

Marcali Közös Önkormányzati Hivatal

Integrált kockázatkezelési szabályzat

Integrált Kockázatkezelési szabályzat

A hivatkozott jogszabályhely alapján a Marcali Város Önkormányzat, Sávoly Község Önkormányzat és Marcali Város Közös Önkormányzati Hivatal tekintetében a jegyző az alábbiak szerint szabályozza az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét.

1. Általános rész

1.1. A szabályzat készítési kötelezettség

Az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal tekintetében a jegyző a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (továbbiakban: Bkr.) 6. § (4) bekezdése alapján köteles szabályozni az integrált kockázatkezelési eljárásrendjét.

1.2. A szabályzat célja

A szabályzat elsődleges célja, hogy a vonatkozó módszertani útmutató figyelembe vételével szabályozza:

- a kockázatkezelés folyamatában résztvevők meghatározását, feladatukat és hatáskörüket,
- az integrált kockázatkezelési folyamat egyes lépéseit,
- az alkalmazandó kockázatelemzési módszertant,
- a kockázatkezelés folyamatban alkalmazandó mintadokumentumokat.

A szabályzat célja továbbá az, hogy:

- meghatározásra kerüljenek a kockázatkezelés helyi szabályai, ezen belül:
 - a kockázatelemzés végzésének,
 - a kockázatkezelési rendszer működtetésének, továbbá
 - az objektív kockázatelemzési módszer alkalmazásának

követelményei;

- a kockázatkezelési eljárás során rögzítse:
 - a kockázat azonosítási,
 - a kockázat mérési, valamint
 - a kockázatkezelési feladatokat,
- segítse, megalapozza az integrált kockázatkezelési rendszer működtetését.

1.3. A kockázat fogalma, tartalma

1.3.1. A kockázat fogalma

Kockázat: valamilyen esemény, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valószínűleg bekövetkezik, és ha bekövetkezik, akkor annak:

- általában negatív,
- egyes esetekben pozitív

hatása van az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal céljainak elérésére, az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal működésére.

A kockázat: a szervezeti célok elérését veszélyeztető tényező.

1.3.2. Az integritási kockázat fogalma

Integritási kockázat: Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal:

- célkitűzéseit,
- értékeit,
- elveit

sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság vagy egyéb esemény lehetősége.

1.3.3. A kockázatok tartalma

Az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal gazdálkodása tekintetében különösen a negatív kockázatoknak van jelentősége, melyek hátrányosan érinthetik az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal működését.

A negatív kockázatok eredhetnek abból, hogy a hátrányos események bekövetkeznek, vagy abból, hogy a kedvező lehetőségeket nem realizálják.

A pozitív kockázatok pedig felismerésük esetén lehetőséget nyújtanak a célok gyorsabb, hatékonyabb, gazdaságosabb és eredményesebb elérésére.

Kockázatot jelentő elemek és események a következők lehetnek:

- véletlenszerű esemény,
- hiányos ismeret vagy információ,
- ellenőrzés hiánya és/vagy az ellenőrzések gyengesége a szervezetben,
- a vezetés következetlen magatartása.

A kockázat lényege, hogy a kockázatnak minősített körülmény lényegi, jelentős befolyással legyen az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal célkitűzéseire.

1.4. Az integrált kockázatkezelési rendszer fogalma, tartalma

Az integrált kockázatkezelési rendszer fogalmát a Bkr.2. § m) pontja határozza meg.

Az integrált kockázatkezelési rendszer: olyan folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja:

- a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását,
- azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint
- a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és

- az abban foglaltak nyomon követését.

A kockázatkezelés egy módszer, s mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze.

1.5. A kockázatkezelési stratégia

Az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal meghatározza a kockázatkezelési stratégiáját, melyben kitér a kockázatkezelés folytonosságát veszélyeztető tényezők megelőzésére, megszüntetésére.

A kockázatkezelési stratégia kiadásáért és évenkénti felülvizsgálatáért a jegyző tartozik felelősséggel.

1.6. A kockázatkezelés általános szabályai

Az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal a kockázatkezelés során:

- feltárja a kockázatot, másrészt
- a kockázatok megelőzésére törekszik.

A kockázatkezelési feladatok ellátása során a tevékenységet ellátónak figyelembe kell vennie a belső ellenőrzés ajánlásait, javaslatait.

Egyes, kiemelten nagy kockázattal járó terület előzetes, megelőző ellenőrzését is célszerű lehet elrendelni, melyre vonatkozó javaslatot a folyamatgazda, projekt felelős, a kockázatkezelési bizottság, vagy a jegyző kezdeményezhet. A megelőző ellenőrzés eszköze lehet:

- a folyamatos jelentés kérés,
- az időszakos beszámoló kérés,
- a helyszíni vizsgálatok, vagy
- a konkrét belső ellenőrzési vizsgálat elvégzése.

A kockázatkezelési bizottságnak szem előtt kell tartaniuk azt, hogy a kockázatok kezelésére legjobb eszköz a folyamatba épített ellenőrzés, melyet az ellenőrzési nyomvonal segít. A nyomvonal alapján lehet a legmegfelelőbb kockázat elemzési tevékenységet is ellátni.

A kockázatkezelési tevékenységnek meg kell jelennie:

- a döntés előkészítésnél,
- a költségvetési tervezésnél,
- a költségvetés végrehajtásánál, valamint
- a beszámolásnál.

1.7. A kockázatkezelés folyamata, lépései, illetve egyéb tényezők

1.7.1. A kockázatkezelés folyamata, lépései

A kockázatkezelési tevékenység során az alábbi főbb munkafolyamatokat lehet elkülöníteni:

- a kockázatok azonosítása és az azonosításra alkalmas keretek meghatározása,
- a kockázatok értékelése,
- az elfogadható kockázati szint meghatározása (szervezet vagy vezetés számára),

- a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók meghatározása, azonosítása,
- a kockázatokra adható válaszok megvalósításának mérlegelése, az intézkedések hatékonyságának áttekintése,
- az intézkedések végrehajtása és felülvizsgálata.

1.7.2. A kockázatkezelés egyéb tényezői

A kockázatkezelés egyéb tényezői a kockázatértékelés folyamatához, de nem kifejezetten egy-egy lépéshez kapcsolódnak, gyakorlatilag beépülnek a folyamatba.

Ilyen tényezők:

- a kommunikáció és a tájékoztatás,
- az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal kapcsolatai,
- az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal környezete.

2. Az integrált kockázatkezelés személyi és technikai háttere

2.1. Az integrált kockázatkezelési személyi háttere

Az integrált kockázatkezelés olyan tevékenység, melyek működtetéséért a vonatkozó kormányrendelet alapján a jegyző a felelős. A jegyző az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét, és az abban közreműködni köteles személyeket jelen szabályzatban úgy határozza meg, hogy az biztosítsa valamennyi folyamat tekintetében a megfelelő kockázatkezelési tevékenységet.

Az integrált kockázatkezelési tevékenységben köteles feladatot ellátni:

- a jegyző,
- kockázatkezelési bizottság,
- az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős (a továbbiakban: kockázatkezelési koordinátor),
- a folyamatgazdák, és
- a dolgozók.

A belső ellenőr az integrált kockázatkezelési tevékenységben csak a belső ellenőrzési tevékenység folyamatgazdájaként vehet részt, illetve tanácsadói tevékenységet láthat el.

Az integrált kockázatkezelési rendszerben feladatot ellátókkal szembeni követelmények:

- a megfelelő szaktudás, képzettség, illetve kockázatkezelési gyakorlat,
- rendelkezzenek kellő rálátással, információval a kockázatok azonosításához,
- a kockázatértékelésben résztvevők megalapozottan, kellő körültekintéssel végezzék a kockázati tényezők hatásának és valószínűségének meghatározását,
- a kockázatkezelési javaslat kidolgozásában résztvevők részletes ismeretekkel rendelkezzenek a helyi folyamatok, projektek, illetve a szervezeti szintű folyamatok kockázatkezelési lehetőségeiről, az egyes kockázatkezelési módok előnyeiről és hátrányairól.

2.1.1. A jegyző feladat és felelősségi köre

A jegyzőnek olyan átfogó integrált kockázatkezelési keretrendszert kell kidolgozni és működtetnie, mely hozzájárul ahhoz, hogy a vezetés:

- egységesen értelmezhesse a stratégiai célok elérését, az eredményesség növelését gátló, késleltető kockázatokat és a kezelésükre kialakított módszereket,

- megfelelően orientálja a folyamatgazdákat és más dolgozókat a kockázatok és várható hatásuk olyan időben való jelzésére, amikor még megelőző módon lehet a védekező intézkedéseket, döntéseket meghozni,
- elfogadtassa minden folyamatgazdával és más dolgozóval, a kockázatok kezelésének kialakított gyakorlatát, és ösztönözze őket a kockázatkezelésben való részvételre.

A jegyző feladata, felelőssége:

a) az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításával és működtetésével kapcsolatosan:

- a szervezet egészét átfogó kockázatkezelési stratégia kialakítása,
- az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása,
- az integrált kockázatkezelési eljárásrend szabályozása, a jelen szabályzat jóváhagyása,
- az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelős kijelölése a Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján,
- a kockázatkezelési bizottság tagjainak és vezetőjének kijelölése,
- a tűréshatás feletti kockázatok kezeléséhez szükséges további feltételek teljesítése (pl.: kontrollok önértékelése, ellenőrzési tapasztalatok folyamatos hasznosítása stb.)
- a kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása, és betartásának megkövetelése,
- a kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása,

b) a kockázatok azonosításával és értékelésével kapcsolatosan:

- közreműködik a hivatali, önkormányzati szinten jelentkező kockázatok azonosításában,
- jóváhagyja a kockázatok értékelését, és a kockázati rangsort,

c) a kockázatok kezelésével kapcsolatosan:

- meghatározza a kockázati tűréshatárokat,
- jóváhagyja az integrált kockázatkezelési intézkedési tervet,
- gondoskodik a dolgozók kockázatokról, és kockázatkezelésről szóló tájékoztatásáról,

d) a kockázatkezelés nyomon-követésével kapcsolatban:

- megszervezi az integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomon követését,
- beszámoltat a terv teljesítéséről.

