

**Ráckeve Város Intézményi Gazdasági Iroda
Gólyafészek Bölcsőde
Ráckevei Szivárvány Óvoda
Ács Károly Művelődési Központ
Skarica Máté Városi Könyvtár
Árpád Múzeum**

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

Jelen szabályzat 2021. július 1-től érvényes

Tartalom	
I. FEJEZET.....	3
1. A szabályzat célja.....	3
2. A szabályzat hatálya.....	4
3. Értelmező rendelkezések	5
II. FEJEZET	6
A FOLYAMATOK KIALAKÍTÁSA, A FOLYAMATGAZDÁK KIJELÖLÉSE	6
4. A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései.....	6
II. FEJEZET	7
INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS	7
5. Az integrált kockázatkezelés személyi háttere.....	7
6. A kockázatkezelési folyamat	10
7. A kockázati tényezők	10
8. A Kockázatértékelési Kritérium Mátrix	13
9. Kockázatok értékelése	14
10. Kockázati Térkép	15
11. Kockázatkezelési stratégiák.....	15
12. Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv	17
III. FEJEZET	17
ZÁRÓ ÉS HATÁLYBA LÉPTETŐ RENDELKEZÉSEK.....	17

1. számú melléklet: Folyamatgazdák meghatározása
2. számú melléklet: Kockázatkezelési koordinátor személy kijelölése
3. számú melléklet: Folyamatgazdák kijelölése
4. számú melléklet Feladatmegosztás a kockázatkezelési rendszer kialakításában és működésében
5. számú melléklet: Fő kockázati kategóriák osztályozása
6. számú melléklet: Kockázati Kategóriák
7. számú melléklet: Kimutatás a kockázatok értékelésére
8. számú melléklet: Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv
9. számú melléklet: Megismerési záradék

Ráckeve Város Intézményi Gazdasági Iroda, Gólyafészek Bölcsőde, Ráckevei Szivárvány Óvoda, Ács Károly Művelődési Központ, Skarica Máté Városi Könyvtár, Árpád Múzeum (továbbiakban együtt: költségvetési szerv) Integrált Kockázatkezelési szabályzatának kidolgozására az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban Áht.), az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (továbbiakban: Ávr.), a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII.31.) Kormányrendelet (továbbiakban: Bkr.), továbbá a Pénzügyminisztérium költségvetési ellenőrzéssel kapcsolatban közzétett módszertani útmutatói, illetve ajánlásai figyelembevételével került sor.

A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat. A kockázatkezelés keretében meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját. A költségvetési szervek működésében rejlő kockázatos területek kiválasztására objektív kockázatelemzési módszert kell alkalmazni a Pénzügyminisztérium által kiadott módszertani útmutatók alapján.

Jelen Integrált Kockázatkezelési szabályzatot, a hatályos jogszabályokban foglalt keretek között, a költségvetési szervek Szervezeti és Működési Szabályzataiban és más belső szabályzataiban foglalt előírásokkal együttesen kell alkalmazni.

I. FEJEZET

ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK

1. A szabályzat célja

A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy megvalósuljanak a következő célok:

- a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtásák végre,
- az elszámolási kötelezettségeket teljesítsék, és
- megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és a nem rendeltetésszerű használattól.

A költségvetési szerv kontrollrendszerét - a költségvetési szervek sajátosságok figyelembevételével - a költségvetési szerv vezetője alakítja ki és működteti az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével. A költségvetési szerv vezetője felelős a belső kontrollrendszer keretében - a költségvetési szerv minden szintjén érvényesülő - megfelelő

- kontrollkörnyezet,
- integrált kockázatkezelési rendszer,
- kontrolltevékenységek,

- információs és kommunikációs rendszer, és
- nyomon követési rendszer (monitoring) kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.

A szabályzat célja, hogy a költségvetési szervnél a költségvetési szervi célok elérését veszélyeztető kockázatok azonosításra, értékelésre kerüljenek és a lehető legalacsonyabb szintre csökkenthetőek legyenek az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításával.

Az integrált kockázatkezelés eljárásrendjének kialakítása során meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, vagy megszüntetik a kockázatokat, továbbá az intézkedés teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

2. A szabályzat hatálya

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban: Áht.) 10.§ alapján a gazdasági szervezetnek az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (továbbiakban: Ávr) 9. § (1) bekezdésében meghatározott feladatait

- **Gólyafészek Bölcsőde 687119** (továbbiakban: bölcsőde)
- **Ráckevei Szivárvány Óvoda 687120** (továbbiakban: óvoda)
- **Ács Károly Művelődési Központ 687153** (továbbiakban: művelődési központ)
- **Skarica Máté Városi Könyvtár 687164** (továbbiakban: könyvtár)
- **Árpád Múzeum 831312** (továbbiakban: múzeum)

vonatkozásában a **Ráckeve Város Intézményi Gazdasági Iroda 590343** (továbbiakban: VIGI) látja el.

A szabályzat hatálya kiterjed az **Ráckeve Város Intézményi Gazdasági Irodán** kívül mindazon jogi személyiségű szervezetekre is, amelyekkel a VIGI feladatellátási megállapodást kötött:

- **Gólyafészek Bölcsődére**
- **Ráckevei Szivárvány Óvodára**
- **Ács Károly Művelődési Központra**
- **Skarica Máté Városi Könyvtárra**
- **Árpád Múzeumra (továbbiakban együtt: költségvetési szervek)**

A szabályzat tárgyi hatálya a költségvetési szerv munkatársainak tevékenységével kapcsolatos magatartására, a jogszabályokban meghatározott szabályozó eszközökben és belső irányítási eszközökben megjelenő működésével összefüggésben a kockázatok kivizsgálására és kezelésére terjed ki.

A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed a költségvetési szerv valamennyi - az Alapító Okiratában, a költségvetési szervi és Működési Szabályzatában, illetve belső irányítási eszközében meghatározott, jogszabályban előírt - irányító, támogató és értékteremtő folyamatára.

