Bőcs település

3 .SZ. JEGYZŐI UTASÍTÁS ALAPJÁN ÖSSZEÁLLÍTOTT

2018. ÉVI INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI TERV DOKUMENTÁCIÓJA

ÖSSZEFOGLALÓ
AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI DOKUMENTÁCIÓ ELKÉSZÍTÉSÉHEZ SZÜKSÉGES, AZ ELJÁRÁS FOLYAMÁN MEGHOZOTT JEGYZŐI DÖNTÉSEKRŐL

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII.31) kormányrendelet 3.§-ban foglaltak szerint a költségvetési szerv vezetője felelős az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításáért, működtetéséért, melynek keretében fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében rejlő, a szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat, meg kell határozni az egyes kockázatokhoz tartozó (esetleges) intézkedéseket, valamint azok teljesítésének nyomon követési módját és biztosítani kell a rendszer folyamatos fejlesztését.

A jogszabály által meghatározott kötelezettségemnek eleget téve, a 2018. május 10. napon 3. számmal Jegyzői utasításként kiadott Integrált kockázatkezelési szabályzat és kapcsolódó útmutatójában foglaltak alapján,Bőcsi Polgármesteri Hivatal 2018. évi kockázatkezelési dokumentációjának összeállítására vonatkozóan az **alábbi döntéseket hoztam és a következő intézkedéseket kezdeményeztem**:

- A kockázatkezelési munkacsoport tagjaiként az alábbi személyeket jelöltem ki:
  1. Takács Anita Pü. Vez.
  2. Csontos Bence Jegyző
  3. Hegedűs Erika Főtanácsos
- Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására – szervezeti felelősként- Takács Anita pü. vez-t jelöltem ki, feladatainak munkaköri leírásában történő megjelenítéséről ezúttal rendelkezem

- A fő- illetve részfolyamatok meghatározása (1.sz. táblázat) elsősorban az Önkormányzat kötelezően ellátandó feladatainak figyelembe vételével történjen, a számos kapcsolódó szervezeti célkitűzés közül a legrelevánsabb hozzárendelésével. A folyamatok részletesebb feltérképezése és így a táblázat sorainak folyamatos bővítésére a következő években fokozatosan kerüljön sor.

- Integrált kockázati leltár (3.sz. táblázat) kockázati eseményei a részfolyamatok 1-1 jellemző kockázati lehetőségeit tartalmazzák

- A kockázatértékelési kritérium mátrix hatás és valószínűség értékei az alábbiak szerint kerüljenek figyelembe vételre:

HATÁS		
Értékelési kritérium	Értelmezés	Érték
Lényegesség (Pénzügyi)	A kockázat hatása az éves költségvetés 1%-ánál kevesebb összeget tesz ki	1
	A kockázat hatása az éves költségvetés 1-9,9%-át teszi ki	2
	A kockázat hatása az éves költségvetés 10-20%-át teszi ki	3
	A kockázat hatása az éves költségvetés több mint 20%-át tesz ki	4
Kontrollkörnyezet (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, csalások	2
	Megfelelően szabályozott, de időnként előfordulhatnak szabálytalanságok, csalások	3
	Korábbi ellenőrzési tapasztalatok alapján gyenge a kontrollkörnyezet és előfordulhatnak szabálytalanságok és csalások	4
Reputációs érzékenység	Nincs mérhető reputációs veszteség	1
	Előfordulhat reputációs veszteség	3

	Olyan terület, amely ki van téve a közvéleménynek, így a reputációs veszteség nagyon nagy károkat okozhat	5
Folyamat jelentősége a szervezeti célok elérésében	Ha nem működik megfelelően, akkor sem hátráltatja a célok elérését	1
	Ha nem működik megfelelően, akkor csak hátráltatja a célok elérését	3
	Ha nem működik megfelelően, akkor jelentősen befolyásolja a célok elérését	5

VALÓSZÍNŰSÉG		
Szint	Értelmezés	Érték
Nagyon alacsony	Bekövetkezhet, de nem valószínű	1
Alacsony	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
Közepes	1-2 éven belül bekövetkezhet	3
Magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4
Nagyon magas	Szinte biztosan bekövetkezi a közeljövőben	5

- A kockázati érték számítása a valószínűség és a hatás szorzataként történjen, és mivel a hatás több értékelési kritériumból tevődik össze, a hatás átlagérték számítással kerüljön figyelembe vételre

- A kockázatok értékelési folyamatához (6.sz. táblázat) a szervezeti szintű kockázati értéket 10 pontban határoztam meg, az alábbi értékhatárokkal

  1-3,9 nagyon alacsony kockázat (10 db kockázati esemény)
  4-8,9 alacsony kockázat (21 db kockázati esemény)
  9-13,9 közepes kockázat (31 db kockázati esemény)
  14-17,9 magas kockázat (3 db kockázati esemény)
  18-22,5 nagyon magas kockázat (0 db kockázati esemény)

- A kockázati térképen (7.sz táblázat) nem a folyamatok, hanem azokhoz tartozó kockázati események kerüljenek ábrázolásra, feltüntetve azon a szervezeti szinten meghatározott tűrésvonalat

- A tűréshatáron lévő kockázati események intézkedést nem igényelnek

- A kockázatkezelési stratégia meghatározásánál (8.sz. táblázat) a „kockázat csökkentésére, a kockázat megelőzésére " kell törekedni

- Az intézkedési terv összeállításánál a Munkacsoport javaslatát jóváhagyom és a 20 db kockázatosnak ítélt tétel esetében kezdeményezem a 9.sz. táblázatban szereplő feladatok végrehajtását

- Elrendelem továbbá a kockázati események alakulásának és az intézkedési terv megvalósulásának folyamatos figyelemmel kísérését és tájékoztatásom mellett az esetleges évközi felülvizsgálatát, beavatkozását

- Jelen dokumentum folyamatosan aktualizált formátuma tájékoztatás céljából a www.bocskozseg.hu felületen a „Dokumentumok" mappában megtekinthető, azonban módosítást abban csak a Munkacsoport tagjai tehetnek.

A kockázatkezelési eljárás kapcsolódó dokumentumainak összeállítása céljából meghozott döntéseimet a következő felülvizsgálatig fenntartom.