2.1.2. Kockázatkezelési bizottság

A kockázatkezelési bizottság feladata, hogy ellássa:

a) az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításával és működtetésével kapcsolatosan:

- a szabályozással kapcsolatos feladatokat, ennek érdekében előkészíti az integrált kockázatkezelési szabályzatot, és a szabályzatot véleményezteti a folyamatgazdákkal, projektvezetőkkel,
- a folyamattérkép és a folyamatleírások áttekintése, (karbantartása, kialakítása), ezzel a kockázati univerzum meghatározása,

b) a kockázatok azonosításával és értékelésével kapcsolatosan:

- a kockázat felmérési és értékelési feladatokat, (azaz beazonosítja és rangsorolja a szervezetet fenyegető legnagyobb kockázatokat), ezen belül:

- a projektek esetében a kockázatkezelés során egy egységként kezelendő projekt egységek meghatározása,
- a folyamattérkép és folyamatleírás alapján a kockázat felmérés előkészítése,
- az azonosított kockázatok csoportosítása, rendezése, az átfedések kiszűrése,
- a kockázati tényezők meghatározása,
- integrált kockázati leltár kialakítása,

- a kockázatok értékeléséhez a valószínűség és hatás meghatározásához szükséges értékelési táblák kidolgozása (értékelési skála, a skálához tartozó megnevezések, az egyes megnevezéshez és értékhez tartozó értelmezés, tartalmi leírás),
- kockázat értékelése (kockázat kritérium mátrix készítése)
- a tűrőhatárok, tolerancia szintek figyelembevétele az értékelés során,
- a kockázati rangsor összeállítása,
- az értékelés és a kockázati rangsor jóváhagyásra történő átadása a jegyző részére,

c) a kockázatok kezelésével kapcsolatosan:

- a kockázatkezeléssel kapcsolatos tevékenységet (azaz javaslatokat tegyen arra, hogy az egyes kockázatokra milyen válasz lépésekkel reagáljanak az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal) ezen belül:
 - áttekinti a folyamatgazdák által adott javaslatot a kockázatok kezelésére,
 - meghatározza a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok kezelésére vonatkozó javaslatokat,
 - előkészíti az integrált kockázatkezelési intézkedési tervet,
 - az elkészített elemzéseket és az integrált kockázatkezelési intézkedési terv javaslatot felterjeszti a jegyzőnek jóváhagyás céljából,

d) a kockázatkezelés nyomon-követésével kapcsolatban:

- felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását.
- összeállítja az integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomon követéséről szóló beszámolót és felterjeszti a jegyzőnek.

A jegyző által kijelölt kockázatkezelési bizottság vezetőjét és tagjait a *1. számú* melléklet tartalmazza.

2.1.3. Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős (a továbbiakban: kockázatkezelési koordinátor)

A koordináló személy feladata:

a) az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításával és működtetésével kapcsolatosan:

- az integrált kockázatkezelési rendszerrel kapcsolatos feladatok szervezeti szintű koordinálása,
- a jegyző kijelölése alapján a kockázatkezelési bizottság tagja,

b) a kockázatok azonosításával és értékelésével kapcsolatosan:

- a kockázatok kis csoportokban történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása,
- a kockázatértékelési tevékenység összehangolása, a bizottság munkájának segítése, vezetése,
- javaslatot tesz a kockázatok értékelés során alkalmazandó valószínűség és hatás értékelő táblákra (skálára, a megnevezésekre, az egyes megnevezések értelmezésére),
- irányítja a kockázati rangsor összeállítását,

c) a kockázatok kezelésével kapcsolatosan:

- a kockázatkezelési intézkedési terv készítési tevékenység összehangolása,

d) a kockázatkezelés nyomon-követésével kapcsolatban

- a kockázatkezelési tevékenység nyomon követésének koordinálása, a beszámolási tevékenység segítése.

2.1.4. A folyamatgazdák

A folyamatgazdák feladata, hogy:

a) az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításával és működtetésével kapcsolatosan:

- kijelölés alapján részt vegyenek a kockázatkezelési bizottság munkájában,
- együttműködjenek az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásra kijelölt szervezeti felelőssel, (Bkr. 7. § (5) bekezdés)
- a szabályzat jóváhagyása előtt véleményezzék az integrált kockázatkezelési szabályzatot,

b) a kockázatok azonosításával és értékelésével kapcsolatosan:

- közreműködjenek a szervezeti szintű kockázatok azonosításában,
- azonosítsák a felelősségi körükbe tartozó folyamat, folyamatok kockázatait,
- elkészítsék a felelősségi körükbe tartozó folyamatok kockázatok értékelését, a kockázati kritérium mátrix segítségével,
- meghatározzák a kockázatviselési hajlandóságot,

c) a kockázatok kezelésével kapcsolatosan:

- elkülönítsék azokat a kockázatokat, amelyeket a saját szintjükön kezelni tudnak, illetve amelyek a saját szintjükön nem kezelhetők,
- a saját szintjükön kezelhető kockázatok esetében javaslatokat fogalmazzanak meg a kezelés módjára, s kockázatok kezelési stratégiájára,
- a kockázatkezelési javaslatokat továbbítsák a bizottság részére,

d) a kockázatkezelés nyomon-követésével kapcsolatban:

- beszámoljanak a bizottság felé az integrált kockázatkezelési terv rájuk vonatkozó rendelkezéseinek végrehajtásáról.

2.1.5. A dolgozók

A dolgozók feladata, hogy:

a) az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításával és működtetésével kapcsolatosan:

- az integrált kockázatkezelési eljárásrendre vonatkozó jelen szabályozás megismerése, a szabályozással kapcsolatos észrevétel tétel a folyamatgazdának,

b) a kockázatok azonosításával és értékelésével kapcsolatosan:

- a folyamatgazdák, illetve projektvezetők irányításával részvétel a kockázatok azonosításban és értékelésében,

c) a kockázatok kezelésével kapcsolatosan:

- a folyamatgazdák, illetve projektvezetők irányításával részvétel a kockázatkezelési stratégia és kockázatkezelési mód javaslatok kialakításában,
- részvétel a válaszlépések végrehajtásában,

d) a kockázatkezelés nyomon-követésével kapcsolatban:

- a folyamatgazdák, illetve projektvezetők irányításával részvétel az integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomon követésében.

2.2. Az integrált kockázatkezelési technikai háttérre

Az integrált kockázatkezelés olyan tevékenység melyhez technikai háttérre is szükség van.

A jegyző feladata, hogy biztosítsa az integrált kockázatkezelési technikai feltételeit, így:

- elektronikus informatikai rendszerhez (számítógéphez, illetve azokon futó programokhoz, illetve meghatározott adatbázisokhoz) való hozzáférést,
- a bizottsági megbeszélésekhez szükséges helyet, illetve eszközöket,

- a kockázatkezeléssel kapcsolatosan keletkezett papír alapú, illetve elektronikus információk előállításához és tárolásához szükséges feltételeket.

3. A kockázatok azonosítása

3.1. A kockázati univerzum, mint a kockázatazonosítás alapja

A kockázatok azonosítása előtt el kell készíteni a 2. számú melléklet szerinti kockázati univerzumot, azaz a Közös Önkormányzati Hivatal és az Önkormányzatok folyamat térképét és folyamatlistáját.

3.2. A kockázat azonosítás hatóköre

A kockázatok azonosításának keretén belül gondoskodni kell arról, hogy felszínre kerüljenek az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal célkitűzéseit, feladatmegvalósítását veszélyeztető főbb kockázatok:

- szervezeti szinten, és
- az egyes folyamatokhoz, projektekhez kapcsolódva is.

Az egyes folyamatok, projektek kockázatainak azonosítása a kockázati univerzum alapján történik.

3.3. A kockázat azonosítást végzők

A kockázatazonosítási folyamatot az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal tevékenységének meghatározó jellege szerint kell végezni. A kockázat azonosítást a kockázatkezelő bizottság végzi, ahol a folyamatgazdák előzetesen bevonják, bevonhatják a közvetlenül feladatot ellátó személyeket.

3.4. Az azonosított kockázat megfogalmazásának szabályai

Az azonosított kockázat leírásakor, a kockázat későbbi megfelelő értékelése érdekében meg kell adni:

- a kockázati tényezőt (a kockázat okaként azonosítható körülményt, az esemény kiváltó okát),
- az esemény hatását,
- azt a szervezeti célt, melyre hatással van az adott esemény.

3.5. Az eredeti kockázatok feltárása

A kockázatok között megkülönböztetünk:

- eredendő kockázatot, valamint

- ellenőrzési kockázatot.

A kockázat azonosítás során cél, a Hivatal és az Önkormányzatok tevékenységében rejlő:

- eredendő kockázatok feltárása (eredendő kockázat az a kockázat, amely a szabálytalanságok, vagy a szervezeti célok megvalósítása során fellépő hibák előfordulásának kockázataként jelenik meg.), és
- az ellenőrzési kockázatok figyelmen kívül hagyása (ellenőrzési kockázat az a kockázat, amely az eredendő kockázathoz tartozó kockázati tényezők meg nem előzéséből, valamint a belső kontroll során fel nem tárt eredeti kockázatok körébe tartozó kockázatok előfordulásából származik).

3.6. A kockázat azonosítás módja

A kockázatkezelő bizottság a kockázatok azonosítására alapvetően két módszert alkalmazhat:

- kockázatvizsgálatot, illetve
- kockázat önértékeléssel módszert.

A kapott eredményeket a folyamatgazdák, illetve a bizottság dolgozza fel.

