



BÉKÉS MEGYEI ÖNKORMÁNYZATI HIVATAL

2/2019. (XII. 2.) sz.

ELNÖKI-JEGYZŐI RENDELKEZÉS

Szabályzat a Békés Megyei Önkormányzat és a Békés Megyei Önkormányzati Hivatal integrált kockázatkezeléséről

Hatályos: 2019. december 2.

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV törvény (továbbiakban: Áht.), valamint a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet előírásának megfelelően a belső kontrollrendszer működésének keretében előírom Békés Megyei Önkormányzat, valamint a Békés Megyei Önkormányzati Hivatal (továbbiakban: Önkormányzat) Integrált kockázatkezelési eljárási rendjét (továbbiakban: szabályzat)

1. Általános rész

1.1. A szabályzat célja

A belső kontrollrendszer öt elemén belül az integrált kockázatkezelés biztosítja azt, hogy a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok azonosításra, értékelésre és a lehető legalsó szintre csökkenthetőek legyenek. Az integrált kockázatkezelés egyetlen koordinált folyamatban valósul meg, amely így valamennyi szervezeti munkafolyamat vonatkozásában lehetővé teszi a bennük rejlő kockázatok (beleértve az integritási vagy korrupciós kockázatok) azonosítását, a kockázatok értékelését, a szükséges védelmi mechanizmusok (kontrollok) rendelkezésre állásának számbavételét, hiányosság esetén az ellenálló képesség erősítésére vonatkozó intézkedések (további kontrollok) megvalósítását.

A szabályzat célja, hogy egy keretrendszert határozzon meg az integrált kockázatkezelési folyamatok ellátásához, ahol a folyamatok, felelősök, közreműködők meghatározásra kerülnek, így a kockázatkezelési feladat végrehajtása kapcsán kezelésre kerülnek azok a kockázatok, melyek az Önkormányzat tevékenységét hátrányosan befolyásolhatják, vagy a stratégia megvalósítását nehezítik.

Az integrált kockázatkezelés a szervezet céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata. A folyamat magában foglalja:

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

1.2. A szabályzat hatálya

A szabályzat személyi hatálya kiterjed az Önkormányzat SZMSZ-ében nevesített szervezeti egységekre, az Önkormányzattal közalkalmazotti, munkaviszonyban, közfoglalkoztatási jogviszonyban, vagy egyéb jogviszonyban lévő személyekre.

1.3.Fontosabb fogalmak:

Bizonytalanság a köznyelvben azt jelenti, hogy a jövőben valahol, valamikor különböző események következhetnek be, amelyek egyaránt lehetnek jók és rosszak.

Hiányosság minden esetben létező, tényszerűen igazolható dolog.

Intézkedési terv: az ellenőrzési javaslatok alapján az ellenőrzött szervezet, szervezeti egység által készített intézkedések végrehajtásának ütemezése a végrehajtásáért felelős személyek és a vonatkozó határidők megjelölésével.

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.

Integritás: A társadalmi és szakmai normák szerinti cselekvés a közfeladatok ellátása érdekében; az államigazgatási szerv szabályszerű, a hivatali szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése

Integritásirányítási rendszer: a vezetési és irányítási rendszernek a szervezet integritásának biztosítására irányuló, a belső kontrollrendszerbe illeszkedő funkcionális alrendszere, amelynek fő elemei a követendő értékek meghatározása, az azok követésében való útmutatás, az értékek követésének nyomon követése és- szükség esetén -kikényszerítése

Integritási kockázat: az államigazgatási szerv célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság vagy egyéb esemény lehetősége. (50/2013. (II. 25) Korm. rendelet)

Kockázat alatt pontosan előre nem látható, de azért nem elhanyagolható eséllyel, véletlenszerűen bekövetkező – tehát még be nem következett – eseményt értünk. Fontos további ismérve a kockázatnak, hogy mindig kapcsolatban van a szervezet célkitűzéseivel (hiszen azok elérésnek lehetőségeit csökkenti, illetve meggátolja).

Kockázatelemzés: objektív módszer az ellenőrizendő területek kiválasztására, mely meghatározza a költségvetési szerv tevékenységében és belső kontrollrendszerében rejlő kockázatokat.