Csontos Bence
jegyző

BÖCS KÖZSÉG JEGYZŐJE
BÖCS

FOLYAMATLISTA / KOCKÁZATI UNIVERZUM (1.sz. táblázat)

Folyamatlista		Kapcsolódó szervezeti célkitűzés
Főfolyamat	**Részfolyamat**	
1. Gazdálkodás	1.1. Költségvetés tervezése	Költséghatékony gazdálkodás
	1.2. Költségvetés végrehajtása	
	1.3. Bizonylatolás rendje	Költséghatékony gazdálkodás Szervezeti integritás erősítése, korrupció prevenció
	1.4. Helyi adókhoz kapcsolódó feladatok	Költséghatékony gazdálkodás
	1.5. Pályázatok készítése, támogatások elszámolása	Költséghatékony gazdálkodás Infrastrukturális fejlesztések
2. Település fejlesztés, település üzemeltetés	2.1. Beruházások/felújítások előkészítése, lebonyolítása	Költséghatékony gazdálkodás Felelős és kockázatalapú tervezés, hatékony változásmenedzselés
	2.2. Településüzemeltetési feladatok	Fenntartható, tiszta, kulturált és vonzó lakókörnyezet kialakítása és megőrzése
3. Vagyongazdálkodás	3.1. Kisajátítás	Az önkormányzati vagyon megőrzése, hasznosítása, a vagyonnal történő felelős gazdálkodás
	3.2. Vagyonkimutatás	
4. Hatósági feladatok	4.1. Anyakönyvi ügyintézés	Hatékony közigazgatás megteremtése és működtetése
	4.2. Elektronikus ügyintézés a hatósági eljárásban	
5. Humán szolgáltatás	5.1. Egészségügyi alapellátás biztosítása	Közszolgáltatásokhoz való hozzájutás biztosítása Lakosságmegtartó képesség fokozása A közszolgáltatások színvonalának javítása Magas szintű szakmai teljesítmény és munkavégzés
	5.2. Óvodai ellátás	
	5.3. Szociális szolgáltatás és ellátás	
6. Kulturális szolgáltatás	6.1. Rendezvényszervezés	Kulturális értékek teremtése, megőrzése, hatékony hasznosítása Közösségépítő szerep erősítése
	6.2. Könyvtári szolgáltatás	
7. Jogi folyamatok	7.1. (Köz) Beszerzések	Szervezeti integritás erősítése, korrupció prevenció Költséghatékony gazdálkodás Felelős és kockázat alapú tervezés, hatékony változásmenedzselés
	7.2. Szerződések előkészítése és megkötése	Szabályozási környezet javítása, Bürokrácia csökkentése, Jogszabályok és eljárásrendek egyszerűsítése
	7.3. Szabályzatok készítése, aktualizálása, megismertetése	
	7.4. Képviselőtestületi döntéshozatal, ülésekkel kapcsolatos ügyintézés	Feladatszervezés javítása, működési hatékonyság növelése

Folyamatlista		Kapcsolódó szervezeti célkitűzés
Főfolyamat	**Részfolyamat**	
8. Humán erőforrás gazdálkodás	8.1. Munkaerőfelvétel, megszüntetés, foglalkoztatás, képzés, juttatások	A közszolgálati életpálya modell érvényesítése (továbbképzés, kompetenciafejlesztés, ösztönzés), személyi állomány fejlesztése
	8.2. Közfoglalkoztatás	Költséghatékony gazdálkodás A lakosság foglalkoztathatóságának javítása
9. Önkormányzati működést biztosító támogató folyamatok	9.1. Iratkezelés, iktatás, adminisztráció	Nyilvántartások korszerűsítése, adat és folyamatredundanciák megszűntetése Adminisztrációs terhek csökkentése Magas szintű szakmai teljesítmény és munkavégzés Szabályozási környezet javítása
	9.2. Informatikai rendszerek üzemeltetése	Belső folyamatok informatikai támogatása, fejlesztése Infrastrukturális fejlesztések
10. Kommunikáció	10.1 Külső kommunikáció	Ügyfélbarát kommunikációs rendszer alkalmazása Szabályozási környezet javítása
	10.2 Belső kommunikáció	Feladatszervezés javítása, működési hatékonyság növelése
11. Ügyfélkapcsolatok	11.1. Lakossági panaszok, közérdekű bejelentések kezelése	Ügyfél központú közigazgatás érvényre juttatása Az önkormányzati szervek működésébe vetett közbizalom növelése
	11.2. Elektronikus ügyintézés/adatszolgáltatás	E-közigazgatás fejlesztése, E-ügyintézési rendszer kialakításának támogatása Átláthatóság biztosítása Szervezeti integritás erősítése
12. Településbiztonság, gyermek- és ifjúságvédelem	12.1 Közbiztonság megteremtése és fenntartása	Közbiztonság javítása, biztonságos életkörülmények feltételeinek megteremtése Gyermek és ifjúságvédelem
	12.2 Gyermek és ifjúságvédelem, bűnmegelőzés	

Bőcs, 2018. 05. 30.

Csontos Bence
jegyző

BÖCS KÖZSÉG JEGYZŐJE
BŐCS

INTEGRÁLT KOCKÁZATI LELTÁR (3.sz. táblázat)

Érintett folyamatok	Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti célkitűzések	Folyamatgazda/intézkedésért felelős	Integritási vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv* (hivatkozás a vonatkozó pontjára)
1.1. Költségvetési tervezés	Az **állami normatíva jelentős csökkenése** miatt a kötelező feladatellátáshoz magasabb összegű önkormányzati forrás biztosítása szükséges, ami veszélyezteti a költséghatékony gazdálkodás céljait	Gazdasági környezet	Költséghatékony gazdálkodás	Takács Anita	I	
	Egyes feladatokhoz tartozó **alultervezett költségvetési előirányzat** veszélyezteti a teljes körű, biztonságos feladatellátást	Pénzügyi, finanszírozás környezet	Költséghatékony gazdálkodás	Takács Anita	I	1.
1.2. Költségvetés végrehajtása	**Váratlan esemény bekövetkezése** miatti költségnövekedés, előirányzatok közötti átcsoportosítást okoz	Pénzügyi finanszírozási környezet	Költséghatékony gazdálkodás	Takács Anita	I	2.
	Önként vállalt feladat ellátásához nem áll rendelkezésre elegendő fedezet a költségvetésben ezért meg kell szüntetni az adott szolgáltatás biztosítását vagy csökkenteni kell az önként nyújtott támogatás összegét	Pénzügyi finanszírozási környezet	Költséghatékony gazdálkodás	Takács Anita	I	3.
1.3. A bizonylatolás rendje	A **gazdálkodási jogkörökre vonatkozó szabályozás megszegése** összeférhetetlenséget okoz, ami korrupcióhoz vezethet	Pénzügyi, finanszírozási környezet	Szervezeti integritás erősítése, korrupció prevenció	Takács Anita	I	
	A gazdasági eseményeket **alátámasztó számviteli bizonylatok hiányossága** elszámolhatósági és kifizetési problémát okoz, ami a követelés és kötelezettség állományának növekedéséhez vezethet	Pénzügyi, finanszírozási környezet	Költséghatékony gazdálkodás	Takács Anita	I	4.
1.4. Helyi adókhoz kapcsolódó feladatok	A lakosság/a gazdálkodó szervezetek **elmulasztják bevallási/befizetési kötelezettségeiket vagy késedelmes teljesítik** azt.	Gazdasági környezet	Költséghatékony gazdálkodás	Kapusi Tamásné	I	5.
	Önkormányzati intézkedés hiánya az adóhátralékok csökkentése és a bírságok kiszabásának behajtása érdekében.	Irányítási rendszer	Költséghatékony gazdálkodás	Kapusi Tamásné	I	
1.5. Pályázatok készítése, támogatások elszámolása	A támogatási kérelem **nem részesül pozitív elbírálásban**, ezért a projekt nem valósul meg	Gazdasági környezet	Infrastrukturális fejlesztések	Takács Anita	I	
	A **támogatás nem szabályszerű** (nem támogatható tevékenységre történt) **felhasználása** miatt támogatást kell visszafizetni	Kontrollkörnyezet	Költséghatékony gazdálkodás	Takács Anita	I	6.
	Tervezési hiányosság, hogy az önkormányzat nem gondol az adott fejlesztés/beruházás fenntarthatóságára, ezért a működtetést már nem tudja finanszírozni	Tevékenységi kockázat	Költséghatékony gazdálkodás	Takács Anita	I	7.