3.6.1. Kockázatazonosítás kockázatvizsgálattal

A kockázatvizsgálat során vizsgálni kell a szervezet valamennyi tevékenységét, a tevékenységek kapcsolódását a szerv célkitűzéseivel.

Az érintett területen dolgozó valamennyi személy tevékenységét - főleg interjú segítségével - kell vizsgálni.

A kapott adatokat össze kell vetni, majd le kell vonni a következtetéseket.

3.6.2. Kockázatazonosítás kockázat önértékeléssel

A kockázatok önértékeléssel történő azonosítása során az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal dolgozóinak aktívan részt kell venni a feladatokban. Ekkor alkalmazni lehet a kérdőívet, valamint a munkamegbeszéléseket.

3.7. A kockázati kategóriák, csoportok alkalmazása

A kockázatok azonosításának megkönnyítése érdekében kockázati kategóriákat lehet alkalmazni. A kockázati kategóriákat az integrált kockázatkezelési bizottság saját hatáskörben határozza meg, illetve változtatja rugalmasan annak érdekében, hogy a kockázatok minél jobban áttekinthetőek legyenek.

A kockázati kategóriák kialakítása során figyelembe kell venni a Belső ellenőrzési kézikönyv, illetve a Belső kontroll kézikönyv javaslatait.

A bizottságnak a kockázati kategóriáknál kötelezően meg kell különböztetniük:

- külső környezeti kockázatokat, és
- belső környezeti kockázatokat.

Ezek a fő csoportok, a kockázati alcsoportok kialakítása tetszőlegesen történik.

3.8. A kockázatok összesítése, kockázati leltár (nyilvántartás) összeállítása

A kockázatkezelési bizottság:

- megtárgyalja a folyamatgazdák által a saját hatókörükben összeállított kockázati kategóriánként csoportosított kockázatait,
- kiszűri a több folyamatgazdánál is szereplő, azonos kockázatokat,
- azonosítja a szervezeti szintű kockázatokat kockázati kategóriák szerint,
- elkészíti a kockázati leltárt.

A kockázati leltár, összevont kockázati nyilvántartás célja, hogy folyamatosan biztosítsa a kockázatok állapotát, kezelését. Ennek megfelelően a nyilvántartást úgy kell kialakítani, hogy:

- az megfelelő csoportosításban tartalmazza a kockázatokat,
- alkalmas legyen a kockázati tényezők változásának nyomon követésére,
- biztosítsa a kockázati tényezők elemzésének lehetőségét, az intézkedések hatásának bemutathatóságát.

A kockázati nyilvántartást - az összevont kockázati nyilvántartás, kockázati leltár alapján - úgy kell kockázatonként külön-külön részletezve elkészíteni, hogy abból bármely időpontban egyértelműen megállapítható legyen, hogy:

- melyek az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal egyes területeire ható, azonosított kockázatok,
- azokat milyen módszerrel, kik és mikor határozták meg, (pl. folyamatgazda),
- a fontossági sorrendben az azonosításkor hol helyezkedtek el,
- milyen mértékű kár bekövetkezését valószínűsítették,
- mi a kockázat értékelés eredménye,
- kezelésükre milyen intézkedéseket hoztak, illetve javasoltak,
- az intézkedések végrehajtásáért ki a felelős,
- vannak-e a kockázat kezelésére kialakított hatékony kontrolltevékenységek,
- az intézkedés milyen eredménnyel járt, milyen változást eredményezett az adott kockázat helyzetében (súlyában, rangsorban elfoglalt helyében),
- milyen a jelenlegi státusza,
- milyen hipotézis felállítását teszi lehetővé a jövőre nézve.

A kockázat azonosításakor a nyilvántartásnak csak a kockázat azonosításakor ismert adatait kell szerepeltetni.

4. A Kockázatok elemzése, értékelése

4.1. A kockázati térkép elkészítése

A kockázatazonosítás eredményeként el kell készíteni az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal kockázati térképét. A kockázati térkép alatt a belső ellenőrzési kézikönyv utasításban található kockázati térképet kell érteni. A hatást és a valószínűségét négy kategóriába kell sorolni.

4.2. A kockázat elemzés, értékelés célja

A kockázatelemzés, kockázat értékelés célja, hogy meghatározásra kerüljenek azok a kockázatok, melyekre válaszlépésekkel, intézkedésekkel kell válaszolni a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatotó tényezők miatt.

4.3. A kockázat elemzés és értékelés módja, módszerei

A kockázat elemzés és értékelés módja

A kockázatelemzést és értékelést írásban dokumentálni kell.

A kockázat elemzés és értékelés módszerei

Az adott kockázat csoportra vonatkozó kockázat elemzés és értékelési módot a kockázatkezelési bizottság határozza meg, melynek során figyelembe veszi:

- a Belső ellenőrzési kézikönyvben javasolt kategóriákat,
- a 3. számú mellékletben leírt brainstorming módszert,
- az 4. számú melléklet szerint a szubjektivitás hatásának kiküszöbölésére alkalmazható módszert.

A hatás értékeléshez értékelési kritériumok meghatározása

A kockázatkezelési bizottság feladata, hogy a kockázatok elemzése során a kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket és a célok elérése érdekében a legkockázatosabbakat kiválasztva adja meg a hatástényezőket, az értékelési kritériumokat az adott kockázat hatása meghatározása érdekében.

A bizottság saját hatáskörében dönt:

- az értékelési kritériumokról,
- az értékelési kritériumok értékelésénél használt (számszaki) értékelési skáláról,
- az értékelési skála egyes értékehez történő besorolás feltételeiről.

A bizottságnak a hatástényezőket az alábbi szempontok figyelembevételével kell meghatároznia, hogy:

- a tényezők alkalmasak legyenek az eltérések mérésére (ilyenek lehetnek az adott folyamat hatékonyságának mérésére alkalmas, előzetesen kialakított mutatószámok),
- amennyiben egyetlen hatástényező nem elegendő a feltárt kockázati tényezők hatásainak korrekt értékelésére, akkor lehetővé kell tenni több tényező megnevezését is,
- olyan hatástényezők kiválasztása a kívánatos, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak az értékelendő kockázati tényezőkkel, mert így az értékelés viszonylag könnyen elvégezhető,
- meg kell becsülni a feltárt kockázati tényezők által generált események, azaz a kockázatok bekövetkezésének várható hatását a résztvevők által meghatározott hatástényezőkre,
- meg kell határozni, hogy az elemzés, értékelés milyen időtávra vonatkozik, mivel különböző időtartamokra az értékelés eredménye más és más lehet,
- az értékelés elvégzéséhez be kell gyűjteni minden rendelkezésre álló információt.

Amennyiben a bizottság egy kockázat esetében több értékelési kritériumot is használ, akkor azok együttes hatását kell figyelembe vennie.

A valószínűség értékeléshez értékelési szintek meghatározása

A kockázatkezelési bizottság feladata, hogy a kockázatok elemzése során meghatározza a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét.

A bizottság saját hatáskörében dönt arról, hogy a kockázati tényező valószínűségét:

- hány, és milyen elnevezésű szintekkel adja meg,
- az egyes szinteknek mi a tartalma, az adott szintet hogy kell értelmezni,
- és az egyes szintekhez rendelt számszaki értékelési skálát.

A hatás és valószínűség értékelési rendjének rögzítése

A bizottság írásban rögzíti, és az értékeléshez felhasznált dokumentumok között megőrzi az értékelésnél használt:

- hatás kritérium elnevezéseket, azok értelmezését, valamint az értékelő skálát
- valószínűség szint elnevezéseket, azok értelmezését, valamint a vonatkozó értékelő skálát.

4.4. A kockázatok - elemzés és értékelés előtti - csoportosítása

A kockázatokat értékelésük előtt csoportosítani kell az alapján, hogy a kockázatok:

- számszerűsíthetők, vagy
- nem számszerűsíthetők.

A számszerűsíthető kockázatok jellemzői, hogy számszakilag értékelhetők, értékük és mértékük pénzben kifejezhető. Ilyenek általában a pénzügyi kockázatok.

A nem számszerűsíthető kockázatok jellemzői, hogy számszakilag nem értékelhetők egyértelműen, inkább csak szubjektív értékelésük lehetséges. Ilyen például a hírnév.

A kockázat elemzésnél és értékelésnél az adott csoportra jobban illő elemzési és értékelési módszert kell alkalmazni.

4.5. A kockázati tényezők valószínűségének és hatásának együttes értékelése

A bizottság az kockázati tényezőket az általa meghatározott módszerekkel elemzi, és értékeli a kockázati tényezők valószínűségét és hatását, illetve megadja a hatás értékét.

Az így végzett kockázat értékelést írásban dokumentálja.

A kockázati értékelésnél figyelembe kell venni, hogy a stratégiai jelentőségű, hosszú, illetve középtávú programra és tervre vonatkozó döntések esetén a kockázat magas.

Az előzőek megvalósítását előmozdító döntések és intézkedések esetén a bizonytalanság már kisebb.

A tényleges megvalósításhoz hozott döntések, intézkedések esetén kell számolni a legkisebb kockázattal.

Mivel a kockázatok nem egyforma súllyal jelennek meg, fontos, hogy a stratégiai jelentőségű döntések megalapozottságára kiemelt figyelmet fordítsanak a döntéshozók, és a stratégia összhangolt legyen.

A kockázat nyilvántartásban be kell jegyezni a kockázatértékelés eredményét.

4.6. Az elfogadható kockázati szint meghatározása

Az elfogadható kockázati szint meghatározására azért van szükség, hogy megállapításra kerüljön egy olyan határ, ami alatt nem szükséges közvetlen intézkedés meghozatala, de az adott határt elérő és meghaladó kockázat esetén szükséges intézkedések, válaszlépések meghatározása kötelező.

Az elfogadható kockázati szintek meghatározása:

- a számszerűsíthető kockázatoknál számszerűsítve,
- a nem számszerűsíthető kockázatoknál szubjektív módon, előre meghatározott szempontok szerint

történik.