3. Értelmező rendelkezések

E szabályzat értelmében:

1. Belső kontroll koordinátor: a Bkr. 7. (4) bekezdése alapján az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt költségvetési szerven belüli felelős, amely költségvetési szervnél van integritás tanácsadó, ott azonos az integritás tanácsadóval.
2. Kockázat: a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a költségvetési szervek céljainak elérését.
3. Kockázati tényező: kockázat okaként azonosítható tényező.
4. Kockázati univerzum: a költségvetési szervek kockázatkezelés szempontjából jelentőséggel bíró dolgok összessége. Gyakorlatilag a folyamattérképpel azonos.
5. Kockázatkezelési rendszer: mechanizmusok rendszere, amelyek lehetővé teszik a költségvetési szerv tevékenysége alapján kialakított célokra ható negatív hatások vagy lehetőségek felismerését, elemzését és kezelését. Általában integrált kockázatkezelési rendszert értünk alatta.
6. Kockázatkezelési stratégia: egyes kockázatokkal kapcsolatos, tudatosan választott magatartás.
7. Kockázati tűréshatár: a kockázati kitettségnek az a szintje, amely felett a költségvetési szerv vezetője mindenképpen válaszcselekedést kíván tenni a felmerülő kockázatra.
8. Integrált kockázatkezelési rendszer: folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a költségvetési szerv minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a költségvetési szerv célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a költségvetési szerv kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomán követését.
9. Kockázatkezelési intézkedési terv: az azonosított, és a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázatokkal szembeni válaszcselekedések összessége. Általában az integrált kockázatkezelési rendszer keretében elkészített integrált kockázatkezelési terv.
10. Integrált kockázatkezelési folyamat: az integrált kockázatkezelési rendszer működése.
11. Folyamat: a költségvetési szerv által végrehajtott tevékenységsor. Általában technikai folyamatokat értünk alatta, de vannak transzformatív változásokat létrehozó folyamatok is.
12. Transzformatív változás: olyan szervezeti változás, amely érdemben változtatja meg a költségvetési szerv működési módját. Transzformatív változás esetében maga a költségvetési szerv is változik.
13. Folyamatgazda: az adott folyamatleírás létrehozásáért felelős személy, aki általában felel a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért.
14. Folyamatleírás: a folyamattal kapcsolatos összes lényeges információ, valamint a folyamatba tartozó tevékenységek lépésenkénti leírása.
15. Folyamattérkép: a költségvetési szervek céljai, valamint a költségvetési szervek fő- és részfolyamatok egymás közötti kapcsolatrendszerének leírása és szemléltetése.

16. Folyamatábra: szimbólumsorozat, amely leírja hogyan, milyen logikai sorrendben és lépésekben kell egy adott tevékenységet, feladatot elvégezni.

17. Fő folyamat: a költségvetési szerv által végzett tevékenységek legnagyobb csoportjai, általában külső és belső - funkciókkal azonosítható. Folyamatábrában általában nem lehetséges megjeleníteni.

II. FEJEZET

A FOLYAMATOK KIALAKÍTÁSA, A FOLYAMATGAZDÁK KIJEJÖLÉSE

4. A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései

A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései:

- a) a költségvetési szervi stratégia és célrendszer ismeretében össze kell állítani a költségvetési szerv tevékenységeinek halmazából azok célja és funkciója alapján meghatározott folyamatok listáját,
- b) a költségvetési szerv funkciót alá kell bontani a fő folyamatokkal és részfolyamatokkal, összekapcsolva a költségvetési szerv céljaival (folyamattérkép),
- c) kulcsfolyamatok azonosítása — azon folyamatok, amelyek eredményessége jelentősen befolyásolja a költségvetési szerv céljainak elérését,
- d) a folyamatban résztvevő költségvetési szervben belüli egységek beazonosítása, a folyamatok alapos tanulmányozása alapján a folyamatgazdák kijelölése,
- e) részletes folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése.

A folyamatokat és a folyamatgazdák listáját az 1. számú melléklet tartalmazza.

A folyamattérkép egy áttekinthető ábrában tartalmazza a költségvetési szerv összes tevékenységét az azokhoz kapcsolódó célokkal együtt. A költségvetési szervfunkcióit, tevékenységi köreit és fő folyamatait a költségvetési szerv sajátosságainak figyelembevételével kell csoportosítani. A fő folyamat logikailag összetartozó részfolyamatok halmaza. A folyamattérképet olyan mélységben kell elkészíteni, hogy az átláthatóság ne sérüljön, ugyanakkor minden lényeges fő folyamatot és al folyamatot tartalmazzon.

A folyamatleírásokat folyamatszempléttel kell elkészíteni. A folyamatleírásnak tartalmazni kell:

- a fő folyamat megnevezését,
- a fő folyamat célját, inputjait és elvárt outputjait,
- a fő folyamatnak és a részfolyamatoknak a költségvetési szervi célkitűzésekkel való kapcsolatát,
- a folyamatgazda megnevezését,
- a folyamatban résztvevő egységeket,
- a folyamatot szabályozó jogszabályokat és belső szabályzatokat,

- a folyamatokat támogató informatikai rendszereket,
- a fő folyamathoz tartozó részfolyamatokat,
- a részfolyamatok lépéseit és kapcsolódási pontjait folyamatábrával szemléltetett módon.

II. FEJEZET

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS

5. Az integrált kockázatkezelés személyi háttere

A VIGI Intézményvezetője a kockázatkezelési koordinátort a 2. számú melléklet nyomtatvány mintája alapján jelöli ki. A VIGI Intézményvezetője a folyamatgazda személyét a 3. számú melléklet nyomtatvány mintája alapján jelöli ki. A folyamatgazdák a munkakörleírásokban határozzák meg a kockázatkezelők kockázatkezelési feladatait.

Az integrált kockázatkezelési tevékenységben feladatot lát el:

- intézményvezető,
- a kockázatkezelési koordinátor,
- a folyamatgazdák

A kockázatkezelésben résztvevővel szembeni követelmények:

- a megfelelő szaktudás,
- rendelkezzenek kellő rálátással, információval a kockázatok azonosításához, a kockázatelemzésben 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 kockázat kezelési lehetőségeiről

6.1. VIGI Intézményvezetőjének feladata, felelőssége:

- az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításával és működtetésével kapcsolatosan. az integrált kockázatkezelési eljárásrend szabályozása érdekében a jelen szabályzat jóváhagyása,

6.2. A VIGI Intézményvezetőjének további feladat és hatásköre

Az Intézményvezetőnek olyan átfogó integrált kockázatkezelési keretrendszert kell kidolgoznia és működtetnie, mely hozzájárul ahhoz, hogy a szabályzat hatálya alá tartozó szervezetek esetében

- egységesen értelmezhessek a stratégiai célok elérését, az eredményesség növelését gátló, késleltető kockázatok és a kezelésükre kialakított módszereket, megfelelően orientálják a folyamatgazdákat és más dolgozókat a kockázatok és várható hatásuk olyan időben való jelzésére, amikor még megelőző módon lehet a védekező intézkedéseket, döntéseket meghozni,
- elfogadtassák minden folyamatgazdával és más dolgozóval, a kockázatok kezelésének kialakított gyakorlatát, és a jó munkahelyi légkör megteremtésével ösztönözzék őket a kockázatkezelésben való részvételre.