Érintett folyamatok	Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti célkitűzések	Folyamatgazda/intézkedésért felelős	Integritási vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv* (hivatkozás a vonatkozó pontjára)
2.1. Beruházások/felújítások előkészítése, lebonyolítása	A kivitelezés **nem megfelelő műszaki paraméterekkel készül**, ami később gyakori meghibásodást vagy használhatatlanságot, többlet kiadást okoz	Tevékenységi kockázat	Költséghatékony gazdálkodás	Mogyorósi Anikó Vanda	I	
	Előre nem látható események bekövetkezése miatt (pl. vis major, időjárás, terven nem szereplő vezeték átvágás) a megvalósítás befejezési határideje elhúzódik.	Vészhelyzetek	Felelős és kockázat alapú tervezés, hatékony változásmenedzselés	Csontos Bence	N	
	A **kivitelezés időbeni csúszása** miatt nem lehetséges az épület rendeltetésszerű használatbavétele (pl. óvoda felújítása a nyári szünet ideje alatt, 08.25 napi tervezett befejezéssel)	Tevékenységi kockázat	Felelős és kockázat alapú tervezés, hatékony változásmenedzselés	Mogyorósi Anikó Vanda	N	
2.2. Településüzemeltetés	Parkok és játszótér **karbantartásának hiánya v. rongálási események** a lakosok komfortérzetének csökkentését okozza	Reputációs	Fenntartható, vonzó lakókörnyezet kialakítása	Mogyorósi Anikó Vanda	N	
	Belterületi utak **karbantartásának hiánya** kátyúk kialakulásához vezet, ami kárt tesz a személyautókban	Reputációs	Fenntartható, vonzó lakókörnyezet kialakítása	Mogyorósi Anikó Vanda	N	
	A **nem megfelelő közvilágítás** balesetveszélyes helyzeteket teremthet	Reputációs	Fenntartható, vonzó lakókörnyezet kialakítása	Mogyorósi Anikó Vanda	N	
	Az ünnepi alkalmakra felszerelt díszvilágítást **ellopják, megrongálják**, ami a kedvezőtlen településkép kialakulását okozza	Reputációs	Fenntartható, vonzó lakókörnyezet kialakítása	Mogyorósi Anikó Vanda	N	
	A **szúnyogirtás elmaradása** nagymértékű lakossági panasz beérkezését okozza	Reputációs	Fenntartható, vonzó lakókörnyezet kialakítása	Bulyáki Magdolna	N	8.
3.1. Kisajátítás	**Nem kellően megfontolt döntés** születik hogy az önkormányzat adás-vétellel vagy kisajátítással szerezze-e meg az ingatlant, a kirendelt szakértő (vagy bíróság) pedig magasabb értéket állapít meg, mint az az adásvétel során lett volna	Irányítás, belső kontroll	Önkormányzati vagyonnal történő felelős gazdálkodás	Csontos Bence	I	
	A tulajdonossal nem sikerül megegyezni az önkormányzatnak, a bírósági eljárás viszont időben jelentősen hátráltat bizonyos folyamatokat (pl projekt keretében történő beruházást)		Önkormányzati vagyonnal történő felelős gazdálkodás	Csontos Bence	I	
3.2. Vagyonkimutatás	A **vagyonkimutatás nem készül el időben**, így az a zárszámadás részeként nem fogadtatható el a képviselőtestülettel	Tevékenységi kockázat	Önkormányzati vagyonnal történő felelős gazdálkodás	Takács Anita	I	

Érintett folyamatok	Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti célkitűzések	Folyamatgazda/intézkedésért felelős	Integritási vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv* (hivatkozás a vonatkozó pontjára)
3.2. Vagyonkimutatás	**Téves vagy helytelen alátámasztó adatszolgáltatás** miatt a vagyonkimutatás nem a valós helyzetet tartalmazza	Tevékenységi kockázat	Önkormányzati vagyonnal történő felelős gazdálkodás	Villásné Dobai Ildikó	I	
4.1. Anyakönyvi ügyintézés	A megfelelő képesítéssel rendelkező **anyakönyvvezető hiánya** akadályozza a hatékony feladatellátást. Az Elektronikus Anyakönyvi Rendszerben az ún „munkakosárba" került ügyek határidőben való feldolgozásának hiánya hátráltathatja az anyakönyvi bejegyzések megtörténtét.	Emberi erőforrás	Hatékony közigazgatás megteremtése	Hegedűs Erika	N	
4.2. Elektronikus ügyintézés a hatósági eljárásban	Az **informatikai fejlesztések hiánya** miatt maradéktalanul nem teljesülnek az elektronikus ügyintézéssel kapcsolatos jogszabályokban foglalt kötelezettségek. A központi rendszerek működési problémái akadályozhatják a folyamatos feladatellátást, körülményessé tehetik az ügyintézést.	Informatikai	Hatékony közigazgatás megteremtése	Bulyáki Magdolna	N	
5.1. Egészségügyi alapellátás biztosítása	**Szakmai érdeklődés hiányában a háziorvosi praxis betöltetlenül marad**, így a településen nincs folyamatos (minden nap) orvosi ellátás, egy baleset vagy rosszullét esetén a lakosságnak más településre kell utaznia	Emberi erőforrás	Közszolgáltatásokhoz való hozzájutás biztosítása	Csontos Bence	N	
	Az orvosi **rendelő épülete és eszközei elavultak**, a lakosság egészségügyi ellátása nem a mai kor elvárásainak megfelelő körülmények között történik.	Infrastrukturális	Közszolgáltatások színvonalának javítása	Mogyorósi Anikó Vanda	N	9.
5.2. Óvodai ellátás	**A többlet gondozást igénylő gyermekek fokozott időigényes foglalkoztatása** miatt a tehetséggondozási programok nem valósulnak meg	Tevékenységi kockázat	Közszolgáltatások színvonalának javítása	Mogyorósi Anikó Vanda	N	
	A **fokozódó elvándorlás, a település elöregedése**, és a csökkenő gyereklétszám miatt veszélybe kerül az óvoda működtetése, fenntartása	Tevékenységi kockázat	Lakosságmegtartó képesség fokozása	Hegedűs Erika	N	
	A jogszabályok által meghatározott **eljárások nem megfelelő lebonyolítása**, melyből adódóan jogosulatlanul kerül megállapításra segélyezés/kedvezmény vagy indokolatlanul került elutasításra az erre vonatkozó kérelem.	Tevékenységi kockázat	Magas szintű szakmai teljesítmény és munkavégzés	Hegedűs Erika	I	10.