Az elfogadható kockázati szintek megállapítása minden esetben a feltárt kockázatok azonosítása és értékelése után, a kapott eredmények figyelembevételével történik.

A kockázati szintet a kockázatkezelési bizottság javaslatára a jegyző hagyja jóvá.

4.7. A kockázati tűréshatár

A kockázati tűréshatár az, amellyel a vezetés irányt mutat, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, és ha igen, akkor hogyan, vagy annak viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének az elérhető eredményhez képest magas költsége miatt tudomásul veszi a létezését, és együtt él vele.

Az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal kockázati tűrőképessége a kockázattal való vállalási hajlandóságának mértékétől függ, de a kockázattal való vállalásnak esetenként jogszabályi korlátai is vannak.

A kockázati tűrőképesség mértékének megállapítására a jegyző a kockázat jellegétől függően alkalmazhat:

- objektív mérőszámokat, illetve
- egyéb módon meghatározott tűréshatárokat.

Objektív mérőszám lehet a pénzügy jellegű kockázatok esetében pl.: az egyes mérleg sorhoz, vagy bevételi, kiadási előirányzat meghatározott százaléka.

Egyéb módon meghatározott tűréshatár lehet, például az ügyintézéshez kapcsolódva a panaszok száma, aránya; a késedelmes ügyintéзések száma és aránya stb.

A jegyző a kockázati tűréshatár meghatározásakor dönthet:

- a kockázati tűréshatár teljes szervezeti szintű meghatározásáról, vagy
- az egyes folyamatokra, egyes szervezeti szintekre, illetve
- egyes projektekre történő megadásáról is.

A kockázati tűréshatárok tehát a következő csoportba tartozhatnak:

- Szervezeti szintű kockázati tűréshatár – az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kell meghatározni. Ezt a tűréshatárt a költségvetés kiadási főösszegének %-ban kell meghatározni.
- Delegált kockázati tűréshatár – a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kell meghatározni, hogy az egyes szervezeti szinteken a kockázatoknak még mekkora mértéke fogadható el. E tűréshatárok meghatározása akkor kötelező,

ha a jegyző a szervezeti struktúra alapján indokoltnak tartja az egyes osztályok, részlegek kockázati tűréshatárainak megállapítását.

Amennyiben a delegált kockázati tűréshatár meghatározásáról dönt a vezető, akkor a delegált kockázati tűréshatár hatékony alkalmazása érdekében a szervezeten belül szükség van ún. „átvételi folyamat” működtetésére. Ez azt jelenti, hogy ha egy alacsonyabb szervezeti szinten jelentkező kockázat eléri egy bizonyos határértéket, akkor annak kezelését egy magasabb szervezeti szint veszi át. Ez jelentheti az azonnali válaszlépések megtételét, illetve az alacsonyabb szervezeti szint tűréshatárainak kibővítését egyaránt.

Az egyes folyamatokat érintő kockázatok tűréshatárait úgy kell megállapítani, hogy azok együttes mértéke ne haladja meg a szervezet egészére meghatározott tűréshatárt. Ezért is fontos, hogy menetközben folyamatosan figyelemmel kísérjék az egyes kockázati tényezők, különösen a nagyobb hatású tényezők alakulását, hogy időbeni intézkedésekkel megakadályozható legyen a szervezeti tűréshatár túllépése.

- Projekt kockázati tűréshatár – a szervezet nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén, szükség lehet az ezekhez rendelt, egyedi kockázati tűréshatárok kialakítására. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke. (Pl. a szerződésben foglaltak teljesítésével szembeni időarányos lemaradás mértéke értékben és/vagy határidőben.)

A kockázati tűréshatár meghatározásakor figyelembe kell venni:

- a szervezeti kultúrát,
- a szerv vezetésének kockázatokhoz való hozzáállását,
- a szerv kapacitását,
- a technikai lehetőségeket.

A kockázati tűréshatár a jegyző által kijelölt olyan határértékeket jelent, amelyek egyértelműen meghatározzák a szervezet minden dolgozója számára, hogy maximálisan mekkora mértékű kockázatot vállalhatnak a szervezet egyes tevékenységei kapcsán.

Az Önkormányzatokon és a Közös Önkormányzati Hivatalon belül kialakított különböző szintű kockázati tűréshatárok nem kötöttek, és a jegyzőnek lehetősége van rá, hogy bármikor változtasson ezen, a pillanatnyi körülményektől függően.

A jegyzőnek kezelendőnek kell minősítenie azokat a kockázatokat, amelyeknek ugyan kicsi a bekövetkezési valószínűsége, de a hatásuk nagy. Ezzel szemben, azokat a kockázatokat, amelyeknek nagy a bekövetkezési valószínűsége, de a hatásuk minimális, nem feltétlenül kezelendők. Kivételt képez, ha év közben a gyakori bekövetkezés miatt a veszteség olyan mértékűvé válik, amely meghaladja az adott területre meghatározott tolerancia szintet.

A tűréshatárokat évente felül kell vizsgálni. A felülvizsgálat eredményét a Kockázat nyilvántartásban is rögzíteni kell.

4.8. Tolerancia szint

A tolerancia szint szorosan kapcsolódik a kockázati tűréshatárhoz, ami azt a százalékos (esetleg abszolút számban kifejezett) mértéket jelenti, amilyen mértékű plusz-mínusz irányú eltérést a vezetés még megengedhetőnek tart az eredetileg kitűzött céltől.

A megfelelő toleranciaszint kialakítását különböző nézőpontokból kell vizsgálni, annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív, illetve pozitív hatású (utóbbi esetben: lehetőség).

Negatív hatású fenyegetettség esetén a tűréshatár, a kockázatnak való kitettség azon mértékét jelenti, amely még elfogadható, tolerálható.

Pozitív hatású lehetőség felmerülése esetén a tűréshatár azt fejezi ki, hogy maximum milyen mértékű kockázatot hajlandó elvállalni a szervezet a lehetőség kiaknázása érdekében.

4.9. Tűréshatárok feletti kockázatok

A jegyzőnek az alábbiak szerint kell foglalkoznia tűréshatárok felett elhelyezkedő kockázatokkal:

- fel kell tárnia, hogy a kockázatok kezelésére korábban kidolgoztak-e kontrollokat, amennyiben igen, akkor elemezni kell, hogy a kockázatokat a beépített kontrollok mérsékeltek-e és milyen mértékben, vagy hatástalanságuk esetén bemutatni az okokat,
- a célokra gyakorolt veszélyessége alapján rangsorolnia kell a kockázatokat aszerint, hogy melyek azok, amelyekkel azonnal foglalkozni kell, és melyek azok, amelyek kezeléséhez hosszabb időszakra van szükség,
- meg kell határozni – a lehetőségek függvényében – az adott szinten szükséges válasz lépéseket és a végrehajtásért felelős vezetőket, folyamatgazdákat,
- elő kell írnia a folyamatgazdák számára – velük egyetértésben – a válasz lépésekkel kapcsolatos konkrét feladatokat, hatásköröket, rendelkezésükre bocsátva a végrehajtáshoz szükséges eszközöket, forrásokat,
- folyamatosan figyelemmel kell kísérnie, hogy a végrehajtás meghozta-e a várt eredményt, és szükség esetén javaslatokat kell tenni a korrekciós intézkedésekre, amelyek lehetnek:
 - közvetlen hatású intézkedések (stratégiai, szervezeti intézkedések a kockázatok elkerülésére, bekövetkezési gyakoriságuk csökkentésére), illetve
 - közvetett hatású intézkedések (kockázatkezelés integrálása a szervezeti kultúrába, hatékony belső ellenőrzési- és követési rendszer kiépítése), valamint
 - a kockázatok által nyújtott lehetőségek kihasználása.

A kockázati tűréshatár felett elhelyezkedő minden egyes kockázat esetén a válasz lépésnek tükröznie kell a szervezet vezetési filozófiáját, tolerancia szintjét, valamint a közérdek képviselését. A vezetésnek ezért, a válasz lépés melletti döntés meghozatalakor, figyelemmel kell lennie arra, hogy az adott kockázat:

- milyen mértékű hatást gyakorol a szervezetre,
- a célhierarchia melyik szintjét érinti,
- melyik folyamatba van beágyazva,
- melyik szervezeti egységek vesznek részt a válasz lépésben,
- milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás és
- milyen eredményt várnak a válasz lépéstől stb.

Ezen a tevékenységek célja, hogy a kockázatok hatását az adott szintre meghatározott tűréshatár alá szorítsák, esetleg meg is szüntessék.

4.10. Kockázati rangsor

A kockázatkezelési bizottság feladata, hogy a kockázatelemzés és értékelés eredményeképpen felállítsa a kockázati rangsort.

A kockázati rangsor felállításánál alkalmazott módszerről - a szabályzat 4. számú mellékletének figyelembevételével a bizottság dönt.

A kockázati rangsor célja, hogy a kockázatokat azok fontossága, azaz a kockázatértékelés eredménye szerinti értékek alapján rangsorolja.

A kockázati rangsor dokumentumot a 5. számú melléklet szerinti mintának megfelelően kell elkészíteni.

4.11. A kockázatértékelés és a kockázati rangsor jóváhagyása

A jegyző jogköre, hogy a bizottság által elvégzett kockázatértékelési tevékenység eredményeként elvégzett kockázatértékelést, valamint a kockázati rangsort jóváhagyja.

5. A kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók meghatározása, azonosítása

5.1. Kockázatkezelési stratégia és a kockázatkezelés folytonosságát veszélyeztető tényezők megelőzésének stratégiája

5.1.1. A kockázatkezelési stratégia

A kockázatkezelés célja, hogy a kockázatértékelés során a kockázati rangsorban:

- az elfogadható kockázati szint feletti kockázatokat kezelje, illetve
- lehetőség szerint fellépjen az elfogadható kockázati szint alatti kockázatok ellen is.