Intézményvezető feladata, felelőssége:

- az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása,
 - valamennyi, a szabályzat hatálya alá tartozó szervezetre nézve átfogó kockázatkezelési stratégia kialakítása,
 - az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelős kijelölése a Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján (2. számú melléklet),
 - a kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása, és az erre vonatkozó szabályok betartásának megkövetelése.
- b) a kockázatok azonosításával és értékelésével kapcsolatosan:
- közreműködik a kockázatok azonosításában,
 - jóváhagyja évente a kockázati rangsort a kockázatok értékelése alapján.
- c) a kockázatok kezelésével kapcsolatosan:
- jóváhagyja az integrált kockázatkezelési intézkedési tervet (intézményenként) a 8. számú melléklet szerint,
 - gondoskodik arról, hogy a dolgozók a kockázatokról, és a kockázatkezelésről a tájékoztatást megkapják.
- d) a kockázatkezelés nyomon követésével kapcsolatban:
- megszervezi az integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomon követését,
 - beszámoltatja a munkatársait a terv teljesítéséről.

6.3. A kockázatkezelési koordinátor

Az Intézményvezető által kijelölt kockázatkezelési koordinátor feladata.

- a) az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításával és működtetésével kapcsolatosan:
- az integrált kockázatkezelési rendszerrel kapcsolatos feladatok szervezeti szintű koordinálása,
- b) a kockázatok azonosításával és elemzésével kapcsolatosan:
- a kockázatok kis csoportokban történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása,
 - a kockázatelemzési, majd a rangsor felállításával kapcsolatos tevékenység összehangolása,
 - irányítja a kockázati rangsor összeállítását,
- c) a kockázatok kezelésével kapcsolatosan.
- a kockázatkezelési intézkedési terv készítési tevékenység összehangolása,
- d) a kockázatkezelés nyomon-követésével kapcsolatosan:
- a kockázatkezelési tevékenység nyomon követésének koordinálása, a beszámolási tevékenység segítése, kockázatkezeléssel kapcsolatos nyilvántartás vezetése.

6.4. A folyamatgazda

a) A 3. számú melléklet szerint a költségvetési szerv vezetője által kijelölt folyamatgazdák feladata, hogy:

- az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításával és működtetésével kapcsolatosan. együttműködjenek az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelőssel.

b) a kockázatok azonosításával és értékelésével kapcsolatosan:

- közreműködjenek a szervezeti szintű kockázatok azonosításában,
- azonosítsák a felelősségi körükbe tartozó folyamatok kockázatait,
- elkészítsék a felelősségi körükbe tartozó folyamatok kockázatainak elemzését
- közreműködjenek a kockázati rangsor felállításában

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, és a kockázatok kezelési stratégiájára,
- a kockázatkezelési javaslatokat továbbítsák a kockázatkezelési koordinátor részére.

d) a kockázatkezelés nyomon követésével kapcsolatosan:

- az integrált kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtása és nyomon követése 2.1.4. Kockázatkezelési feladat ellátására kijelölt személy

6.5. A kockázatkezelési feladat ellátására kijelölt személy feladata, hogy:

- az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításával és működtetésével kapcsolatosan: az integrált kockázatkezelési eljárásrendre vonatkozó jelen szabályozás megismerése.

b) a kockázatok azonosításával és értékelésével kapcsolatosan.

- a folyamatgazdák irányításával részvétel a kockázatok azonosításban és értékelésében.

c) a kockázatok kezelésével kapcsolatosan:

- a folyamatgazdák irányításával részvétel a kockázatkezelési stratégia kialakításában,
- részvétel a válaszlépések végrehajtásában.

d) a kockázatkezelés nyomon követésével kapcsolatosan:

- a folyamatgazdák irányításával részvétel az integrált kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtásában és nyomon követésében,
- a végrehajtott intézkedés jelentése a kockázatkezelési koordinátor és a folyamatgazda felé a következő tartalommal. a végrehajtott intézkedés időpontja, a végrehajtott intézkedés hatása (rövid leírás), a végrehajtott intézkedés eredménye (változás a kockázat helyzetében), a folyamatgazda tájékoztatásának a ténye (8. számú melléklet 10. oszlopa).

A kockázatkezelési feladat ellátására kijelölt személyt a folyamatgazda jelöli ki.

A belső ellenőr megfigyelőként vesz részt a kockázatkezelés folyamatában, kivéve, amikor a belső ellenőrzési folyamat folyamatgazdjaként jár el. A belső ellenőr - függetlenségének és objektivitásának megőrzése érdekében nem vehet részt operatíván a kockázatkezelés folyamatban - tanácsadói tevékenység keretében független értékelés nyújtásával segíti a Kockázatkezelők munkáját.

6. A kockázatkezelési folyamat

A kockázatkezelés a költségvetési szerv céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata. A folyamat magába foglalja:

- a kockázatok azonosítását,
- a kockázatok kiértékelését,
- a költségvetési szerv kockázatokra való hajlamosságának (kockázatterzékenységének, kockázattűrésének) értékelését,
- a válaszok kialakítását a kockázatokra,
- az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját.

A 4. számú melléklet táblázatos formában tartalmazza a kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében a költségvetési szerven belüli feladatmegosztást.

7. A kockázati tényezők

A kockázat a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a költségvetési szerv céljainak elérését.

A költségvetési szervet érő kockázatok három nagyobb csoportba sorolhatók:

- eredendő kockázat (Inherent Risk): a folyamatban rejlő összes kockázat, ami a belső kontrollrendszer létezésétől függetlenül létezik.
- kontroll kockázat (Control Risk): annak kockázata, hogy a kiépített kontrollok a nem megfelelő kialakítás vagy nem megfelelő működtetés miatt nem képesek a hibák megelőzésére vagy feltárására.
- megmaradó kockázat (Reziduális Risk): A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, ami már a tűréshatár alatt van.

A kockázatok forrásuk szerint lehetnek:

- külső környezeti kockázat: jellemzően független a költségvetési szerv működésétől. Bár nincs rá közvetlen befolyása, de bekövetkezésére a vezetés képes felkészülni, a hatásokat mérsékelni. Ilyen tényezők különösen:
 - ✓ makrogazdasági és pénzügyi változások,
 - ✓ jogszabályok módosulásai,
 - ✓ infrastrukturális ellátottság,
 - ✓ elemi csapások,
 - ✓ a költségvetési szerv szervezet rendszerének változása.