Érintett folyamatok	Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti célkitűzések	Folyamatgazda/intézkedésért felelős	Integritási vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv* (hivatkozás a vonatkozó pontjára)
5.3. Szociális szolgáltatás és ellátás (gyermekjóléti szolgáltatás)	A **jogszabály által előírt nyilvántartások pontatlan vezetése**, (központi elektronikus adatbázisba történő feltöltés) melyből adódóan, rosszul kerülnek bizonyos támogatási összegek meghatározásra (pl. rendkívüli települési támogatás, HH/HHH, rendszeres gyermekvédelmi kedvezmény...stb)	Tevékenységi kockázat	Magas szintű szakmai teljesítmény és munkavégzés	Takács Anita	I	
	A települési önkormányzat nem tud teljesíteni bizonyos személyi/tárgyi/lakosságszám **feltételeket,** így a lakosság nem jut hozzá a jogszabály által biztosított lehetséges szolgáltatásokhoz	Jogi szabályozás	Közszolgáltatásokhoz való hozzájutás biztosítása	Csontos Bence	N	
6.1. Rendezvényszervezés	**Nincs elegendő forrás** a települési rendezvények szervezésére (falunap, sportnap, koncert...) így nem érvényesül az önkormányzat, alapítványok, civil szervezetek közösségépítő szerepe	Pénzügyi, finanszrozási körülmények	Közösségépítő szerep erősítése	Takács Anita	N	11.
	Rendszeres és színvonalas rendezvények hiánya nem teszi lehetővé a település értékeinek, épített örökségeinek, hagyományainak, szokásainak bemutatását	Tevékenységi kockázat	Kulturális értékek megőrzése	Takács Anita	N	
6.2. Könyvtári szolgáltatás	**Lakossági érdeklődés hiányában** a könyvtári szolgáltatás kihasználatlan, az állomány folyamatosan avul el	Tevékenységi kockázat	Kulturális értékek megőrzése	Takács Anita	N	
7.1. (Köz) Beszerzések	**Nem megfelelő közbeszerzési eljárás** alkalmazása, szabálytalansági eljárás lefolytatását eredményezheti	Tevékenységi kockázat	Szervezeti integritás erősítése, korrupció prevenció	Takács Anita	I	12.
	Nem érkezik be árajánlat, a beszerzési eljárást meg kell ismételni	Tevékenységi kockázat	Felelős és kockázat alapú tervezés, hatékony változásmenedzselés	Takács Anita	I	
	A legolcsóbb árajánlat is magasabb az eredetileg becsült összegnél, ezért a beszerzési eljárást meg kell ismételni vagy többlet saját forrást kell biztosítani hozzá	Pénzügyi, finanszírozási környezet	Költséghatékony gazdálkodás	Takács Anita	I	
	Az **elhúzódó (köz)beszerzés** miatt változik a megvalósítás időbeni ütemezése, késik a befejezése	Tevékenységi kockázat	Felelős és kockázat alapú tervezés, hatékony változásmenedzselés	Takács Anita	I	
7.2. Szerződések előkészítése és	Az Önkormányzat számára **előnytelen szerződés** kötése (pl. nincs benne garancia) többlet költséget okoz	Jogi szabályozás	Költséghatékony gazdálkodás	Takács Anita	I	13.

Érintett folyamatok	Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti célkitűzések	Folyamatgazda/intézkedésért felelős	Integritási vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv[4] (hivatkozás a vonatkozó pontjára)
megkötése	A szerződés **nem tartalmazza fontos tartalmi elemeket** (pl. fizetési ütemezés, teljesítés igazolás módja stb) ezért a szerződés módosítása szükséges	Jogi szabályozás	Szabályozási környezet javítása	Takács Anita	I	
7.3. Szabályzatok készítése, aktualizálása, megismertetése	Az önkormányzat **nem rendelkezik a gazdálkodásához nélkülözhetetlen szabályzatokkal**, ezáltal nem teljesíti jogszabályi kötelezettségét	Jogi szabályozás	Szabályozási környezet javítása	Takács Anita	I	14.
	A **szabályzatok nem aktualizáltak**, ezért a szakmai feladatellátásra vonatkozó követelményeket az Önkormányzat nem tartja be.	Jogi szabályozás	Szabályozási környezet javítása	Takács Anita	I	15.
	A **munkatársak nem ismerik megfelelően a szabályzatok tartalmát**, ezért bizonyos feladatok vagy munkafázisok nem kerülnek végrehajtásra	Jogi szabályozás	Jogszabályok, eljárásrendek egyszerűsítése	Takács Anita	I	
7.4. Képviselőtestületi döntéshozatal, ülésekkel kapcsolatos ügyintézés	A testületi tagok n**em kapják meg időben az előterjesztést**, ezért bizonyos döntések meghozatalára nem felkészültek	Tevékenységi kockázat	Feladatszervezés, működési hatékonyság növelése	Takács Anita	I	
	Képviselői **döntések meghozatalára nem kerül sor határidőben**, (pl költségvetés, zárszámadás elfogadása) így a jogszabályi előírásoknak nem tesz eleget	Tevékenységi kockázat	Költséghatékony gazdálkodás	Takács Anita	I	
8.1. Munkaerőfelvétel, megszüntetés, foglalkoztatás, képzés , juttatások	**Nincs elegendő megfelelő képzettségű helyi munkaerő**, ezért bizonyos munkaköröket nem tudnak szakmailag felkészült munkatársakkal betölteni	Emberi erőforrás	Személyi állomány fejlesztése	Hegedűs Erika	I	
	A Jegyző **nem tesz eleget vezetői továbbképzési kötelezettségének**, ezért nem rendelkezik aktuális ismeretekkel a munkájához szükséges jogszabályi változásokról	Emberi erőforrás	Kompetemciafejlesztés	Hegedűs Erika	I	
8.2. Közfoglalkoztatás	A **közfoglalkoztatottak bent ragadnak a rendszerben** (annak helyi kényelme miatt) így nem kerülnek vissza a tényleges munkaerőpiacra	Tevékenységi kockázat	Költséghatékony gazdálkodás	Mogyorósi Anikó Vanda	I	
	A közfoglalkoztatottak **munkavégzése nem hatékony**, ami a helyi lakosok elégedetlenségét váltja ki	Tevékenységi kockázat	Költséghatékony gazdálkodás	Mogyorósi Anikó Vanda	I	16.
	Az **önkormányzat nem tud értékteremtő munkavégzési lehetőséget biztosítani** a közfoglalkoztatottak számára, ezért a programba bevontak csak egész napos elfoglaltságot nem jelentő település tisztántartási feladatokat látnak el	Tevékenységi kockázat	Költséghatékony gazdálkodás	Mogyorósi Anikó Vanda	I	