A kockázatkezelés során az alábbi kockázatkezelési stratégiák közül kell választani.

A kockázatértékelés során meghatározott kockázati érték alapján kockázati szint szerint csoportosított kockázatokra a szervezetnek az alábbiak szerint kell reagálnia:

1. Az elfogadható kockázati szintet meghaladó kockázatoknál az alábbi sorrendben:
 - kockázatkezelést kell folytatni – de csak akkor, ha a kezelés nem jár aránytalanul nagy költséggel,
 - a kockázatos tevékenységet be kell fejezni, illetve át kell alakítani, szervezni úgy, hogy az kisebb kockázattal, vagy kockázatkezeléssel kezelhető legyen,
 - a kockázatokat át kell adni – pl.: biztosítást kell kötni,
 - a kockázatot viselni kell – ha az előzőekben említett lehetőségek alkalmazására nincs mód.
2. Az elfogadható kockázati szinten, illetve az alatt lévő kockázatoknál az alábbi sorrendben:
 - vizsgálni kell a kockázatkezelés lehetőségét – a kockázatkezelést alkalmazni azonban csak akkor lehet, ha annak költségei alacsonyabbak, mint a kockázatviselésé,
 - a kockázatokat át kell adni – pl.: biztosítás kötéssel,
 - a kockázatokat viselni kell.

A kockázatkezelés során a következő kontroll típusok alkalmazhatók:

- megelőző (preventív) kontroll,
- helyrehozó (korrekciós) kontroll,
- iránymutató (direktív) kontroll,
- feltáró (detektív) kontroll.

A kockázatkezelés során meg kell adni, hogy milyen típusú kontroll csoportba, illetve csoportokba tartozó kontrollokkal kell kezelni az adott kockázatot.

5.1.2 A kockázatkezelés folytonosságát veszélyeztető tényezők megelőzésének stratégiája

A kockázatkezelés folytonosságát veszélyezteti:

- az emberi erőforrás kockázat, valamint
- a tevékenységi kockázat.

A jegyző a kockázatkezelés folytonosságát veszélyeztető emberi erőforrás kockázat megelőzése érdekében:

- részletesen, a munkaköri leírásokban szabályozza az egyes dolgozók feladat és felelősségi körét, a munkaköri helyettesítések rendjét,
- szabadságolási tervet készítet, így a szabadságok kiadás előre meghatározott ütemterv alapján történnek, mely alapján biztosított a folyamatos feladat ellátás,
- gondoskodik arról, hogy a kockázatkezelés jelentősége valamennyi dolgozóval ismeretetésre kerüljön,
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos intézkedések meghozatalakor pontosan meghatározza a feladat ellátásáért felelős személyt, valamint a határidőt.

A jegyző a kockázatkezelés folytonosságát veszélyeztető tevékenységi kockázat csökkentése és megelőzése érdekében gondoskodik arról, hogy:

- a szervezeti célok pontosan meghatározásra kerüljenek,
- a szervezeti célokat az érintettek megismerjék és elfogadják,
- a szervezeti struktúra megfeleljen az ellátandó feladatoknak,
- a belső szabályozások rendszeresen felülvizsgálatra és szükség szerint módosításra kerüljenek,
- a folyamatleírások igazodjanak a folyamatokat érintő jogszabályi, illetve belső szabályozási, vagy egyéb körülmények miatti változtatási igényhez,
- a feladatellátáshoz szükséges anyagi és technikai eszközök rendelkezésre álljanak,
- a kockázatkezeléshez szükséges feltételek biztosítottak legyenek.

5.2. A kockázatkezelés főbb módszerei, azaz az alkalmazható válaszlépések

A kockázatkezelési bizottságnak a kockázatkezelési intézkedési terv javaslat összeállításakor, valamint a jegyzőnek az intézkedési terv jóváhagyásakor figyelembe kell venni a következőket:

- a kockázat korábban már kezelésre került-e, s ha igen, a kockázat kezelésére kidolgozott korábbi kontrollok a kockázatot megfelelően mérsékeltek-e, illetve hatástalanságuk milyen okokra vezethető vissza,
- a kockázatkezelés során alkalmazható módszereket, azok várható eredményét.

A kockázatkezelésnek a következő főbb módszereit lehet alkalmazni:

- a kockázat megszüntetése, elkerülése,
- a kockázat csökkentése,
- a kockázat megosztása, áthárítása,
- a kockázat elviselése, elfogadása.

5.2.1. A kockázat megszüntetése, elkerülése

Alapvetően a kockázati események bekövetkezésének kivédését, illetve a gyors felfedezését szolgáló eljárásokat foglalja magában. Akkor alkalmazandó, ha az adott kockázati tényező gyakran következik be, és bekövetkezése esetén a hatása jelentős.

- A kockázatkezelési akciók célja csak kivételes esetekben (egyedi ügyekben, pl. konkrét szerződéses kapcsolatban) lehet a kockázat teljes megszüntetése, ami azt jelenti, hogy az adott kockázat, a megfelelő válaszlépés eredményeként, többé nem fordul elő.

- Az elkerülés egyik formája a kockázatos tevékenység megszüntetése. Ez azonban az önkormányzatok és a hivatal kötelező feladatai (és az ebből adódó folyamatok) tekintetében nem lehetséges a feladatellátási kötelezettség miatt. Itt a megszüntetés nem, vagy csak kivételes esetekben (pl. társulásban történő feladatellátás) esetén jöhet szóba.

Az önként vállalt tevékenységek, illetve a vállalkozási tevékenységek esetében a kockázat elkerülésének egyik választható módja lehet a tevékenység megszüntetése. Itt azonban figyelembe kell venni a tevékenység hasznát, és a tevékenységgel járó kockázat közötti összefüggést.

5.2.2. A kockázat csökkentése

A legtöbb kockázat esetén alkalmazandó módszer, amelynek a célja általában a kialakított módszerek, technikák és eszközök alkalmazásával, a kockázatelemzés eredménye alapján megfogalmazott kockázati kitettség csökkentése a vezetői szint által tudatosan vállalható kockázati kitettség (tűrészatháron belüli) szintjére.

A kockázat csökkentési intézkedés irányulhat:

- a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására, hogy az adott kockázat be se következzen (pl.: lobbizás a szabályozó befolyásolására),
- a kockázat bekövetkezésének lehetőségére való felkészülésre (a várható hatás mértékének meghatározása), azon keresztül a reagáló képesség növelésére, illetve
- a kockázatok hatásának mérséklésére, a folyamatokba beépített kontrollok felhasználásával, így például a következőkkel:

- nem kívánt következménnyel járó kockázat realizálódásának lehetőségét korlátozó megelőző kontrollokkal (a feladatok szétválasztása vagy egyes tevékenységek ellátására csak meghatározott személyek felhatalmazása),

- realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit helyrehozó korrekciós kontrollokkal (kiszegítő megoldást nyújtanak a kár, vagy veszteség csökkentésére alternatív lehetőségek felmutatásával),

- egy meghatározott következmény elérését biztosító, iránymutató kontrollokkal (általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét, követendő lépéseit, időbeni ütemezésüket tartalmazó eljárásrendek, előírások vagy vezetői utasítások),

- a nem kívánt események bekövetkezésének okait feltáró kontrollokkal (amelyek utólagos jellegük miatt, a jövőbeni hasonló hiányosságok ismétlődésének megakadályozására alkalmasak).

5.2.3. A kockázat megosztása, áthárítása

Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.

A Közös Önkormányzati Hivatal és az Önkormányzatok működésének több területén alkalmazható ez a megoldás, amely – többek között – magában foglalja:

- a kiszervezést, amikor az elvégzendő feladatot arra specializálódott szervezettel végzetik el (pl.: ellenőrzés, speciális szakértelmet igénylő munka, stb.),
- a diverzifikációt, amikor a feladatellátást, annak struktúrája alapján, több szervezeti egység között osztják meg,
- a biztosítást, amikor a tevékenység ismert kockázatának bekövetkezési hatását a biztosítóval kötött szerződés révén mérséklük.

5.2.4. A kockázat elviselése, elfogadása

Alkalmazása esetén a vezetés dönthet úgy, hogy nem tesz intézkedéseket a kockázat csökkentésére, mert:

- a szervezet kialakult működési rendjében az adott kockázat hatásának kiküszöbölése vagy csökkentése többbe kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár, vagy
- a kockázatkezelés személyi- és technikai akadályokba, idő-, illetve anyagi korlátba ütközik.

Amennyiben a vezetés az elfogadás mellett dönt, akkor is célszerű kidolgozni egy tervet a kockázati tényező bekövetkezési hatásainak kezelésére. A kockázatok rendszeres újraértékelése során azonban a nem kezelt kockázatokat is újra kell értékelni.

5.3. Adott kockázat kockázatkezelés módjának meghatározása

A kockázatkezelési bizottság a jegyző által jóváhagyott kockázatértékelés és kockázati rangsor alapján gondoskodik a konkrét válaszlépés javaslat kidolgozásáról.

A válaszlépés javaslatok figyelembe kell venni a következőket is:

- a kockázat a célhierarchia melyik szintjét érinti,
- a kockázat milyen mértékű hatást gyakorol a szervezetre, a kockázati tűréshatár alatti, vagy feletti kockázatot jelent, azaz beavatkozást igénylő kockázatról van-e szó,
- a válaszlépés folyamatszinten, vagy csak szervezeti szinten hozható,
- milyen anyagi ráfordítással jár a válaszlépés,
- a válaszlépésnek milyen anyagi, illetve egyéb hatása várható.

A kockázatkezelési bizottságnak törekednie kell arra, hogy olyan kockázatkezelési módszereket javasoljon, melyek a legkevesebb költséggel járnak. Így előnyben kell részesíteni:

- a kis költségű, gyorsan megvalósítható, és gyors eredményt hozó intézkedéseket,
- azokat az intézkedéseket, melyek folyamatban vannak, de még nem érték el céljukat, és az intézkedéseket folytatni kell,
- azokat az intézkedéseket, melyek végrehajtása jól nyomon követhető.