Kockázati tényezők a kockázatok kiváltó okainak tekinthetők, általános jellemzőjük, hogy olyan tényezők, amik kockázatokat generálnak

Korrupciós kockázat: olyan integritási kockázat, amely korrupciós cselekmény bekövetkezésének a lehetőségét jelenti.

Probléma: a jelenre vonatkozik, így e szabályozási környezetben a problémát nem nevezzük kockázatnak, ugyanis amikor a probléma felmerül, már jelen van a szervezet életében. A problémák általában kockázati tényezőkké válnak.

Szabálytalanság: valamely létező szabálytól való eltérés. A szabálytalanságok fogalomköre igen széles, korrigálható mulasztások, vagy hiányosságok, illetve fegyelmi-, büntető-, szabálysértési-illetve kártérítési eljárás megindítására okot adó cselekmények egyaránt beletartoznak.

Veszély: az intézmény stratégiai/szervezeti céljai negatívan befolyásoló kockázat. Léteznek pozitív kockázatok, azaz lehetőségek is.

1.4. A kockázatkezelés felelősei

A Jegyző feladata, felelőssége, hogy

- kialakítsa a kockázatkezelési rendszert,
- gondoskodjon a kockázatkezelési rendszer működtetéséről,
- törekedjen a kockázatkezelési rendszer fejlesztésére,
- a szabályzatban a kockázatkezelési feladatok ellátója részére meghatározott feladatokat ellássa,
- felel a kockázatkezelési folyamat megindításáért és a kockázatkezelési rendszer fejlesztéséért, működtetéséért,
- a kockázatkezelési folyamat megindításakor gondoskodjon:
- a kockázatkezelési szabályzat megismertetéséről
- a folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés rendszeréről való tájékoztatásról,
- az ellenőrzési nyomvonalak rendszerének áttekintéséről,
- a kockázatkezelési folyamat megindítása céljából kijelölheti a különböző területek kockázatkezelési felelőseit, akik segítik a Jegyző feladatait, illetve aktívan, a szabályzatban foglaltak szerint részt vesznek a kockázatok azonosításában, értékelésében, a kockázatok kezelésében, nyilvántartásában,
- döntsön a kockázatok értékelése során alkalmazott módszerekről,
- meghatározza az elfogadható kockázati szintet, a kockázati tűréshatárt,
- ellássa a tűréshatárok feletti kockázatokkal kapcsolatos feladatokat,
- intézkedéseket tegyen a kockázatokhoz kapcsolódó válaszlépésekre, azaz a kockázat megszüntetésére, csökkentésére, megosztására, elfogadására,
- a kockázatkezelési nyilvántartás vezetésre kerüljön,
- gondoskodjon a kockázatkezelésre adott válaszlépések nyomon követéséről,
- rendszeresen felülvizsgálja a kockázatkezelést.

A Jegyzőnek úgy kell kialakítania a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és beosztottak által közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön.

Az integrált kockázatkezelési tevékenység megfelelő végrehajtásához a Jegyző biztosítja a szakmai segítséget belső kontroll koordinátor megbízásával, ahol a folyamatgazdák kötelesek együttműködni a belső kontroll koordinátor rendszer összefogására kijelölt felelőssel. A belső kontroll koordinátor felelős az integrált kockázatkezelési rendszer kereteinek meghatározásáért, illetve azon folyamatok kialakításáért és megfelelő szabályozásáért, mellyel az Önkormányzat átfogó kockázatkezelési feladatok jogszabályi szinten történő végrehajtása biztosított.

Tekintettel arra, hogy a kockázatkezelés megfelelő működéséhez szükség van a szervezet minden szintjének bevonására, ennek érdekében a Jegyző Kockázatkezelési Bizottság létrehozását rendeli el. A Bizottság tagjai a jegyző által kijelölt tisztségviselők, folyamatgazdák.