- Belső működési kockázatok: a költségvetési szervműködésének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény. Így elsősorban
 - ✓ pénzügyi kockázatok,
 - ✓ tevékenységi kockázatok,
 - ✓ emberi erőforrást érintő kockázatok.

Pénzügyi kockázatok:

- a bevételi, kiadási tervek változásai,
- a vagyongvédelemi rendszerek nem megfelelő fenntartása,
- a biztosítások mellőzése,
- nem megfelelő forrásfelhasználás,
- nem megfelelő belső kontrollrendszer,
- a tudatos károkozások.

Tevékenységi kockázatok:

- a stratégia kevés, vagy pontatlan információ alapján kerül meghatározásra,
- a munkavégzést nem egyértelmű szabályzatokkal, folyamatleírásokkal szabályozzák,
- nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges anyagi-technikaeszközöket,
- nem fejlesztik folyamatosan a technológiai, igazgatási, ügyviteli eljárásokat,
- átadható kockázatok megtartása, vagy rossz átadása,
- nem hoznak létre és nem működtetnek megfelelő színvonalú információs hálózatot,
- új feladatok, eljárásrendek bevezetésekor nem készítenek kockázatelemzést, hatástanulmányt,
- nem szereznek következetesen érvényt a költségvetési szerv hírneve megőrzésének és fejlesztésének.

Emberi erőforrást érintő kockázatok:

- nem biztosított a feladatellátáshoz szükséges létszámú, megfelelő képesítéssel, kompetenciával, gyakorlattal kompetenciával rendelkező személyi állomány,
- nem rendelkeznek megfelelő szaktudással, végzettséggel, szakmai és/vagy vezetői gyakorlattal,
- nem megfelelő a kapcsolat a szervezeti egységekkel, külső szervekkel, ügyfelekkel,
- nem fogalmazzak meg világos célokat, elvárásokat, terveket,
- a hatáskörök, jogok, kötelezettségek nincsenek világosan, egyértelműen megfogalmazva,
- a feladatátadás nem szabályozott,
- nem megfelelőek a munkakörülmények,
- magas a fluktuáció,
- nincs kapcsolat a többi vezetővel, munkatárssal.

A kockázatok azonosításához el kell készíteni a folyamatok listáját, a folyamatleírásokat (folyamattérképet) és az ellenőrzési nyomvonalakat. Ez teremti meg a kockázatkezelés alapját.

A kockázatfelmérés során használható technikák:

- interjú: jellemzően a felső vezetés bevonására alkalmazható, kiegészítő jellegű, a költségvetési szervi szintű kockázatok jobb feltárása céljából. A vezetők bevonása fontos, mert más rálátással rendelkeznek a költségvetési szerv célkitűzéseire és folyamataira. A költségvetési szerv hierarchiájában azonosított kockázatok között, illetve azok értékelésében is lehet eltérés a hierarchia szintek között. A teljes kép, a kockázatok integrált, minden folyamatot és kockázati tényezőt figyelembe vevő felméréséhez szükséges az összes elérhető információ összegzése.
- kérdőív: akkor alkalmazható, ha nagyon széles célcsoportot kell elérni. Hátrányai: sosem lehet elég mély és részletes, rugalmatlan, aszimmetrikus (inkább a kérdező határozza meg, hogy a válaszok mire vonatkoznak, nem pedig a válaszadó, hogy mire szeretne válaszolni), ritkán tár fel olyan kockázatot, amelynek feltárását eleve nem célozta.
- kiscsoportos megbeszélés: egyszeri moderált brainstorming („ötletbörze”, közös tanácskozás egy probléma megoldására) a kockázatok azonosítása érdekében.

A kockázatok hatékony azonosítása érdekében a fenti három technikát kombináltan kell alkalmazni.

Az elkészített folyamatterképet és a folyamatok listáját kockázati univerzumnak kell tekinteni. A kockázati univerzum meghatározásához az alábbi táblázatot kell alkalmazni:

Folyamatlista/Kockázati univerzum		Kapcsolódó Intézményi célkitűzés
Fő folyamat	Részfolyamat	

A táblázatban szerepeltetett információk köre igény szerint bővíthető.

A kockázatok azonosítása során a kockázatokat úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

- az esemény kiváltó okát,
- az esemény hatását,
- mely Intézményi célra van hatással az adott esemény.

A kockázatok azonosításának teljes körűsége biztosítása érdekében különböző csoportosítású kockázati kategóriákat tartalmaznak a 3. és 4. számú mellékletek.

A kockázatok azonosításának eredményeképpen el kell készíteni az Integrált Kockázati leltárt, amelybe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni. Az Integrált Kockázati leltár meghatározásához az alábbi táblázatot kell alkalmazni:

Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett Intézményi célkitűzések	Érintett folyamatok	Folyamatgazda	Integritási kockázat vagy korrupció kockázatot hordoz-e?	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv* (hivatkozás a vonatkozó pontjára)

*Ezt az oszlopot a kockázatok azonosításakor még nem lehet kitölteni, de az integrált kockázatkezelési terv elkészítését követően fel kell tüntetni a nyilvántartásban, mert így lesz teljes a leltár.

8. A Kockázatértékelési Kritérium Mátrix

A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását.

Az értékelési kritériumok egységes értelmezése és alkalmazása érdekében ki kell alakítani a költségvetési szervre jellemző kockázati tényezők alapján a Kockázatértékelési Kritérium Mátixot (KKM). A mátrix meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála egyes fokozatainak mi a jelentése, támpontul szolgál az értékelésben résztvevők számára a kockázati értékek meghatározásában.

A kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket és a célok elérésében a legkritikusabbakból kell értékelési kritériumként alkalmazni. Az egyes kockázati tényezők jellegéből fakadóan vagy a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét vagy a hatását befolyásolják. Ha mindkettőt befolyásolják, az egyik összetevőjeként kell megjeleníteni.

A Hatás és a Valószínűség értéke meghatározásának minél pontosabb becslésére azokat értékelési kritériumokra kell bontani, erről a Kockázatkezelési Vezetői Értekezlet dönt. Az értékelési kritériumok skáláit a költségvetési szervra kell szabni.