A kockázatkezelési bizottság az anyagi kihatással járó kockázatkezelési javaslatához köteles előre megtervezni a kockázatkezelés várható költségeit és azt összehasonlítani a nem kezelt

kockázatból származó esetleges kár mértékével. A jegyző így a kockázatkezelés módjának jóváhagyásakor megalapozottan - a két összeget egymáshoz viszonyítva - tud dönteni.

5.4. Intézkedési terv javaslat

A kockázatkezelési bizottság az egyes kockázatok vonatkozásában javasolt kockázatkezelési módot az integrált kockázatkezelési intézkedési terv javaslatként fogalmazza meg.

A javaslatnak tartalmaznia kell legalább:

- a kockázat megnevezését,
- a kockázati tényezőt,
- a kockázat kezelés szintjét (szervezeti, konkrét folyamat, vagy adott projekt),
- a javasolt intézkedés:
 - leírását,
 - végrehajtásáért felelős személy megnevezését,
 - a végrehajtási határidőt,
- a javasolt intézkedés végrehajtásáról szóló jelentés, tájékoztatás formáját,
- a jegyző véleményét (jóváhagyását, vagy az intézkedéssel kapcsolatos módosító döntését),
- az intézkedés megvalósításának státuszát (új, vagy folyamatban lévő).

A bizottság által elkészített terv javaslatot a bizottság vezetője továbbítja a jegyzőnek.

5.5. Az intézkedési terv jóváhagyása

A jegyző feladata és felelőssége az intézkedési terv jóváhagyása.

A jegyző a bizottságtól átvett terv javaslatot:

- áttekinti a kockázatok kezelésének hatékonysága szempontjából, valamint
- felülvizsgálja a kockázatkezelés stratégia és az eddigi kockázatkezelési tapasztalatoknak alapján.

A jegyző az intézkedési terv javaslatban szereplő javaslatokról kockázatonként külön-külön dönt, s ennek során:

- jóváhagyja a javaslatot, vagy
- módosítja a javaslat valamely elemét (az intézkedést, a felelőst, a határidőt).

A jegyző a jóváhagyott intézkedési tervet visszajuttatja a kockázatkezelési bizottság részére az elrendelt, jóváhagyott kockázatkezelési intézkedések végrehajtása érdekében.

5.6. Az intézkedési terv végrehajtása

A kockázatkezelési bizottság feladata, hogy az intézkedési terv végrehajtása érdekében az adott kockázat vonatkozásában értesítse:

- a kockázatkezelési intézkedésben meghatározott felelőst az intézkedésről,
- a kockázattal kapcsolatban álló vezetőt, folyamatgazdát, dolgozót az adott kockázat kezelésének módjáról, a kockázattal kapcsolatos intézkedés tartalmáról, felelőséről és a határidőről.

Az intézkedési terv végrehajtása során meg kell határozni az anyagi kihatással járó intézkedések esetén az intézkedések során felmerült tényleges költségeket is.

5.7. Az intézkedések értékelése, beszámolás

Az adott kockázat kezelése érdekében hozott intézkedések hatását, eredményét értékelni kell. Az értékelést lehetőség szerint számszerűsíteni kell, azaz forintban ki kell fejezni az intézkedés költségeit, valamint azt, hogy az intézkedéssel milyen értékű kockázat csökkenés történt.

A jegyző meghatározhatja az adott intézkedések végrehajtásával kapcsolatos beszámoltatás pontos módját, határidejét.

5.8. A kockázatkezelési intézkedéssel kapcsolatos adatok nyilvántartása

A kockázatkezelési bizottság feladata, hogy a kockázatkezelési nyilvántartásban feljegyezze:

- a kockázat kezelésére hozott intézkedés adatait,
- a kockázat végrehajtására vonatkozó adatokat, ide érve a kockázatkezelés eredményének értékelését is.

6. Az intézkedések végrehajtása és felülvizsgálata

A kockázatkezelés során végrehajtott intézkedéseket a továbbiak során is figyelembe kell venni annak érdekében, hogy az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal ellátandó feladatait folyamatosan ellássa, illetve javuljon azok minősége. Az intézkedéseknek be kell kerülniük a mindennapi tevékenységbe.

Az intézkedések meghozatalát követően ezért külön figyelmet kell szentelni arra is, hogy az intézkedések végrehajtását, a végrehajtás eredményességét és folyamatosságát is ellenőrizzék. A rendszeres felülvizsgálattal elkerülhető, hogy a kockázat az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal belső, folyamatba épített belső ellenőrzési rendszerének hiányára visszavezethetően jelenjen meg újra magas, illetve jelentős anyagi kockázatot képviselve.

6.1. A kockázatkezelésre adott intézkedések nyomon követése

A kockázatkezelésre adott intézkedések nyomon követéséről a következők szerint kell gondoskodni:

- kockázatvizsgálattal,
- kockázat-felülvizsgálati tevékenységgel,
- terv- és tényelemzéssel.

A kockázatvizsgálat során meg kell vizsgálni:

- a szervezet összes tevékenységének a fő célkitűzésekkel való kapcsolatát, és az azokhoz tartozó kockázatok megállapításának helytállóságát,
- a kockázatok felmérésekor, továbbá a kockázatkezelés keretében hozott intézkedéseknek, válaszlépéseknek a kockázatok kezelésére való alkalmasságát, és
- a vezetés által kitűzött célok elérésének mértékét.

A kockázat-felülvizsgálati tevékenység során:

- át kell tekinteni a kialakult helyzetet (minden egyes kockázatot megfelelően azonosí-

tottak és rangsoroltak-e),

- hatáselemzést kell végezni (a kockázatkezelésre alkalmazott válaszlépés a legmegfelelőbb-e, eredményesek voltak-e az intézkedések),
- a hatáselemzés alapján dönteni kell a beavatkozások módjáról,
- meg kell határozni a szükségesnek tartott módosításokat,
- el kell rendelni a módosítások végrehajtását, valamint
- közzé kell tenni a módosításoktól várt eredményeket.

A terv- és tényelemzés célja a végrehajtást követő állapot összehasonlítása a végrehajtást megelőző állapottal, illetve a tervezett céllal.

Vizsgálni kell, hogy:

- hogyan teljesült az intézkedési terv végrehajtása,
- az intézkedési terv végrehajtása következtében hogyan változott meg az aktuális kockázati tényezők listája,
- melyek és mik az okai az intézkedési terv végrehajtása ellenére bekövetkezett kockázatoknak,
- az elemzés alapján milyen tanulságok, illetve következtetések vonhatók le.

6.2. A kockázatkezelés felülvizsgálata

A kockázatkezelés felülvizsgálata, nyomon követése során gondoskodni kell a következőkről:

- Feladatterv (ütemterv) készítése, amely magában foglalja a kockázatkezelés végrehajtáshoz szükséges valamennyi feladatot, felelősöket, határidőket, költségeket.
- A feladatterv elfogadása után a klasszikus kontrolling és monitoring tevékenység keretében, viszonylag rövid időszakon (heteken, hónapokon) belül, önértékelő-, illetve vezetői jelentéseket kell készíteni az integrált kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtásának aktuális állásáról, amelynek ki kell térnie a jelentéskészítés időpontjáig már befejezett feladatokra, az elvégzésre váró feladatok készültségi fokára, a ténylegesen felhasznált költségekre, a hátralévő feladatok elvégzését akadályozó tényezőkre, és javaslatokat kell tenni azok leküzdésére.
- A felülvizsgálat alapján tett javaslatoknak ki kell terjedniük az esetlegesen felmerülő kiterjesztés folyamatának szabályozására is, megjelölve, hogy amennyiben az intézkedési terv végrehajtása akadozik, kinek a feladata a kiterjesztés elindítása, és ki dönt annak tárgyában. (Például a hátralévő feladatok elvégzését akadályozó tényezők leküzdésére megfogalmazott javaslatok megvalósításához szükséges költségek biztosításáról.)

6.3. A kockázatok felülvizsgálatára vonatkozó további szabályok

Minden egyes kockázat státuszát évente legalább egyszer felül kell vizsgálni, melynek időpontját úgy kell megadni, hogy az igazodjon az adott kockázat válaszlépésének határidejéhez.

A felülvizsgálatot a kockázatkezelő bizottság végzi a kockázat azonosítás szakaszában.

A felülvizsgálat során indokolt különbséget tenni aszerint, hogy a vizsgált kockázatra milyen módon, melyik válaszlépéssel reagált a vezetés, mert az attól várt eredmény határozza meg a felülvizsgálat tartalmát.

A felülvizsgálat során ki kell térni a következőkre:

- az adott kockázatra vonatkozó feladattervben megfogalmazott feladatok közül, mely feladatok kerültek végrehajtásra, és azoknak melyek a mérhető eredményei,
- a végre nem hajtott feladatok esetén mik voltak az elmaradás okai,
- a végrehajtás során hány alkalommal történt meg a kockázatelemzés aktualizálása, és ennek következtében történt-e módosítás az intézkedési tervben,
- a végrehajtás alatt merültek-e fel újabb kockázatok, és azokra megfelelő védelmet nyújtott-e az intézkedési terv megvalósítása,
- a tervezetthez képest milyen további költségek merültek fel a végrehajtással kapcsolatban, és a többletköltségek milyen okokra vezethetők vissza,
- a tényleges költségek hogyan viszonyultak a kockázatkezeléstől várt eredményhez,
- a felülvizsgálat alapján milyen újabb tapasztalatokhoz jutottak, és azokat hogyan lehet a továbbiakban a kockázatkezelés hatékonyságának növelése céljából hasznosítani.