A Kockázatkezelési Bizottság feladatai:

- a folyamattérkép és folyamatleírások mentén előkészíti a kockázatok felmérését (ha nincsenek azonosított folyamatok, akkor el kell készítenie azt a folyamatlistát (kockázati univerzumot), amely mentén a kockázatok azonosítását el kell végezni;
- a folyamattérkép és a folyamatleírások biztosítják a kockázatkezelési rendszer teljes körűségét és zártságát;
- a folyamatok mellett – ha a szervezetnél projektek keretében is végeznek munkát – érdemes a projekteket külön egységként kezelni a kockázatkezelési rendszerben;
- kockázatok kis csoportokban (célszerű folyamatonként, az adott folyamatban résztvevő minden szervezeti egység képviselőjének részvételével megszervezni) történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása – integrált kockázati leltár (risk inventory) kialakítása;
- az azonosított kockázatok csoportosítása, rendszerezése;
- az azonosított kockázatok alapján a kockázati tényezők meghatározása;
- a meghatározott kockázati tényezők alapján elkészíti a kockázatértékelés alapját képező kockázati kritérium mátrixot;
- a folyamatgazda azonosítja a felelősségi körébe tartozó folyamat kockázatait, elkészíti a kockázatok értékelését, meghatározza a kockázatviselési hajlandóságát és a kockázatra adott javasolt válaszokat azon kockázatok esetében, amelyet a saját szintjén képes kezelni – melyet továbbít a kockázatkezelési bizottság részére;
- a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében a kockázatok értékelését, a delegált kockázati étvágyat és a kockázatok kezelésének stratégiáját a bizottság/Bizottság alakítja ki, mindemellett felülvizsgálja az egyes szervezetek által elkészített elemzéseket és intézkedési javaslatokat is – ezeket összefoglalja és felterjeszti a költségvetési szerv vezetőjének jóváhagyásra;
- az első évet követő években a kockázatkezelési bizottság évente legalább egyszer felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását.

A kockázatkezelési tevékenység akkor lesz hatékony, ha

- a kockázatkezelési tevékenységet integrálják az adott szervezet folyamataiba;
- a kockázatkezelési intézkedési tervet következetesen végrehajtják, illetve végrehajthatják;
- a kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtását ellenőrzik, szükség esetén a szükséges beavatkozásokat megteszik;
- a kockázatelemzés eredményeinek szükség szerinti gyakorisággal történő aktualizálását, és ez alapján a kockázatkezelési intézkedési terv módosítását, végrehajtják;
- a lezárult kockázatkezelési intézkedési terveket értékelik.

A belső ellenőr csak megfigyelőként vehet részt a kockázatkezelés folyamatában – kivéve, amikor a belső ellenőrzési tevékenység folyamatgazdjaként jár el - kizárólag tanácsadási tevékenység keretében.

1.2. A kockázat fogalma, tartalma

Kockázat: alatt pontosan előre nem látható, de azért nem elhanyagolható eséllyel, véletlenszerűen bekövetkező- tehát még nem következett be- eseményt értünk.

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 következtelen magatartása.

A kockázatok között így megkülönböztetünk:

- **Eredendő kockázat (Inherent Risk)**
A folyamatokban rejlő összes kockázat, ami a belső kontrollrendszer létezésétől függetlenül létezik. A kockázatok azonosítása során az eredendő kockázatokat kell felmérni, és csak később a válaszlépések meghatározásánál kell figyelembe venni a már kialakított kontrollrendszert, és annak mérlegelésével kialakítani a kockázatkezelési intézkedési tervet.
- **Kontrollkockázat (Control Risk)**
Annak a kockázata, hogy a kiépített kontrollok a nem megfelelő kialakítás vagy nem megfelelő működtetés miatt nem képesek a hibák megelőzésére vagy feltárására.
- **Megmaradó (reziduális) kockázat**
A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, aminek már a tűréshatár alatt kell lennie.