A Kockázatkezelési Kritérium Mátix Hatás vizsgálat esetén alkalmazandó táblázat:

HATÁS		
Értékelési Kritérium	Értelmezés	Érték

A Kockázatkezelési Kritérium Mátrix Valószínűség vizsgálat esetén alkalmazandó táblázat:

Valószínűség		
Szint	Értelmezés	Érték
Alacsony	Bekövetkezhets, de nem valószínű	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
Magas	1-2 éven belül bekövetkezhets	3
Nagyon magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4

9. Kockázatok értékelése

A kockázati értéket a Valószínűség és a Hatás értékek szorzataként kapjuk meg. A kockázatok értékelése során több megközelítést lehet alkalmazni:

- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok átlagaként, vagy
- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok összegeként, vagy
- a legnagyobb pontszám alapján (azaz, ha a kockázati tényezők közül egy a legmagasabb értéket kapta, akkor a kockázat valószínűsége vagy célokra gyakorolt hatása a legnagyobb pontszámot fogja kapni).

Egy adott folyamathoz azonosított összes kockázat kockázati értékének átlagával vagy összesen értékével megkapjuk a folyamat kockázati értékét.

A kockázati érték számításához alkalmazandó táblázat (mintaszámítással):

Valószínűség	Hatás (több értékelési kritériumból tevődik össze)	Magyarázat
4	3+2+1+5	A Hatás értéke átlagérték számítással: 2,75 Kockázati érték $4 \cdot 2,75 = 11$
4	3+2+1+5	A Hatás értéke az értékelési kritériumokra adott pontok összeadásával: 11 Kockázati érték: $4 \cdot 11 = 44$
4	3+2+1+5	A Hatás értéke a legnagyobb pontszám figyelembevételével: 5 Kockázati érték: $4 \cdot 5 = 20$

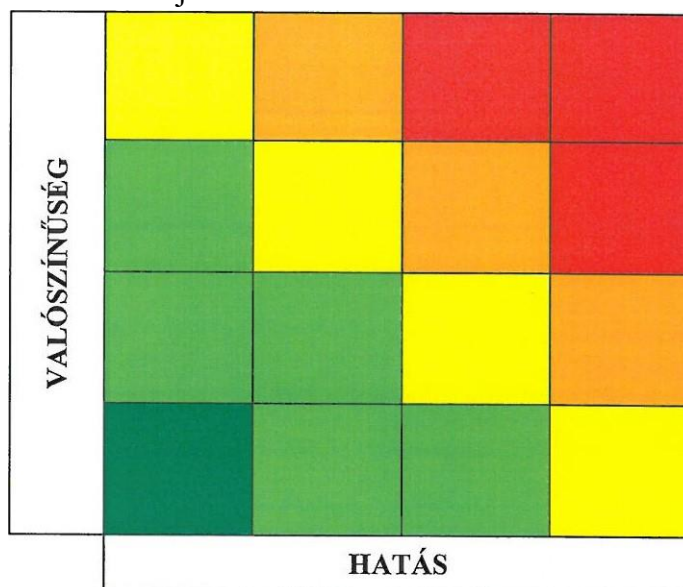
A kockázati érték számításánál a végeredményként kapott összeg egy abszolút érték, önmagában nem értelmezhető, a többi kockázathoz/folyamathoz viszonyítva nyer értelmet.

Az 7. számú melléklet tartalmazza a kockázatok értékelésére alkalmazandó táblázatot.

10. Kockázati Térkép



A Kockázati Térképen a kockázatok értékelésének eredményeképpen meghatározott valószínűségi és hatás értékek alapján, mind a folyamatokat, mind az egyes kockázatokot kell elhelyezni. A Kockázati Térkép segítségével láthatóvá válnak a kockázati tűréshatárok, amelyeket különböző színek jelölnek az ábrán.



A kockázati Térkép Y és X tengelyeinek skálája összhangban kell, hogy legyen a Hatás és Valószínűség értékeléséhez alkalmazott értékelési kritériumok skáláival.

A kockázati tűréshatár a pirossal és a narancssárgával jelölt területeket jelenti. Azokkal a folyamatokkal és kockázatokkal, amelyek ide esnek a költségvetési szervnek válaszlépést kell megfogalmaznia.

11. Kockázatkezelési stratégiák

A kockázati tűréshatár (toleranciaszint) meghatározása a kockázati stratégia kialakításának feltétele.

A tolerancia szintek meghatározása:

- költségvetési szerv szintű kockázati tűréshatár: az egész költségvetési szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét kell figyelembe venni és kialakítani. Meg kell állapítani a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét — vezetői feladat — és egy általános tolerancia szintet meghatározni.
- delegált kockázati tűréshatár: a költségvetési szerv egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kell meghatározni az egyes folyamatok vonatkozásában vagy költségvetési szerv egység szinteken a kockázatok elfogadható mértéke. A delegált tűréshatár kisebb, mint a költségvetési szerv egészére megállapított kockázati tűréshatár.

- projekt kockázati tűréshatár: a költségvetési szerv egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kell meghatározni. A projekt időtartama alatt folyamatosan figyelemmel kell kísérni, mert változhat az elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke.

A költségvetési szervi szintű és a delegált kockázati tűréshatárokat a költségvetési szerv egésze tekintetében - minden vezetési szinten és minden folyamatban/részfolyamatban - össze kell hangolni egymással. Egyes folyamatok esetében eltérő lehet a tűréshatár, attól függően, hogy az adott folyamat milyen mértékben befolyásolja a költségvetési szerv céljainak teljesülését.

A delegált kockázati tűréshatár alkalmazása során, ha egy alacsonyabb szervezeti szinten (vagy projekt esetében) jelentkező kockázat eléri az adott szint/projekt számára meghatározott határértéket, akkor annak kezelését át kell adni a magasabb szervezeti egység számára, ahol a szükséges lépéseket meg kell tenni.

A kockázatkezelési stratégia kialakítása során mérlegelni kell az alábbiakat:

- az adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat alacsonyabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát nem szükséges kezelni;
- az adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat magasabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát kezelni kell;
- a kockázatok várható hatása és a kockázatok kezelésére irányuló intézkedések közötti arányosságot mérlegelni kell. Ha a kockázat csökkentése aránytalanul nagyobb költséggel jár, mint a kockázat bekövetkezése esetén a költségvetési szervet érő anyagi hátrány, akkor keresni kell más módot a kockázatkezelésre, vagy a kockázat viselését kell választani vezetői döntés alapján;

A kockázatok elkerülése a kockázati események bekövetkezése lehetőségének kivédését szolgáló eljárások kidolgozásával.

A kockázatok áthárítása, megosztása során, olyan partner keresése, aki átvállalja a kockázatot. Ilyenek lehetnek:

- biztosítás, amikor egy biztos költség vállalásával eladásra kerül a biztosító cégnek a kockázat,
- feladatok kiszervezése során alvállalkozó körülmények között bevonásával lehet kockázatot áthárítani. Figyelemmel kell lenni, hogy ilyen esetben másodlagos kockázatok jelenhetnek meg.