6.4. A kockázat-felülvizsgálat gyakorlati végrehajtásának, dokumentálásának menete

6.4.1. A korábbi összevont kockázati nyilvántartás (kockázat leltár) felülvizsgálata

Első lépésként, a korábban összeállított kockázati leltárban (összevont kockázat nyilvántartásban) szereplő kockázatokat egyenként kell áttekinteni. Ennek eredménye alapján megállapítható, hogy mely kockázatok állnak fenn változatlan tartalommal.

Új kockázati leltárt kell készíteni akkor, ha:

- a korábban feltárt kockázat tartalmában változás történt,
- a korábban feltárt kockázat már nem jelent kockázatot - ezeket az aktuális nyilvántartásban nem kell szerepeltetni,
- az előző elemzés eredménye óta új kockázat jelent meg, - ezeket fel kell venni a nyilvántartásba.

A kockázat felülvizsgálatkor figyelembe kell venni a külön-külön kockázatonként nyilvántartott adatokat tartalmazó kockázat-nyilvántartás kockázatkezelési intézkedés, és intézkedés végrehajtására vonatkozó részeit. (A kockázat felülvizsgálat megtörténtét és eredményét a nyilvántartásban rögzíteni kell.)

6.4.2. A kockázat értékelés

A második lépés az új kockázati leltárban (összevont kockázat nyilvántartásban) szereplő kockázati tényezők értékelése.

Az értékelés során:

- át kell tekinteni, hogy a korábbi kockázatelemzés során tett értékelések – az időközben beérkezett információk alapján – mennyiben változtak meg,
- el kell végezni az aktualizálás során feltárt új kockázati tényezők értékelését, ami magában foglalja az értékelés eredménye alapján a kritikus tényezők aktualizálását, szükség esetén új kockázati prioritások meghatározását, a szervezet kockázati tűrőképességének megváltoztatását.

6.4.3. Új intézkedési terv készítése

A harmadik lépés az aktualizált, kritikus tényezők kezelésére irányuló, integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítése. Az áttekintés során először a korábbi kockázatelemzés, értékelés elvégzésekor megfogalmazott javaslatokat kell módosítani, ha a kritikus tényező tartalma megváltozott. Ezt követően, az aktualizálás eredményeként kiválasztott, új kritikus kockázati tényezőkre kell a kockázatkezelő javaslatokat megfogalmazni. Meg kell bizonyosodni a szervezeten belül működő kontrolltevékenységek hatékonyságáról, hogy megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, továbbá, hogy szükség van-e új kontrolltevékenységek bevezetésére, a meglévők kibővítésére, vagy éppen kiiktatásukra, megszüntetésükre.

6.5. A kockázatok felülvizsgálatának módjai

A kockázat felülvizsgálati tevékenységet a kockázat azonosítási, elemzési és értékelési, valamint kockázatkezelési tevékenységekhez hasonlóan a kockázatkezelési bizottság végzi.

A kockázatok felülvizsgálata a kockázatkezelési bizottság döntése alapján történhet:

- önértékeléssel, amely tartalmában megegyezik a kockázatok felmérésénél, azonosításánál, és az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal kockázatprofiljának meghatározásánál alkalmazott eljárással,
- a felelős személy beszámoltatásával, amely írásbeli jelentés formájában, a jegyző döntésétől függő gyakorisággal történik, felhasználva a folyamatgazda, és a folyamatban dolgozók kockázati önértékelését is,
- az ellenőrzési nyomvonal és a szabálytalanságok kezelésére vonatkozó belső szabályzattal, egyrészt, mint a felülvizsgálat alanyai (megfelelőség, naprakészség), másrészt, mint a felülvizsgált viszonyítási alapjai.

A kockázatkezelési tevékenység felülvizsgálatánál el kell különíteni:

- az egyedi kockázatok felülvizsgálatával kapcsolatos feladatokat, valamint
- a kockázatkezelési folyamat elemeinek felülvizsgálatát.

Az egyedi kockázatok felülvizsgálata során:

- amennyiben szükséges, a kockázat mérséklésére előírt válaszlépést meg kell változtatni akkor, ha az nem a várt eredményt hozta,
- el kell készíteni a költség-haszon elemzést a megfelelő válaszlépések megalapozásához,
- a kockázati leltárból törölni kell a megszünt kockázatokat,
- a kockázati tűréshatár alá szorított kockázat kezelését át kell gondolni.

A kockázatkezelési folyamat felülvizsgálata során olyan intézkedéseket kell javasolni, hogy:

- a kockázat hatásának, bekövetkezési valószínűségének megállapítását tegye objektívebbé,
- jobban előtérbe kerüljenek az objektív mérési lehetőségek,
- biztosítsa azokat az eszközöket, amelyek hiányát a felülvizsgálat jelezte.

A kockázatkezelési folyamat minden egyes elemét évenként felül kell vizsgálni.

A felülvizsgálatnak ki kell terjednie:

- a kockázat felmérésre – ennek az eredményeként feltárt, azonosított kockázatokat kockázati leltárban való szerepeltetésére,
- a kockázatok elemzésére – a korábbi években azonosított kockázatokat ismét elemezni kell, vizsgálni kell azok hatását figyelembe véve az adott kockázat kezelése ér-

dekében tett intézkedéseket, adott évben azonosított kockázat esetén a kockázatelemzést nagy körültekintéssel kell végezni,
- kockázat kezelésre – vizsgálni kell a korábban azonosított kockázatok adott évi várható hatásai alapján azt, hogy a kockázat milyen kezelést igényel. Új kockázat esetén nagy figyelmet kell fordítani a kockázatkezelés költség- és hatás elemzésére.

6.6. Beszámolási kötelezettség

A jegyző köteles gondoskodni arról, hogy évente beszámoló készüljön a kockázatkezelési tevékenység működéséről.

A beszámolót a kockázatkezelési bizottság köteles elkészíteni. A beszámolónak tartalmazni kell:

- a javasolt intézkedéseket az egyedi kockázatok felülvizsgálatának tapasztalatai alapján,
- a megtett intézkedések adatait (az intézkedés megnevezése és időpontja, a végrehajtásért felelős személyek, a határidők),
- az intézkedések hatáselemzését (az intézkedések elérték-e céljukat).

7. A kockázatkezeléssel kapcsolatos tájékoztatás

Az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal kockázatkezelési tevékenységének az a célja, hogy folyamatosan feltárja, azonosítsa, és ezt követően kiszűrje, csökkentse a kitűzött célok elérését veszélyeztető kockázatokat.

A dolgozókat ezért időközönként tájékoztatni kell:

- minden kockázati tényezőről,
- a kockázatkezelés során tett intézkedésekről és
- a kockázatkezelés során elért eredményekről.

A tájékoztatás formái:

- szóbeli tájékoztatás,
- írásbeli tájékoztatás,
- egyéb, a jegyző által meghatározott forma (pl.: elektronikus levél).

7.1. Kommunikáció

A kockázatkezelés folyamatában a kommunikáció és a tájékoztatás mindig jelen van, abba beépül.

A kommunikáció jelentősége, szerepe:

- megjelenik már a kockázatok beazonosításakor,
- a kockázatkezelés fontosságának, jelentőségének ismertetése is általa valósul meg,
- a kockázatkezelés során megszerzett tapasztalatok kommunikációval válnak ismertté,
- a különböző vezetői szintek közötti információ-áramlásban is jelentősége van.

7.2. Az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal kapcsolatai

Az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal kapcsolatain a vele kölcsönös függőségi viszonyban, szoros együttműködési kapcsolatban lévő más szervek értendők.

A szervek egymásra meghatározott területen jelentős hatást gyakorolhatnak.

Az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal egymás közötti kapcsolatai is jelentősek, mivel:

- az Önkormányzatok a feladataikat a Közös Önkormányzati Hivatallal látják el, szükséges a Közös Önkormányzati Hivatal közreműködése,
- a Közös Önkormányzati Hivatal irányítószerve az Önkormányzatok Képviselőtestülete.

7.3. Az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal környezete

Az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal környezete szoros kapcsolatban van a külső kockázati tényezőkkel. Az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal környezete szempontjából a külső kockázatnál azonosított kockázatokat itt másképp kell figyelembe venni.

A környezet – legfontosabb elemei:


- a törvények és a szabályozások ismerete,
- a gazdasági helyzet,
- a kormány,
- a helyi érdekelt és érintett csoportok elvárásai.

8. A kockázatkezelési szabályzat hatályba lépése

A Kockázatkezelési szabályzat annak aláírását követő napon lép hatályba.

Marcali, 2020.január 31.

Hatályos: 2020.február 1-től az 8/2020.(I.31.) számú jegyzői utasítás értelmében


Bödöné Dr. Molnár Irén
címzetes főjegyző

Melléklet:

1. számú melléklet

Kockázatkezelő bizottság, és az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásáért felelős személy kijelölése

2. számú melléklet

Kockázati univerzum

3. számú melléklet

Brainstorming módszer

4. számú melléklet

A kockázatok értékelése során a szubjektivitás hatásának csökkentése érdekében alkalmazott módszer

5. számú melléklet

Kockázati rangsor évre (minta)

1. számú melléklet

Kockázatkezelő bizottság

Alulírott, a kockázatkezelési feladatok ellátására az alábbiak szerint jelölöm ki a kockázatkezelő bizottságot:

az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásért felelős személy:

neve: Dr. Steiner Györgyi

munkaköre: szervezési irodavezető

az integrált kockázatkezelési rendszer kockázatkezelő bizottság elnöke, vezetője: Pápainé Dr. Káplár Orsolya aljegyző

Alulírott címzetes főjegyző kijelentem, hogy a kijelölés során figyelembe vettem, a Bkr. 7. § (4) bekezdésében meghatározottakat, azaz hogy:

- a koordináló személy nem lehet a belső ellenőr, illetve
- ha van integritási tanácsadó, akkor őt kell kijelölni a koordinálási feladatokra is.