További kockázati kategóriák:

- Külső kockázatok: gazdasági, jogi és szabályozási, piaci
- Belső kockázatok: pénzügyi, tevékenységi, emberi erőforrás
- Integritási kockázatok

2. A kockázatkezelés folyamat

2.1. A kockázatok beazonosítása és felmérése

A kockázatfelmérés célja a kockázati univerzum meghatározása (1. számú melléklet). A kockázati univerzum elkészítésének az alapja a folyamatok, folyamatterképek. A kockázatokat minden esetben a szervezeti célokhoz kapcsolódóan, a szervezet egészére nézve és az egyes folyamatokhoz kapcsolódóan is azonosítani kell. A kockázatok azonosításakor az **eredendő kockázatok**at kell feltárni. Ez azt jelenti, hogy nem szabad figyelembe venni a már kialakított kontrollrendszert, azt csak a kockázati érték meghatározását követően, integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítése során kell figyelembe venni. A kockázatok azonosítását a kialakított folyamatterkép és folyamatlisták mentén kell elvégezni, ez lényegében meghatározza a Bizottságok struktúráját is. A kockázatok azonosításakor azonban az adott folyamat kockázatainak azonosításán túl, a szervezet egészét veszélyeztető kockázatokot is azonosítani kell. A **folyamatkockázatok meghatározására „brainstorming” (ötletroham) módszer megbeszélések keretében valósul meg.**

A kockázati tényezők megbeszélés keretében végzett feltárása során gondoskodni kell arról, hogy:

- alapos és körültekintő legyen az előkészítés, mivel az a siker záloga;
- a tényezők feltárása több lépésben (megvitatás, szűrés, azonosítás) történjen;
- a feltárás végén csak azok a tényezők maradjanak meg, amelyekre nézve a résztvevők egyetértése teljes;
- a megbeszélés történeteket úgy kell dokumentálni, hogy annak alapján azok számára is világos legyen a feltárt tényezők tartalma, akik a megbeszélésen nem vettek részt.

A kockázatok úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

- az esemény kiváltó okát;
- az esemény hatását;
- és azt, hogy mely szervezeti célra van hatással az adott esemény.

A kockázatok azonosításának eredményeképpen el kell készíteni az Integrált **Kockázati leltárt** (2. számú melléklet), amibe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni. A Kockázatkezelési Bizottság feladata a különböző fórumokon azonosított kockázatok rendszerezése, az esetleges duplikációk kiszűrése.

2.2. A kockázat elemzése

A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak a kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását. Az értékelési kritériumok egységes értelmezése és alkalmazása érdekében ki kell alakítani a szervezetre jellemző kockázati tényezők alapján a **Kockázatértékelési Kritérium Mátrixot** (KKM) (3. számú melléklet). A KKM tehát minden egyes kockázati tényezőhöz elemzési kategóriákat rendel, a vezetés kockázati toleranciája alapján. Ezeknek a toleranciáknak mind a vezetés kockázathoz való viszonyulásának, mind a kockázati tényező alapjául szolgáló célkitűzés fontosságának meg kell, hogy feleljenek.

A kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket és a célok elérésében legkritikusabbakat kell kiválasztani. Az egyes kockázati tényezők jellegéből fakadóan vagy a kockázatok bekövetkezésének *valószínűségét* vagy a *hatását* befolyásolják, esetleg mindkettőt, de ilyenkor elegendő az egyik összetevőjeként megjeleníteni. Mind a Hatást, mind a Valószínűséget felbonthatjuk több értékelési kritériumra, erről a kockázatkezelési bizottságnak kell döntenie.

2.3. A kockázatok értékelése

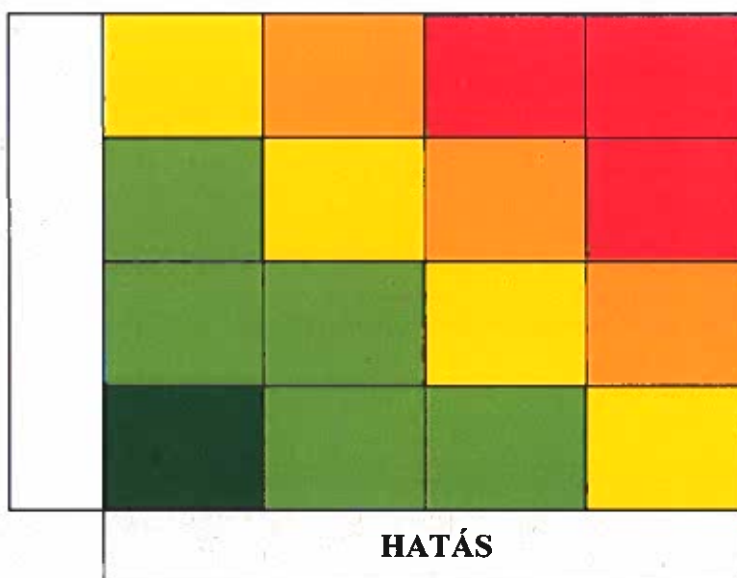
A kockázati értéket a Valószínűség és a Hatás értékek szorzataként kapjuk meg. A kockázatok értékelése során több megközelítést lehet alkalmazni:

- 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-egy értékelési kritérium értékének meghatározása az értékelésben résztvevők véleményére alapozott, szubjektív becsléssel történik. Az értékelés végeredményét írásban kell foglalni (5. számú melléklet), hogy a későbbiekben a hozott intézkedések által kiváltott változások hatásai mérhetőek legyenek.

2.4. Kockázati Térkép

A kockázatok értékelése után azokat rangsorolni kell annak érdekében, hogy az erőforrásokat a kulcskockázatok kezelésére fordítva a leghatékonyabban használják fel. A kockázati térképen a kockázatok értékelésének eredményeképpen meghatározott valószínűségi és hatás értékek alapján, mind a folyamatokat, mind az egyes kockázatokot el lehet helyezni. A kockázati térkép segítségével láthatóvá válnak a kockázati tűréshatárok is, amelyeket különböző színekkel jelöltünk az alábbi ábrán:



A kockázati térkép Y és X tengelyei skáláinak összhangban kell lenniük a hatás és valószínűség értékeléséhez alkalmazott értékelési kritériumok skáláival. A kockázati tűréshatár a narancssárgával és pirossal jelölt területeket jelenti. Azokkal a folyamatokkal és kockázatokkal,

amelyek ide esnek a szervezetnek mindenképpen meg kell fogalmaznia valamilyen válaszlépést.

2.5. Kockázat kezelés

Célja a kockázat elviselhető szintre történő csökkentése. A kockázatértékelést követően tudatos döntést kell hozni a kockázatvállalásról. A kockázatok csökkentésére irányuló döntés azt jelenti, hogy minden egyes kockázat esetén választani kell a kockázatkezelési stratégiát, és a annak megfelelően integrált kockázatkezelési intézkedési tervet készíteni. A választott stratégia és intézkedés nem a kockázat teljes eliminálását jelenti, ez a legtöbb esetben nem is lehetséges, hanem a kockázati kitettség csökkentését az előzetesen meghatározott kockázati tűrésihatár alá. A toleranciaszint meghatározása azt is jelenti, hogy a kockázatcsökkentő intézkedések után is megmarad egy bizonyos szintű, tolerálható kockázat.

A kockázatok azonosítása és értékelése után hatáskörtől függően a főigazgató dönt, hogy az Intézmény vállalni tudja az adott kockázatot vagy sem. Amennyiben nem vállalható fel a kockázat, akkor intézkedéseket kell tenni annak csökkentése vagy megszüntetése érdekében.

Az éves kockázatértékelés elvégzésének határideje minden év szeptember 30.

2.6. Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv

A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe (6. számú melléklet) kell foglalni, amelyet a főigazgató hagy jóvá. A szükséges intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a szervezetnél már alkalmazott kontrollokat is, tehát végig kell venni az integrált kockázati leltárt és elemezni, hogy hol van szükség valamilyen kockázatkezelési válaszlépésre.

Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv elkészítésének határideje minden év október 31.

2.7. Nyomon követés

A kockázatelemzést úgy kell tekinteni, mint egy adott időpontban elkészült pillanatfelvételt. Ezért a változásokat figyelemmel kell kísérni. Ennek legalapvetőbb eszköze az év közbeni felülvizsgálata a kockázati leltárnak és az intézkedési terv végrehajtásának.