Legtöbb esetben a folyamatok nem szüntethetők meg és a kockázataik nem háríthatók át, ezért a kockázatok kezelését, csökkentését kell megvalósítani. A kockázatok csökkentéséhez kontrollokat kell kidolgozni, bevezetni és kifejleszteni, amelyek a toleranciaszintek (tűréshatár) alá viszik az azonosított kockázatokat.

A kontroll tevékenységek lehetnek:

- megelőző (preventív) kontroll, korlátozza a nem kívánt következménnyel járó kockázat bekövetkezésének lehetőségét (pl. feladatok szétválasztása, egyes feladatok ellátására csak meghatározott személyek kapnak felhatalmazást);
- korrekciós (korrektív) kontroll a realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit korrigálja, úgy, hogy kiegészítő megoldást nyújt a kár vagy veszteség csökkentésére

(pl. olyan szerződési feltételek kikötése, mellyel kivédik a költségvetési szerv esetleges veszteségét;

- iránymutató (direktív) kontroll egy bizonyos, kívánt követelmény elérését biztosítja, általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét lépéseit, időbeli ütemezését tartalmazza (ilyenek az eljárásrendek, előírások, vezetői utasítások);
- felderítő (detektív) kontroll azt a célt szolgálja, hogy fényt derítsen olyan esetekre, amikor nem kívánt események következnek be. Mivel csak az esemény bekövetkezése után fejt ki hatását, ezért csak abban az esetben használható, amennyiben lehetőség van a kár, vagy veszteség elfogadására (pl. készletellenőrzés, projekt megvalósításáról szóló jelentés, melyek alapján nyelt a tapasztalatok később is felhasználhatók).

A kockázatok viselése a kockázatok megtartása, azok tudatos vállalása, akkor lehetséges, ha az eredendő kockázat nem jelentős, vagy ha a megvalósítható kontrollok várható hatása nincs arányban a kockázatkezelés felmerülő költségével, illetve a költségvetési szervem ismer lehetőséget az adott kockázat megfelelő szint alá csökkentésére.

A kockázatok kezelését éves ciklusban kell megvalósítani. Az ütemezést úgy kell kialakítani, hogy a kockázatok értékelése az adott év szeptember 30-ig, az integrált kockázatkezelési intézkedési terv adott év október 31 -ig elkészüljön, annak érdekében, hogy a kockázatkezelési rendszerből a belső ellenőrzés és az integritás tanácsadó is ki tudja nyerni a saját feladat ellátásához szükséges információkat.

12. Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv

A csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, melyet a költségvetési szerv vezetője hagy jóvá. Az intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a költségvetési szervnél alkalmazott kontrollokat. Az Integrált Kockázati Leltárt elemezni kell a kockázati válaszlépés kialakításakor.

Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv elkészítéséhez a 8. számú mellékletet kell alkalmazni.

III. FEJEZET

ZÁRÓ ÉS HATÁLYBA LÉPTETŐ RENDELKEZÉSEK

Jelen szabályzat rendelkezéseit minden érintettel meg kell ismertetni.

A VIGI Intézményvezetője felelős a szabályzat módosításáért. A szabályzatot jogszabályváltozás, belső szervezeti változás, vagy feladatváltozás esetén szükséges módosítani.

A költségvetési szerv vezetőjének kell gondoskodni arról, hogy a jelen szabályzatban foglalt előírásokat a költségvetési szerv munkavállalói megismerjék, annak tényét a szabályzat 9. számú mellékletében foglalt Megismerési Nyilatkozaton aláírásukkal igazolják.

Ezen szabályzat 2021. július 1. napjától lép hatályba.

Szabályzatot készítette:



VIGI Intézményvezető



Szabályzatot elfogadta:


Bodor Lászlóné
Intézményvezető


Böcse Ferencné
Intézményvezető

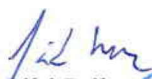

Hegyi Gergely
Intézményvezető


Fekete Éva
Gazdasági vezető




Bertalan Annamária
Intézményvezető


Szabó Gertrúd
Intézményvezető


Jáki Réka
Intézményvezető



Folyamat és folyamatgazda lista

Folyamat megnevezése	Folyamatgazda
Stratégiai tervezés, ellenőrzés, értékelés, módosítás folyamatai	VIGI Intézményvezető
Integrált kockázatkezelés folyamatai	VIGI Intézményvezető
Minőségirányítási rendszer működtetésének folyamatai	VIGI Intézményvezető, Intézményvezetők
Integritásmenedzsment folyamatok	VIGI Intézményvezető, Intézményvezetők
SZMSZ és belső irányítási rendszerek, eszközök kialakításának folyamata	Intézményvezetők
Beszerezési folyamatok	VIGI Intézményvezető, Intézményvezetők
Humánerőforrás gazdálkodás folyamatai	VIGI Intézményvezető, Intézményvezetők
Igazgatási folyamatok	VIGI Intézményvezető, Intézményvezetők
Szakmai tervezés folyamata	Intézményvezetők
Fejlesztés tervezés folyamata	Intézményvezetők
Szerződések, megállapodások véleményezésének, előkészítésének folyamata	Intézményvezetők
Szakmai nyomon követés folyamata	Intézményvezetők
Gazdasági nyomon követés folyamata	VIGI gazdasági vezető
Döntéshozatal folyamatai	VIGI Intézményvezető, Intézményvezetők
Éves költségvetési tervezés folyamata	VIGI gazdasági vezető
Vagyonnyilvántartás folyamata	VIGI gazdasági vezető
Számviteli-pénzügyi folyamatok	VIGI gazdasági vezető
Iratkezelés folyamata	VIGI gazdasági vezető
Adat- és információbiztonsággal összefüggő folyamatok	VIGI Intézményvezető, Intézményvezetők
Informatikai stratégiai és felügyeleti folyamatok	VIGI Intézményvezető, Intézményvezetők
Tárgyi eszköz biztosítás folyamata	VIGI gazdasági vezető
Munka- és tűzvédelemmel kapcsolatos folyamatok	VIGI Intézményvezető, Intézményvezetők
Minőségirányítás folyamata	VIGI Intézményvezető, Intézményvezetők

Kockázatkezelési koordinátor személy kijelölése

1. Kockázatkezelési koordinátor személyének kijelölése.

Alulírott, a kockázatkezelési feladatok ellátására kockázatkezelési koordinátorként a következő személyt jelölöm ki:

neve:

munkaköre:

megbízás kezdete:

Alulírott kijelentem, hogy a kijelölés során figyelembe vettem, a Bkr. 7. § (4) bekezdésben meghatározottakat.