- a bizottság tagjai:

folyamatgazda/ projekt felelős	név	munkakör
kockázatkezelésért felelős személy	Dr. Steiner Györgyi	szervezési irodavezető
pénzügyi irodavezető	Zajcsuk Lajos	pénzügyi irodavezető
irodavezető és főépítész	Horváth Rita	irodavezető és főépítész

A bizottság vezetője köteles a feladatait a jelen szabályzat, valamint a szervezet belső szabályzatai alapján ellátni.

A bizottság tagjai kötelesek a feladataikat a jelen szabályzat, valamint a szervezet belső szabályzatai alapján ellátni.

A bizottság feladata, a kockázatok feltárása, azonosítása, a kockázat értékelés, valamint javaslattétellel az egyes kockázatokra adandó válaszlépésekre, az intézkedések végrehajtásában való közreműködés, beszámolás az intézkedési terv végrehajtásáról.

A megbízás visszavonásig érvényes.

Kelt.: Marcali, 2020. január 31.

.....
címzetes főjegyző

1. Záradék

Alulírott tudomásul veszem az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásáért felelős személyként való kijelölésemet.

Nyilatkozom arról, hogy a feladatomat az Integrált kockázatkezelési szabályzat, valamint a szerv belső szabályzatainak figyelembevételével látom el.

Kelt.: Marcali, 2020. január³¹.

.....
Dr. Steiner György
koordináló személy

2. Záradék

Alulírott tudomásul veszem az integrált kockázatkezelési bizottság vezetőjének kijelölését, valamint a bizottság vezetésével járó feladatok ellátásának felelősségét.

Nyilatkozom arról, hogy a feladatomat az Integrált kockázatkezelési szabályzat, valamint a szerv belső szabályzatainak figyelembevételével látom el.

Kelt.: Marcali, 2020. január³¹.

.....
P. Nagy
bizottság elnöke

3. Záradék

Alulírottak tudomásul vesszük a kockázatkezelési bizottságba történő kijelölésünket, valamint a bizottság tagjaként a feladatok ellátásáért való felelősségünket.

Nyilatkozunk arról, hogy a feladatunkat a Kockázatkezelési szabályzat, valamint a szerv belső szabályzatainak figyelembevételével látjuk el.

Kelt.: Marcali, 2020. január³¹.

.....
G. Nagy
bizottsági tag

.....
Z. Nagy
bizottsági tag

.....
bizottsági tag

.....
bizottsági tag

2. számú melléklet

**A Közös Önkormányzati Hivatal és az Önkormányzatok
Kockázati Univerzuma**

Főfolyamat/részfolyamatok	Kapcsolódó szervezeti cél- kitűzés
Szabályzatok elkészítése, aktualizálása	Az ellenőrzési nyomvonal szerint meghatározott fő- és részfolyamatok képezik a szervezet kockázati univerzumát. A kapcsolódó szervezeti célkitűzések a kockázatkezelési folyamatban kerülnek évente meghatározásra és felülvizsgálatra.
A személyi juttatások előirányzat felhasználása	
A dologi kiadások előirányzatának felhasználása	
Egyéb működési kiadások előirányzatának felhasználása	
A felhalmozási kiadások előirányzatának felhasználása	
A Közhatalmi és működési bevételek előirányzat teljesítése	
Működési célú támogatások államháztartáson belülről előirányzatának teljesítése	
Főkönyvi és analitikus könyvelés	
Bizonylati rend és bizonylatkezelés	
Házipénztári pénzkezelési tevékenység	
A bankszámlaforgalom kezelési tevékenység	
A leltározási tevékenység	
A selejtezési és hasznosítási tevékenység	
Pénzgazdálkodással kapcsolatos tevékenység (kötelezettségvállalás, utalványozás, érvényesítés, ellenjegyzés)	
Vagyongazdálkodás	
Az éves beszámolási tevékenység	
A Beérkező számlák kezelése	
A beszerzések bonyolítása	
A számlázás, a vevőkkel kapcsolatos feladatok	

3. számú melléklet

Brainstorming módszer

A legfontosabb kockázatok meghatározásának és megalapozásának módszereként alkalmazható a valamennyi érintett bevonásával végzett „**brainstorming**”, amelynek során az érintettek, egy hozzáértő szakértő irányításával (moderátor) tartott munkaértekezleten (workshop), sorolják fel egy folyamat vagy alrendszer általuk ismert kockázatait. Amikor már újabb kockázatot egyik résztvevő sem tud megjelölni, akkor az addig felsorolt kockázatok közül, amelyek száma akár száz körüli is lehet, a kockázatokat fontosságuk szerint csoportosítva, közösen – számukat esetleg több lépcsőben fokozatosan csökkentve – meghatározzák a legfontosabbnak tartott 5-10 kockázati tényezőt. Ezt követi a kockázati rangsor kialakítása, amelyhez a következő technikai megoldásokat lehet felhasználni:

- a legegyszerűbb, általánosan alkalmazható megoldás az alacsony, közepes, magas kockázatú csoportok kialakítása, és a kockázatok e csoportokba való besorolása. Ennek a megoldásnak az a problémája, hogy erőteljesen érvényesül a szubjektívizmus. Egy-egy terület kockázatoságát oly módon is meg lehet határozni, hogy egyidejűleg figyelembe veszik a területre ható egyedi kockázatok bekövetkezési valószínűségét és hatásuk jelentőségét, és a kockázatoság becsült mértékeinek összesítése szerint a legmagasabb pontszámot elértnek megfelelően kerül sor a besorolásra,
- a besorolás objektívebbé tételét segítheti, ha a kockázatokra ható tényezőket egy rangsoroló mátrixban hasonlítják össze egymással oly módon, hogy minden egyes tényezőt külön-külön összehasonlítják a többi tényezővel, azaz mindig csak két tényező viszonylatában kell eldönteni, hogy melyik a fontosabb. (Két tényező egymáshoz viszonyításakor a nagyobb hatásúnak ítélt tényező „1”, a másik „0” értéket kap!) Valamennyi tényező összehasonlítása után a pontértékeket soronként (tényezőkként) összeadják, és az így kapott pontértékek alapján alakul ki a tényezők közötti rangsor,
- ki lehet indulni abból is, hogy vannak olyan, minden szervezeti egység tevékenységére egyaránt ható kockázati tényezők (például a szabályozottság), amelyek alapján kockázati kitettségük egymással összehasonlítható. A kockázati tényező két szélső értékét egy folyamat esetén könnyű meghatározni (teljesen szabályozatlan, vagy jól szabályozott, naprakész szabályozás van érvényben, megfelelő beépített kontrollokkal). A két szélsőérték közötti intervallumot, a folyamat sajátosságai alapján, tetszés szerint lehet különböző, egymástól kisebb-nagyobb mértékben eltérő szempont szerint bontani, és az egyes szempontok pontértékét előre meghatározni. A viszonyítási alap a maximálisan adható pontérték lesz, amit 100%-nak véve állapítható meg valamennyi, az összehasonlításban résztvevő egység sorrendje,
- egy másik megoldás, az egyszerű kockázati térkép, amit egy koordináta-rendszerben, a hatás jelentősége, valamint a bekövetkezés valószínűsége alapján alakítanak ki, és négy csoportba osztják a kockázatokat. Ennek az a lényege, hogy a négy csoport mindegyikére (megelőzendő és megszüntetendő, rendszeres időszakonként megfigyelendő, folyamatosan megfigyelendő, esetenként megfigyelendő) előre meghatározott kockázatkezelési módot írnak elő, és azok tükrében kerül sor a kockázatok besorolására,

- a KKM összeállításának alapját képező változat alkalmazása során, egy táblázatban az egyes kockázatok, a bekövetkezési valószínűségük és a szervezetre gyakorolt hatásuknak megfelelően helyezik el. A táblázatban az egyes tényezőket 1-től 5-ig, vagy 1-től 10-ig terjedő skálán kell értékelni mindkét szempont alapján, majd az egyes kockázatokra vonatkozó valószínűségi- és hatás értékeket összeszorozni. Az egyes tényezők szorzatainak eredményeit össze kell adni, és elosztani a kockázatok számával. Ezáltal állapítható meg a kockázati átlag, amelyre azért van szükség, hogy annak ismeretében háromfelé lehessen osztani a tartományt, meghatározva, hogy a vezetés milyen érték feletti kockázatokot tart magasnak, milyen intervallumot közepesnek, és milyen értékhatár alattiakat alacsonynak. A táblázatban szereplő kockázatok egy koordináta-rendszerben (pl.: 10x10-es mátrixban) lehet elhelyezni, amely jól szemlélteti az egyes kockázati tényezőknek a kialakított három tartományban való elhelyezkedését, fontosságát (magas, közepes, alacsony).

A KKM vizuálisan mutatja a mátrixban a két ismérv (hatás és valószínűség) alapján elhelyezett kockázati tényezőket, amelyből azonnal látható, hogy az a három kategória (magas, közepes, alacsony) közül melyikbe tartozik, ezzel ráirányítva a figyelmet az adott kockázat kezelésének sorrendjére is. Egy-egy kategórián belül azonban tovább célszerű rangsorolni a kockázatokot, ami szélesebb (pl.: 1-30) értékhatárokkal operáló skála alkalmazását is indokolhatóvá teszi.

4. számú melléklet

A szubjektív hatásának csökkentésére választott módszer

Az Önkormányzatok és a Közös Önkormányzati Hivatal a kockázatértékelés során a szubjektív hatásának csökkentésére a következő módot választja:

x Mind a valószínűség, mind a hatás értékének becslése során törekszik arra, hogy a résztvevők között teljes konszenzus alakuljon ki, amiben segítséget jelent az előzetesen összegyűjtött releváns információk köre.

Feltételezve, hogy a megbeszélés összes résztvevője azonos súlyt képvisel – az egyes résztvevők által adott pontértékek számtani átlaga kerül kiszámításra, és az a kerekítés szabályainak megfelelően lefelé, vagy felfelé kerül kerekítésre egész számra.

Kelt: Marcali, 2020. január 31.



[Handwritten signature]

címzetes főjegyző