Békéscsaba, 2019. december 2.


dr. Horváth Mihály
jegyző



Melléklet:

1. számú melléklet: Kockázati Univerzum
2. számú melléklet: Kockázati Leltár
3. számú melléklet: Kockázatértékelési Kritérium Mátrix
4. számú melléklet: Brainstorming módszer
5. számú melléklet: Kockázatok értékelése
6. számú melléklet: Integrált Intézkedési Terv
7. számú melléklet: A kockázatkezelési feladatok ellátói
8. számú melléklet: Megismerési záradék

1. számú melléklet

Kockázati Univerzum

Főfolyamat	Folyamatlista / Kockázati univerzum	Kapcsolódó szervezeti célkitűzés
	Részfolyamat	

2. számú melléklet

Kockázati Leltár

Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti célkitűzés(ek)	Érintett folyamat(ok)	Folyamatgazda	Integritási kockázat vagy korruptciós kockázatot hordoz-e?	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv* (hivatkozás a vonatkozó ponijára)

3. számú melléklet

Kockázatértékelési Kritérium Mátrix (KKM)

Példa a Kockázatértékelési Kritérium Mátrixra:

HATÁS		
Értékelési Kritérium	Értelmezés	Érték
Lényegesség	A kockázat hatása az éves költségvetés 1%-nál kevesebb összeget tesz ki.	1
	A kockázat hatása az éves költségvetés 2-24 %-át tesz ki.	2
	A kockázat hatása az éves költségvetés 25-49 %-át tesz ki.	3
	A kockázat hatása az éves költségvetés több mint 50%-át tesz ki.	4

Sérülékenység	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol nagyon alacsony a szabálytalanságok, csalások előfordulásának lehetősége.	1
	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol ritkán fordulnak elő szabálytalanságok vagy csalások.	2
	Megfelelően szabályozott, de időnként előfordulhatnak szabálytalanságok vagy csalások.	3
	Korábbi ellenőrzési tapasztalatok alapján gyenge a kontrollkörnyezet, és előfordulnak szabálytalanságok és csalások.	4
Reputációs érzékenység	Nincs mérhető reputációs kockázat.	1
	Előfordulhat reputációs veszteség.	3
	Olyan terület, amely ki van téve a közvéleménynek, így a reputációs veszteség nagy károkat okozhat.	5
Folyamat jelentősége a szervezeti célok elérésében	Ha nem működik megfelelően, akkor csak hátráltatja a célok elérését.	1
	Ha nem működik megfelelően, akkor jelentősen befolyásolja a célok elérését, amire a múltban már volt is példa az adott területen.	5

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

4. számú melléklet

KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER

A kockázatelemzés és felmérés célja megállapítani kockázat mértékét, jelentőségük szerinti sorba állítását annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek az Önkormányzatra, ha valóban felmerülnek. A magas kockázatú rendszereket gyakrabban kell ellenőrizni.

Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatértékelést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell (pl. a vezetőség kérései stb.).

Az Önkormányzat kockázatelemzését a kockázati tényezők és azok súlya alapján kell elvégezni. 10 olyan tényező került meghatározásra, amely hatással lehet a rendszer működésére. Az Önkormányzat munkaszervezetének a tényezők értékelését el kell végezni, meg kell határozni az egyes kockázati tényezők rendszerekre gyakorolt hatását (súlyként kifejezve).

Kockázati tényezők:

1. Belső szabályozottság

- 1) Alacsony
- 2) Közepes
- 3) Magas

Súly: 6

2. Informatikai rendszerek adatkezelés, adatvédelem

- 1) Rossz
- 2) Közepes
- 3) Kitűnő

Súly: 5

3. Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

Súly: 5

4. Iratkezelés, irattározás

- 1) Alacsony szintű
- 2) Közepes szintű
- 3) Magas szintű

Súly: 4

5. Belső kontrollrendszer

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

Súly: 4

6. Szakmai feladatellátás

- 1) Alacsony szintű
- 2) Közepes szintű
- 3) Magas szintű

Súly: 6

7. Pénzügyi-gazdálkodás, tervezés, számvitel

- 1) Alacsony szintű
- 2) Közepes szintű
- 3) Magas szintű

Súly: 6

8. Humánerőforrás gazdálkodás

- 1) Nagyon tapasztalt és képzett
- 2) Közepesen tapasztalt és képzett
- 3) Kevés vagy semmilyen tapasztalat és képzettség hiánya