A kockázatkezelési koordinátor köteles a feladatait a jelen szabályzat alapján ellátni.

A megbízás visszavonásig érvényes.

Kelt

Kijelölő:

.....
Intézményvezető

Jóváhagyó:

.....
VIGI Intézményvezető

2. Ha a költségvetési szerv vezetője kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst nem tud megbízni saját dolgozói közül, akkor adolgozója kerül kijelölésre a kockázatkezelési koordinátorként a VIGI Intézményvezető jóváhagyásával.

Alulírott,költségvetési szerv vezetője kijelentem, hogy a kockázatkezelési koordinátor, VIGI Intézményvezető általi kijelölő döntését elfogadom.

Kelt

.....
Intézményvezető

Alulírott, Ráckeve Önkormányzat Polgármestere egyetértek azzal, hogy azintézménynél a dolgozója kerüljön kijelölésre kockázatkezelési koordinátorként.

Kelt.

Jóváhagyó:

.....
VIGI Intézményvezető

.....(kötségvetési szerv neve)

Folyamatgazda kijelölése

Alulírott, a kockázatkezelési feladatok ellátására az alábbiak szerint jelölöm ki folyamatgazdának a szervezeti egység tekintetében.

neve:.....

munkaköre:

megbízás kezdete:.....

A folyamatgazda köteles a feladatait a jelen szabályzat alapján ellátni.

A folyamatgazda 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.

Kelt.....

Kijelölő:

.....

Intézményvezető

Jóváhagyó:

.....

VIGI Intézményvezető

Záradék

Alulírott tudomásul veszem a folyamatgazdaként való kijelölésem, valamint a kockázatkezelő feladatok ellátásáért való felelősségemet.

Nyilatkozom arról, hogy a feladatomat az Integrált kockázatkezelési szabályzat figyelembevételével el látom el.

Kelt.:

.....

folyamatgazda

Feladatmegosztás a kockázatkezelési rendszer kialakításában és működésében

Integrált kockázatkezelés	Intézményvezető	Folyamatgazdák	Munkavállalók	Kockázatkezelési bizottság/ munkacsoport	Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelöltszervezeti felelős	Belső ellenőr
Kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése	Kockázatkezelési szabályzat kiadása, kockázatkezelési vezetői értekezlet felállítása	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése	Kockázatkezelési szabályzat előkészítése, kockázati univerzum meghatározása	Kockázatkezelési bizottság/ munkacsoport koordinálása	Bizonyosságot nyújtó tevékenysége keretében értékeli a szervezet rendszerét és javaslatot tesz annak fejlesztésére. Tanácsadó tevékenysége keretében a költségvetési szervről és a költségvetési szervei kockázatokról való átfogó ismereteivel támogatja a kockázatok elemzését. A belső ellenőrzés folyamatgazdájaként azonosítja és értékeli a saját folyamatának kockázatait, meghatározza a kockázatok csökkentésére vonatkozó intézkedéseket.
Kockázatok azonosítása	Közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában	Felelős a költségvetési szervei és a folyamatok szintű kockázatok azonosításában	Közreműködnek a költségvetési szervei és a folyamatok szintű kockázatok azonosításában	Az azonosított kockázatok csoportosítása, átfedések kiszűrése, integrált kockázati leltár készítése	A kockázatok kis csoportokban történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása	
Kockázatok értékelése	Jóváhagyás	A kockázati kritérium mátrix alkalmazásával értékeli a kockázatokat. A kockázatok értékelésével meghatározza a folyamatkockázatosságát	Közreműködik a kockázatok értékelésében	Kockázati kritérium mátrix kialakítása, kockázatok értékelésének összegzése, kockázati térkép elkészítése	Kockázatkezelési bizottság/ munkacsoport koordinálása	

Fő kockázati kategóriák osztályozása

Pénzügyi és gazdasági	bevétel volumene, kiadások, készpénz összege, likviditás és forgó illetve tőkeeszközök értéke, egyéb befektetett erőforrások értéke, a művelet értéke a szervezet számára.
Magatartási	a vezetőség és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei; szerepek és helyzetek; tisztesség, megbízhatóság, motiváció; a belső ellenőrzéssel szemben tanúsított hozzáállás, elszámoltathatóság és kontroll.
Működési	műveletek mérete, komplexitása, műszaki jellege, láthatósága, érzékenysége, stabilitása; változás mértéke és valószínűsége (a műveletekben, munkatársak személyében és folyamatokban); rejlő inherens kockázat; elhelyezkedés, delegálás
Környezeti	külső tényezők: pénzügyi, gazdasági, jogi stb.; a környezet dinamizmusa; kapcsolódások más rendszerekhez, más műveletektől való függés (pl. informatika); vezetőség, közvélemény
Belső kontrollhoz kapcsolódó	a problémák megelőzésére, észlelésére és korrigálására, a rendszerek gyengeségeinek kiemelésére és kijavítására, a kellemetlen események kezelésére és a célkitűzések elérésének elősegítésére tervezett belső kontrollok megléte és eredményessége.
Közvélemény	a közvéleményre gyakorolt hatás

Kockázati Kategóriák

Kockázati kategóriák	Kockázatok
Szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel. A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be. A szakmai feladatellátásra vonatkozó jogszabályi követelményeket nem tartják be.
Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben. A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el. A stratégiai és éves működési, illetve költségvetési tervek összeállításához nem állnak rendelkezésre a tervezést befolyásoló jogi és egyéb szabályok. Az előre nem tervezhető jogi vagy belső szabályozási változások előre nem tervezhető hatásokkal járnak. A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak. A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel. Szabályozás és gyakorlat különbözik. Eltérő jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes szervezeti egységeknél. Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő. Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba. Szakmai szervezetek véleménye nem érvényesül a jogszabályok változtatása során. A költségvetési szerv nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről, azok változásáról. Szakpolitikai stratégia kidolgozottsága nem megfelelő, pontatlan.
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított. A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek. A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció. A munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikálás szabályaival. Negatív sajtóvisszhang vagy a pozitív kommunikáció lehetősége nincs megfelelően kezelve.

Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre. A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő
Szervezetek, partnerek változásából eredő kockázatok	A partner szervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását A partner szervezetek változásairól nem értesül időben a költségvetési szerv, ami negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására.
Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	A stratégiai és rövidtávú tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel. A stratégiai és rövidtávú tervek nem térnek ki a terv végrehajtásához szükséges erőforrásokra. A stratégiai és rövidtávú tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal. A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe. A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során. A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított. A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan).
Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok	A költségvetési szerv szervezeti egységeinek vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövid távú célokkal. A költségvetési szerv szervezeti egységeinek vezetői nem motiváltak. A költségvetési szerv szervezeti egységeinek vezetői nem mutatnak etikus magatartást munkájuk során. A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló felügyeleti szervei döntések nem születtek meg, vagy a költségvetési szerv számára nem ismertek. A belső kontrollrendszer egyes elemei hiányoznak a költségvetési szerv szervezeti egységeinél, vagy nem megfelelően működnek. A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a költségvetési szerv vezetősége nem hajtotta végre vagy az intézkedések nem hatékonyak. Egyes folyamatokat hosszabb ideje nem ellenőriztek. A projektek előrehaladását gátló tényezőkről az információ késve vagy nem jut el az intézkedésre alkalmas szintre. Biztosítékok meglétének ellenőrzése nem kellően alapos, vagy elmarad. A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő. Helyszíni ellenőrzés indokolatlanul köt le kapacitásokat. Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása elmarad. Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása nem kellően részletes, alapos.

	A helyszíni ellenőrzések koordinálása az ellenőrzést végzők között nem megfelelő. A Soron kívüli helyszíni ellenőrzés veszélyezteti az ellenőrzési terv betartását. Helyszíni ellenőrzések kockázatelemzése nem megfelelő. A helyszíni ellenőrzés nem tárja fel az igazi problémákat. A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése, visszacsatolása nem megfelelő. Nem vagy nem megfelelően ellenőrzik a közbeszerzési kötelezettséget. Az ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő. Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nincs, vagy hiányos. Szabálytalanságkezelés nem megfelelő. Szabálytalanságok nyilvántartása nem teljes körű, szabálytalanságok felvitele késedelmes. Szabálytalansági eljárás nem megfelelő. Szabálytalanságokat nem időben tárják fel, az eljárás elhúzódik. Csak EU-s, illetve hazai ellenőrző szervek tárják fel a szabálytalanságot. A szabálytalanság tényének megállapítása és annak kezelése, szankcionálása nem egységes. Valós szabálytalansági gyanú eljárás nélkül zárul. Követeléskezelés eredménytelen, vagy elhúzódik. Minőségileg kifogásolható tervek műszaki és időbeli nehézségeket okoznak a végrehajtás során. Formális kontrollok lassítják a folyamatot. A tervezés elhúzódik, a hiányzó engedélyeket nem szerzik be vagy hosszú időt vesz igénybe. Projekt végrehajtásához szükséges források nem állnak rendelkezésre időben és összegben. Nem elég részletes vagy pontatlan műszaki tervek költségátültetéshez vezetnek. Közbeszerzési ajánlati dokumentáció nem megfelelő minőségű. Közbeszerzési eljárás elhúzódik. Megtámadják a lefolytatott közbeszerzési eljárást. Korrupció veszélye a közbeszerzésben. Közbeszerzésre vonatkozó minőségbiztosítási és szabályossági javaslatokat nem veszik figyelembe. Szerződéseket nem tartják be. Vállalkozói szerződések nem megfelelőek.
Humánerőforrás gazdálkodásban rejlő kockázatok	A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerőkapacitás. A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal. Új munkatársak betanítására nincs megfelelő kapacitás, idő. A munkatársak elkötelezettsége, lojalitása, munkabírása, motiváltsága nem megfelelő. A költségvetési szerv munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal.

	A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes, meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált. A munkatársak, illetve a vezetők és a beosztottak közötti kommunikáció nem megfelelő. A vezetők szakmai és etikai megítélése nem megfelelő. A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő, megfelelő időben történő rendelkezésre állása. A költségvetési szerv motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz. Magas fluktuáció. Új munkatársak felvétele korlátozott. Munkatársaknak nincs megfelelő kapacitásuk a feladatok végrehajtására.
A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel. A költségvetési szervnél nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer. A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított. A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be. Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására. A költségvetési szerv nem rendelkezik kontrolling rendszerrel. A költségvetési szervnél a célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg
Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	A költségvetési szerv nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel. A költségvetési szerv beszámolási rendszere nem megbízható. A költségvetési szerv nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek. A költségvetési szerv nem követi folyamatosan nyomon a könyvvizsgálattal kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait. A könyvvizsgálás informatikai támogatottsága nem megoldott.
Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	A költségvetési szerv nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal. A költségvetési szerv nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított. A költségvetési szervnél a vagyon, az eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított. Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a költségvetési szervon belül. A költségvetési szervnél a vagyon, az eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra.
Az iratkezeléssel, irattárazással	A költségvetési szervnél nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattárazási rendszerrel.

kapcsolatos kockázatok	Az irattározás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak. A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, a hozzáférési korlátok nem működnek.
Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	A költségvetési szerv nem rendelkezik informatikai stratégiai tervvel. A költségvetési szerv nem rendelkezik informatikai biztonsági és katasztrófa tervvel. A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás. A költségvetési szerv informatikai alkalmazásai elavultak. A költségvetési szerv hardver ellátottsága nem megfelelő. Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének. Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek. Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a költségvetési szerv által alkalmazott informatikai rendszerekkel. A költségvetési szerv adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogszabályi és belső szabályozási előírásoknak.

Kimutatás a kockázatok értékelésére

Fő folyamat megnevezése	Azonosított kockázatok	Valószínű ség	folyamatr a vetített valószínűs ég	Hatás						Kocká zati érték	folyamat kockázati értéke
				Értékelési kritérium* 1	Értékelési kritérium*2	Értékelési kritérium* 3	Értékelési kritérium* 4	Hatás összért ék	Folyama tra vetített hatás összérté k		
Fő folyamat 1	Azonosított kockázat 1										
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										
Fő folyamat 1	Azonosított kockázat 1										
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										

*A Kockázatértékelési kritérium mátrixban meghatározott értékelési kritériumok

Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv

Szükséges Intézkedés	Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat/kockázati tényező	Érintett folyamat/projekt/szervezeti egység	Szükséges intézkedés	Határidő és beszámoló formája	Intézkedésért felelős személy	Intézkedésért felelős személy	Megvalósítás státusza

Megismerési záradék

ARáckeve Város Intézményi Gazdasági Iroda, Gólyafészek bölcsőde, Ráckevei Szivárvány Óvoda, Ács Károly Művelődési Központ, Skarica Máté Városi Könyvtár, Árpád MúzeumIntegrált kockázatkezelés eljárásrendjéről szóló szabályzatát megismertem, az abban foglaltakat magamra kötelező érvényűnek elismerem:

[illegible]