Érintett folyamatok	Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti célkitűzések	Folyamatgazda/intézkedésért felelős	Integritási vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv* (hivatkozás a vonatkozó pontjára)
9.1. Iratkezelés, iktatás, adminisztráció	A **nem megfelelő iratkezelés**, nem teszi lehetővé a dokumentumok visszakereshetőségét	Tevékenységi kockázat	Magas szintű szakmai teljesítmény és munkavégzés	Bulyáki Magdolna	I	
	Az **érkeztetés, iktatás hiánya** miatt nem igazolható pl. egy fizetési felszólítás beérkezése	Tevékenységi kockázat	Szabályozási környezet javítása	Bulyáki Magdolna	I	17.
9.2. Informatikai rendszerek üzemeltetése	**Nem aktualizált a honlap**, azon nem érhetők el az önkormányzat működésével kapcsolatos közérdekű adatok, így az önkormányzat nem tesz eleget a jogszabályi kötelezettségének	Tevékenységi kockázat	Belső folyamatok informatikai támogatása	Bulyáki Magdolna	I	
	A **szervezet szoftver/hardver ellátottsága nem megfelelő, informatikai alkalmazásai elavultak**, ami ügyintézési nehézségeket okozhat és a rendszer nem biztonságos egy esetleges vírusfertőzéssel szemben	Informatikai	Infrastrukturális fejlesztések	Bulyáki Magdolna	N	
10.1. Külső kommunikáció	**Kommunikációs hiányosság** miatt, a lakosság nem értesül a helyi rendezvényről (lakossági fórum, kutyaoltásról, orvosi rendelésről, óvodai beiratkozásról)	Kommunikációs	Ügyfélbarát kommunikáció	Kissné Kertész Mária	N	18.
	A **munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikálás szabályaival**, ezért olyan személy nyilatkozik, akinek erre nincs felhatalmazása	Jogi szabályozás	Szabályozási környezet javítása	Hegedűs Erika	I	
10.2 Belső kommunikáció	A **belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek** (a munkatársak nem kommunikálnak egymással, az információ nem áramlik az alulról felfelé / felülről lefelé), így fontos információk nem jutnak el a döntések előkészítőjéhez vagy a döntés meghozójához	Kommunikációs	Feladatszervezés, működési hatékonyság növelése	Hegedűs Erika	N	
	Nincs belső kommunikációs felület (pl. INTRANET) az információk megosztására, így a munkatársak nem értesülnek a szervezetet érintő változásokról	Kommunikációs	Feladatszervezés, működési hatékonyság növelése	Bulyáki Magdolna	N	
11.1. Lakossági panaszok, közérdekű bejelentések kezelése	A **lakossági panaszok nem megfelelő kivizsgálása** elégedetlenséget okoznak	Reputációs	Ügyfél központú közigazgatás megteremtése	Bulyáki Magdolna	I	
	Az **önkormányzat nem tesz eleget a jogszabályban rögzített személyes adatok védelméről szóló kötelezettségének**, és személyes adatok kerülhetnek nyilvánosságra	Reputációs	Közbizalom növelése	Csontos Bence	I	19.

Érintett folyamatok	Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti célkitűzések	Folyamatgazda/intézkedésért felelős	Integritási vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv* (hivatkozás a vonatkozó pontjára)
11.2. Elektronikus ügyintézés/adatszolgáltatás	**Az elektronikus ügyintézés lehetőségét a lakosok nem alkalmazzák** (informatikai ismeret és technika hiánya) továbbra is személyesen keresik fel minden üggyel a PH-t többlet adminisztrációt okoz	Informatikai	E-közigazgatás fejlesztése	Hegedűs Erika	N	
	Beérkezett kérelem esetén az önkormányzat **nem tesz eleget a központi költségvetés felhasználásával kapcsolatos közérdekű adatszolgáltatási kötelezettségének**	Tevékenységi kockázat	Átláthatóság biztosítása, Szervezeti integritás erősítése	Csontos Bence	I	
12.1 Közbiztonság megteremtése és fenntartása	A településen működő **jelzőrendszer kialakításának hiánya** a közbiztonság romlásához vezethet	Tevékenységi kockázat	Közbiztonság javítása	Mogyorósi Anikó Vanda	N	20.
12.2 Gyermek és ifjúságvédelem, bűnmegelőzés	A szabadidő hasznos eltöltésére alternatívát nyújtó **ifjúsági programok kialakításának elmaradása**, veszélyezteti a gyermekek biztonságos, iskolán kívüli elhelyezését	Tevékenységi kockázat	Ifjúságvédelem	Mogyorósi Anikó Vanda	N	

Bőcs, 2018. 06.11.

Csontos Bence
jegyző

BŐCS KÖZSÉG JEGYZŐJE
BŐCS

A KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE (6.sz. táblázat)

Folyamat megnevezése	Azonosított kockázatok (rövidítés a kockázati leltár munkalap alapján)	Valószínűség	Folyamatra vetített valószínűség	Hatás					Folyamat-ra vetített hatás összérték	Kockázati érték	Folyamat kockázati értéke
				Értékelési kritérium 1:	*Értékelési kritérium 2:*	*Értékelési kritérium 3:*	*Értékelési kritérium 4:*	Hatás összérték			
				Pénzügyi	Kontroll környezet	Reputációs érzékenység	Folyamatok jelentősége szervezeti elérésében célok				
1.1. Költségvetés tervezése	Állami normatíva csökkenése	2	3	2	2	3	5	3	3,375	6	10,5
	Alultervezett költségvetési előirányzat	4		3	4	3	5	3,75		15	
1.2. Költségvetés végrehajtása	Váratlan esemény bekövetkezése	4	3,5	4	2	3	3	3	3,375	12	11,625
	Fedezethiány önként vállalt feladat esetében	3		4	3	5	3	3,75		11,25	
1.3. Bizonylatolás rendje	A gazdálkodási jogkörök szabályozásának megszegése	3	3,5	2	3	5	1	2,75	2,875	8,25	10,125
	Bizonylatolási hiányosság	4		2	4	1	5	3		12	
1.4. Helyi adókhoz kapcsolódó feladatok	Elmulasztott v. késedelmes bevallás/befizetés	5	4,5	4	2	1	3	2,5	2,375	12,5	10,75
	Önkormányzati intézkedés hiánya az adóhátralék csökkentésére	4		4	1	1	3	2,25		9	
1.5. Pályázatok készítése, támogatások elszámolása	A támogatási kérelem nem részesül pozitív elbírálásban	3	3	3	1	5	3	3	3,375	9	10,125
	A támogatás nem szabályszerű felhasználása	3		4	3	3	5	3,75		11,25	
2.1. Beruházások/felújítások előkészítése, lebonyolítása	Tervezési hiányosság (a jövőbeni fenntartásra, működtetésre vonatkozóan)	4	3	4	3	3	5	3,75	2,3125	15	7,375
	Nem megfelelő műszaki paraméterek	3		2	3	1	1	1,75		5,25	
	Előre nem látható események bekövetkezése	3		3	2	1	1	1,75		5,25	
	A kivitelezés időbeni csúszása	2		2	2	3	1	2		4	
2.2. Településüzemeltet	Parkok, játszóterek karbantartásának hiánya, rongálás	3	3	2	3	5	3	3,25	3,25	9,75	9,75
	Belterületi utak karbantartásának hiánya	3		2	3	5	3	3,25		9,75	