Súly: 3

9. Kommunikáció

- 1) Alacsony szintű
- 2) Közepes szintű
- 3) Magas szintű

Súly: 3

10. Vezetőség aggályai a rendszer működését illetően

- 1) Alacsony szintű
- 2) Közepes szintű
- 3) Magas szintű

Súly: 2

Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás

Sor- szá m	Kockázati tényező	Kockázati tényező ter- jedelme	Al- kalma- zott Súly	Pontha- tár
1.	Belső szabályozottság	1 - 3	5	5-15
2.	Informatikai rendszerek, adatkezelés, adatvédelem	1 - 3	4	4-12
3.	Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	1 - 3	5	5-15
4.	Iratkezelés, irattárazás	1 - 3	4	4-12
5.	Belső kontrollrendszer	1 - 3	4	4-12
6.	Szakmai feladatellátás	1 - 3	5	5-15
7.	Pénzügyi gazdálkodás, tervezés, számvitel	1 - 3	6	6-18
8.	Humán erőforrás gazdálkodás	1 - 3	3	3-9
9.	Kommunikáció	1 - 3	3	3-9
10.	Előző ellenőrzés óta eltelt idő	1 - 3	2	2-6

MINIMÁLIS PONTSZÁM 42

MAXIMÁLIS PONTSZÁM 123

A kockázatok ***bekövetkezésének valószínűségét*** a kockázati tényező terjedelme és az alkalmazott súly szorzataként kapjuk meg. A ***szorzat összegét*** elosztjuk a kockázati tényező maximális ponthatár összegével és a kapott eredmény alapján besoroljuk a bekövetkezés valószínűségét alacsony, közepes illetve magas osztályokba.

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatokat - azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján – térképen kell ábrázolni:

magas			
közepes			
alacsony			
	alacsony	közepes	magas

bekövetkezés valószínűsége

Az egyes szervezeti egységek által elkészített ábrák összegzésével határozható meg a szervezet kockázati térképe.

5. számú melléklet

Példa a kockázati érték számításához:

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

A fenti példából is láthatjuk, hogy önmagában a végeredményként kapott összeg egy abszolút érték, önmagában nem értelmezhető, csak a többi kockázathoz/folyamathoz képest nyer értelmet. Amennyiben még finomabbra szeretnénk hangolni a kockázatok értékelését, az egyes értékelési kritériumokat súlyozhatjuk is.

Valószínűség	Hatás (több értékelési kritériumból tevődik össze)	Magyarázat
4	$(3*2)+2+1+5$ ebben az esetben az első kritérium súlyozást kapott, tehát az értékét 2-szeres súllyal kell figyelembe venni	A Hatás értéke átlagérték számításal: 3,5 Kockázati érték: $4 * 3,5 = 14$

Egy-egy értékelési kritérium értékének meghatározása az értékelésben résztvevők véleményére alapozott, szubjektív becsléssel történik. Az értékelés két módon is elvégezhető:

- az egyik esetben a résztvevők közötti konszenzus alapján;
- a másik megoldás, ha az egyes résztvevők által adott pontértékek számtani átlagát kiszámítják.

Kockázatok értékelése

Főfolyamat megnevezése	Azonosított kockázatok	Valószínűség	Folyamatra vetített valószínűség	Hatás					Kockázati érték	Folyamat kockázati értéke	
				Értékelési Kritegium 1	Értékelési Kritegium 2	Értékelési Kritegium 3	Értékelési Kritegium 4	Hatás össz-érték			Folyamatra vetített hatás össz-érték
Főfolyamat 1	Azonosított kockázat 1		A kockázatok valószínűség átlaga					Kritériumok értékeinek átlaga	A kockázatok hatás össz-értékének átlaga	Valószínűség * Hatás össz-érték	A kockázati értékek átlaga
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										
Főfolyamat 1	Azonosított kockázat 1										
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										

* A Kockázateértékelési Kritegium Matrixban meghatározott értékelési kritegiumok.

6. számú melléklet

Példa a kockázatkezelési stratégia kialakítására:

Azonosított kockázat	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Integrációs kockázat vagy korrupciós kockázat hordoz-e?	Kockázati érték	Érintett folyamat / projekt / szervezeti egység	Veszélyeztetett célkitűzés	Alkalmazott kontrollok	Kezelési stratégia	Szükséges intézkedés	Határidő	Intézkedésért felelős személy

Az integrált kockázatkezelési intézkedési tervre:

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