Folyamat megnevezése	Azonosított kockázatok (rövidítés a kockázati leltár munkalap alapján)	Valószínűség	Folyamatra vetített valószínűség	Hatás					Folyamat-ra vetített hatás összérték	Kockázati érték	Folyamat kockázati értéke
				Értékelési kritérium 1:	*Értékelési kritérium 2:*	*Értékelési kritérium 3:*	*Értékelési kritérium 4:*	Hatás összérték			
				Pénzügyi	Kontroll környezet	Reputációs érzékenység	Folyamatok jelentősége szervezeti elérésében célok				
ési feladatok	Nem megfelelő közvilágítás	2		2	3	5	3	3,25		6,5	
	Ellopott/megrongált díszkivilágítás	3		2	3	5	3	3,25		9,75	
	Szúnyogirtás elmaradása	4		2	3	5	3	3,25		13	
3.1. Kisajátítás	Nem kellően megfontolt döntés: adásvétel vs kisajátítás	1	1,5	4	2	2	1	2,25	2	2,25	2,875
	Tulajdonosi ellenállás	2		1	2	3	1	1,75		3,5	
3.2. Vagyonkimutatás	Vagyonkimutatás nem készül el időben	2	2	1	2	1	3	1,75	1,75	3,5	3,5
	A téves alátámasztó adatok a vagyonkimutatás készítésekor	2		1	2	1	3	1,75		3,5	
4.1. Anyakönyvi ügyintézés	Anykönyvvezető hiánya	2	2	1	2	5	3	2,75	2,75	5,5	5,5
4.2. Elektronikus ügyintézés a hatósági eljárásban	Központi rendszerek működési problémái	2	2	1	2	1	3	1,75	1,75	3,5	3,5
5.1. Egészségügyi alapellátás biztosítása	Szakmai érdeklődés hiánya miatt betöltetlen háziorvosi praxis	4	4	2	2	5	1	2,5	2,75	10	11
	Elavult épület és eszközpark	4		3	2	4	3	3		12	
5.2. Óvodai ellátás	A többlet gondozást igénylő gyermekek fokozott időigényes foglalkoztatása	3	3	2	2	5	1	2,5	2,75	7,5	8,25
	A település elöregedése, fokozódó elvándorlás	3		2	2	5	3	3		9	
5.3. Szociális szolgáltatás és	Nem megfelelő a szociális eljárások lebonyolítása	3	3	4	3	5	3	3,75	2,916667	11,25	8,75
	Nyilvántartások pontatlan vezetése	3		3	2	1	3	2,25		6,75	

Folyamat megnevezése	Azonosított kockázatok (rövidítés a kockázati leltár munkalap alapján)	Valószínűség	Folyamatra vetített valószínűség	Hatás					Folyamat-ra vetített hatás összérték	Kockázati érték	Folyamat kockázati értéke
				Értékelési kritérium 1:	*Értékelési kritérium 2:*	*Értékelési kritérium 3:*	*Értékelési kritérium 4:*	Hatás összérték			
				Pénzügyi	Kontroll környezet	Reputációs érzékenység	Folyamatok jelentősége szervezeti elérésében célok				
ellátás	Az önkormányzat nem tud teljesíteni jogosultsági kritériumokat	3		3	2	3	3	2,75		8,25	
6.1. Rendezvényszervezés	Nincs elegendő pénzügyi forrás rendezvényekre	4	3,5	3	2	5	3	3,25	3	13	10,625
	Rendszeres és színvonalas események hiánya	3		3	2	5	1	2,75		8,25	
6.2. Könyvtári szolgáltatás	Lakossági érdeklődés hiánya	2	2	1	1	3	1	1,5	1,5	3	3
7.1. (Köz) Beszerzések	Nem megfelelő közbeszerzési eljárás alkalmazása	4	3,75	4	4	3	1	3	2,1875	12	8,25
	Nem érkezik be árajánlat	3		3	3	1	1	2		6	
	A tervezettől magasabb összegű árajánlat érkezik be	4		3	3	1	1	2		8	
	Elhúzódó közbeszerzési eljárás	4		2	3	1	1	1,75		7	
7.2. Szerződések előkészítése és megkötése	Előnytelen szerződéskötés	4	4	4	3	1	3	2,75	2,5	11	10
	A szerződés nem tartalmaz fontos rendelkezéseket	4		2	3	1	3	2,25		9	
7.3. Szabályzatok készítése, aktualizálása, megismertetése	Az önkormányzat nem rendelkezik fontos szabályzatokkal	5	5	2	3	1	5	2,75	2,416667	13,75	12,08333
	A szabályzatok nem aktualizáltak	5		3	3	1	3	2,5		12,5	
	A munkatársak nem ismerik megfelelően a szabályzatok tartalmát	5		2	3	1	2	2		10	
7.4. Képviselőtestületi döntéshozatal, ülésekkel kapcsolatos ügyintézés	A testületi tagok nem kapják meg időben az előterjesztéseket	2	2	1	1	1	1	1	1,375	2	2,75
	A képviselőtestületi döntések nem születnek meg időben	2		1	2	1	3	1,75		3,5	
8.1. Munkaerőfelvétel,	Nincs elegendő megfelelő képzettségű munkaerő	5		2	2	1	5	2,5		12,5	

Folyamat megnevezése	Azonosított kockázatok (rövidítés a kockázati leltár munkalap alapján)	Valószínűség	Folyamatra vetített valószínűség	Hatás					Folyamat-ra vetített hatás összérték	Kockázati érték	Folyamat kockázati értéke
				Értékelési kritérium 1:	*Értékelési kritérium 2:*	*Értékelési kritérium 3:*	*Értékelési kritérium 4:*	Hatás összérték			
				Pénzügyi	Kontroll környezet	Reputációs érzékenység	Folyamatok jelentősége szervezeti elérésében célok				
megszüntetés, foglalkoztatás, képzés, juttatások	A Jegyző nem tesz eleget vezetői képzési kötelezettségének	2	3,5	1	2	1	3	1,75	2,125	3,5	8
8.2. Közfoglalkoztatás	A közfoglalkoztatottak bent ragadnak a közfoglalkoztatási rendszerben	4	4	2	2	3	3	2,5	2,75	10	11
	A közfoglalkoztatottak munkavégzése nem hatékony	4		3	2	5	3	3,25		13	
	Az önkormányzat nem tud értékteremtő munkavégzési lehetőséget biztosítani	4		2	2	3	3	2,5		10	
9.1. Iratkezelés, iktatás, adminisztráció	Nem megfelelő iratkezelés	4	4	1	2	1	3	1,75	2,375	7	9,5
	Érkeztetés és iktatás hiánya	4		3	3	1	5	3		12	
9.2. Informatikai rendszerek üzemeltetése	Nem aktualizált honlap	3	3	1	1	1	3	1,5	2,25	4,5	6,75
	Nem megfelelő harver/szoftver ellátottság, elavult informatikai alkalmazások	3		3	3	3	3	3		9	
10.1 Külső kommunikáció	Lakosság felé történő kommunikációs hiányosság	3	3	3	4	5	3	3,75	2,375	11,25	7,125
	A munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikáció szabályaival	3		1	1	1	1	1		3	
10.2 Belső kommunikáció	Nem megfelelően működnek a belső kommunikációs folyamatok	3	3,5	1	2	3	3	2,25	1,625	6,75	5,375
	Nincs belső kommunikációs felület	4		1	1	1	1	1		4	
11.1. Lakossági panaszok, közérdekű bejelentések kezelése	A panaszok nem megfelelő kivizsgálása	3	3,5	1	3	5	3	3	3	9	10,5
	Nem megfelelő a személyes adatok védelme	4		1	3	5	3	3		12	

Folyamat megnevezése	Azonosított kockázatok (rövidítés a kockázati leltár munkalap alapján)	Valószínűség	Folyamatra vetített valószínűség	Hatás					Folyamat-ra vetített hatás összérték	Kockázati érték	Folyamat kockázati értéke
				Értékelési kritérium 1:	*Értékelési kritérium 2:*	*Értékelési kritérium 3:*	*Értékelési kritérium 4:*	Hatás összérték			
				Pénzügyi	Kontroll környezet	Reputációs érzékenység	Folyamatok jelentősége szervezeti elérésében célok				
11.2. Elektronikus ügyintézés/adatszolgáltatás	A lakosok nem alkalmazzák az elektronikus ügyintézési lehetőségeket	4	3,5	1	3	1	3	2	2	8	7
	Az önkormányzat nem tesz eleget a közpénzek felhasználásával kapcsolatos adatszolgáltatási kötelezettségének	3		1	3	1	3	2		6	
12.1 Közbiztonság megteremtése és fenntartása	Jelzőrendszer kialakításának hiánya	4	3,5	3	3	5	3	3,5	2,75	14	10
12.2 Gyermek és ifjúságvédelem, bűnmegelőzés	Ifjúsági programok kialakításának elmaradása	3		2	2	3	1	2		6	

Bőcs, 2018.06.29.

Csontos Bence
jegyző

BŐCS KÖZSÉG JEGYZŐJE
BŐCS

KOCKÁZATKEZELÉSI STRATÉGIA (8.sz. táblázat)

Érintett folyamatok	Azonosított kockázat (rövidítés a kockázati leltár munkalap alapján)	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Integritási vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Kockázati érték	Veszélyeztetett célkitűzés	Alkalmazott kontrollok	Kezelési stratégia
1.1. Költségvetés tervezése	Állami normatíva csökkenése	Gazdasági környezet	I	6	Költséghatékony gazdálkodás	Korrekciós	Kockázat csökkentés
	Alultervezett költségvetési előirányzat	Pénzügyi, finanszírozás környezet	I	15	Költséghatékony gazdálkodás	Korrekciós	Kockázat csökkentés
1.2. Költségvetés végrehajtása	Váratlan esemény bekövetkezése	Pénzügyi finanszírozási környezet	I	12	Költséghatékony gazdálkodás	Korrekciós	Kockázat csökkentés
	Fedezethiány önként vállalt feladat esetében	Pénzügyi finanszírozási környezet	I	11,25	Költséghatékony gazdálkodás	Megelőző	Kockázat csökkentés
1.3. Bizonylatolás rendje	A gazdálkodási jogkörök szabályozásának megszegése	Pénzügyi, finanszírozási környezet	I	8,25	Szervezeti integritás erősítése, korrupció prevenció	Megelőző	Kockázat csökkentés
	Bizonylatolási hiányosság	Pénzügyi, finanszírozási környezet	I	12	Költséghatékony gazdálkodás	Megelőző	Kockázat csökkentés
1.4. Helyi adókhoz kapcsolódó feladatok	Elmulasztott v. késedelmes bevallás/befizetés	Gazdasági környezet	I	12,5	Költséghatékony gazdálkodás	Felderítő	Kockázat csökkentés
	Önkormányzati intézkedés hiánya az adóhátralék csökkentésére	Irányítási rendszer	I	9	Költséghatékony gazdálkodás	Felderítő	Kockázat csökkentés
1.5. Pályázatok készítése, támogatások elszámolása	A támogatási kérelem nem részesül pozitív elbírálásban	Gazdasági környezet	I	9	Infrastrukturális fejlesztések	Felderítő	Kockázat csökkentés
	A támogatás nem szabályszerű felhasználása	Kontrollkörnyezet	I	11,25	Költséghatékony gazdálkodás	Megelőző	Kockázat csökkentés
2.1. Beruházások/felújítások előkészítése, lebonyolítása	Tervezési hiányosság (a jövőbeni fenntartásra, működtetésre vonatkozóan)	Tevékenységi kockázat	I	15	Költséghatékony gazdálkodás	Megelőző	Kockázat csökkentés
	Nem megfelelő műszaki paraméterek	Tevékenységi kockázat	I	5,25	Költséghatékony gazdálkodás	Megelőző	Kockázat csökkentés
	Előre nem látható események bekövetkezése	Vészhelyzetek	N	5,25	Felelős és kockázat alapú tervezés, hatékony változásmenedzselés	Megelőző	Kockázat csökkentés

Érintett folyamatok	Azonosított kockázat (rövidítés a kockázati leltár munkalap alapján)	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Integritási vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Kockázati érték	Veszélyeztetett célkitűzés	Alkalmazott kontrollok	Kezelési stratégia
	A kivitelezés időbeni csúszása	Tevékenységi kockázat	N	4	Felelős és kockázat alapú tervezés, hatékony változásmenedzselés	Megelőző	Kockázat csökkentés
2.2. Településüzemeltetési feladatok	Parkok, játszóterek karbantartásának hiánya, rongálás	Reputációs	N	9,75	Fenntartható, vonzó lakókörnyezet kialakítása	Megelőző	Kockázat csökkentés
	Belterületi utak karbantartásának hiánya	Reputációs	N	9,75	Fenntartható, vonzó lakókörnyezet kialakítása	Megelőző	Kockázat csökkentés
	Nem megfelelő közvilágítás	Reputációs	N	6,5	Fenntartható, vonzó lakókörnyezet kialakítása	Iránymutató	Kockázat csökkentés
	Ellopott/megrongált díszkivilágítás	Reputációs	N	9,75	Fenntartható, vonzó lakókörnyezet kialakítása	Korrekciós	Kockázat csökkentés
	Szúnyogirtás elmaradása	Reputációs	N	13	Fenntartható, vonzó lakókörnyezet kialakítása	Megelőző	Kockázat csökkentés
3.1. Kisajátítás	Nem kellően megfontolt döntés: adásvétel vs kisajátítás	Irányítás, belső kontroll	I	2,25	Önkormányzati vagyonnal történő felelős gazdálkodás	Iránymutató	Kockázat csökkentés
	Tulajdonosi ellenállás	0	I	3,5	Önkormányzati vagyonnal történő felelős gazdálkodás	Iránymutató	Kockázat csökkentés
3.2. Vagyonkimutatás	Vagyonkimutatás nem készül el időben	Tevékenységi kockázat	I	3,5	Önkormányzati vagyonnal történő felelős gazdálkodás	Megelőző	Kockázat csökkentés
	A téves alátámasztó adatok a vagyonkimutatás készítésekor	Tevékenységi kockázat	I	3,5	Önkormányzati vagyonnal történő felelős gazdálkodás	Iránymutató	Kockázat csökkentés
4.1. Anyakönyvi ügyintézés	Anykönyvvezető hiánya	Emberi erőforrás	N	5,5	Hatékony közigazgatás megteremtése	Korrekciós	Kockázat csökkentés

Érintett folyamatok	Azonosított kockázat (rövidítés a kockázati leltár munkalap alapján)	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Integritási vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Kockázati érték	Veszélyeztetett célkitűzés	Alkalmazott kontrollok	Kezelési stratégia
4.2. Elektronikus ügyintézés a hatósági eljárásban	Központi rendszerek működési problémái	Informatikai	N	3,5	Hatékony közigazgatás megteremtése	Korrekciós	Kockázat csökkentés
5.1. Egészségügyi alapellátás biztosítása	Szakmai érdeklődés hiánya miatt betöltetlen háziorvosi praxis	Emberi erőforrás	N	10	Közszolgáltatásokhoz való hozzájutás biztosítása	Felderítő	Kockázat csökkentés
	Elavult épület és eszközpark	Infrastrukturális	N	12	Közszolgáltatások színvonalának javítása	Korrekciós	Kockázat csökkentés
5.2. Óvodai ellátás	A többlet gondozást igénylő gyermekek fokozott időigényes foglalkoztatása	Tevékenységi kockázat	N	7,5	Közszolgáltatások színvonalának javítása	Felderítő	Kockázat csökkentés
	A település elöregedése, fokozódó elvándorlás	Tevékenységi kockázat	N	9	Lakosságmegtartó képesség fokozása	Megelőző	Kockázat csökkentés
5.3. Szociális szolgáltatás és ellátás	Nem megfelelő a szociális eljárások lebonyolítása	Tevékenységi kockázat	I	11,25	Magas szintű szakmai teljesítmény és munkavégzés	Korrekciós	Kockázat csökkentés
	Nyilvántartások pontatlan vezetése	Tevékenységi kockázat	I	6,75	Magas szintű szakmai teljesítmény és munkavégzés	Korrekciós	Kockázat csökkentés
	Az önkormányzat nem tud teljesíteni jogosultsági kritériumokat	Jogi szabályozás	N	8,25	Közszolgáltatásokhoz való hozzájutás biztosítása	Korrekciós	Kockázat csökkentés
6.1. Rendezvényszervezés	Nincs elegendő pénzügyi forrás rendezvényekre	Pénzügyi, finanszrozási körülmények	N	13	Közösségépítő szerep erősítése	Korrekciós	Kockázat csökkentés
	Rendszeres és színvonalas események hiánya	Tevékenységi kockázat	N	8,25	Kulturális értékek megőrzése	Iránymutató	Kockázat csökkentés
6.2. Könyvtári szolgáltatás	Lakossági érdeklődés hiánya	Tevékenységi kockázat	N	3	Kulturális értékek megőrzése	Felderítő	Kockázat csökkentés
	Nem megfelelő közbeszerzési eljárás alkalmazása	Tevékenységi kockázat	I	12	Szervezeti integritás erősítése, korrupció prevenció	Megelőző	Kockázat csökkentés

Érintett folyamatok	Azonosított kockázat (rövidítés a kockázati leltár munkalap alapján)	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Integritási vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Kockázati érték	Veszélyeztetett célkitűzés	Alkalmazott kontrollok	Kezelési stratégia
7.1. (Köz) Beszerzések	Nem érkezik be árajánlat	Tevékenységi kockázat	I	6	Felelős és kockázat alapú tervezés, hatékony változásmenedzselés	Korrekciós	Kockázat csökkentés
	A tervezettől magasabb összegű árajánlat érkezik be	Pénzügyi, finanszírozási környezet	I	8	Költséghatékony gazdálkodás	Korrekciós	Kockázat csökkentés
	Elhúzódó közbeszerzési eljárás	Tevékenységi kockázat	I	7	Felelős és kockázat alapú tervezés, hatékony változásmenedzselés	Korrekciós	Kockázat csökkentés
7.2. Szerződések előkészítése és megkötése	Előnytelen szerződéskötés	Jogi szabályozás	I	11	Költséghatékony gazdálkodás	Megelőző	Kockázat csökkentés
	A szerződés nem tartalmaz fontos rendelkezéseket	Jogi szabályozás	I	9	Szabályozási környezet javítása	Megelőző	Kockázat csökkentés
7.3. Szabályzatok készítése, aktualizálása, megismertetése	Az önkormányzat nem rendelkezik fontos szabályzatokkal	Jogi szabályozás	I	13,75	Szabályozási környezet javítása	Korrekciós	Kockázat csökkentés
	A szabályzatok nem aktualizáltak	Jogi szabályozás	I	12,5	Szabályozási környezet javítása	Korrekciós	Kockázat csökkentés
	A munkatársak nem ismerik megfelelően a szabályzatok tartalmát	Jogi szabályozás	I	10	Jogszabályok, eljárásrendek egyszerűsítése	Korrekciós	Kockázat csökkentés
7.4. Képviselőtestületi döntéshozatal, ülésekkel kapcsolatos ügyintézés	A testületi tagok nem kapják meg időben az előterjesztéseket	Tevékenységi kockázat	I	2	Feladatszervezés, működési hatékonyság növelése	Felderítő	Elviselés, megtartás
	A képviselőtestületi döntések nem születnek meg időben	Tevékenységi kockázat	I	3,5	Költséghatékony gazdálkodás	Felderítő	Kockázat csökkentés
8.1. Munkaerőfelvétel, megszüntetés, foglalkoztatás, képzés, juttatások	Nincs elegendő megfelelő képzettségű munkaerő	Emberi erőforrás	I	12,5	Személyi állomány fejlesztése	Korrekciós	Kockázat csökkentés
	A Jegyző nem tesz eleget vezetői képzési kötelezettségének	Emberi erőforrás	I	3,5	Kompetemciafejlesztés	Iránymutató	Kockázat csökkentés

Érintett folyamatok	Azonosított kockázat (rövidítés a kockázati leltár munkalap alapján)	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Integritási vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Kockázati érték	Veszélyeztetett célkitűzés	Alkalmazott kontrollok	Kezelési stratégia
8.2. Közfoglalkoztatás	A közfoglalkoztatottak bent ragadnak a közfoglalkoztatási rendszerben	Tevékenységi kockázat	I	10	Költséghatékony gazdálkodás	Felderítő	Kockázat csökkentés
	A közfoglalkoztatottak munkavégzése nem hatékony	Tevékenységi kockázat	I	13	Költséghatékony gazdálkodás	Felderítő	Kockázat csökkentés
	Az önkormányzat nem tud értékteremtő munkavégzési lehetőséget biztosítani	Tevékenységi kockázat	I	10	Költséghatékony gazdálkodás	Felderítő	Kockázat csökkentés
9.1. Iratkezelés, iktatás, adminisztráció	Nem megfelelő iratkezelés	Tevékenységi kockázat	I	7	Magas szintű szakmai teljesítmény és munkavégzés	Korrekciós	Kockázat csökkentés
	Érkeztetés és iktatás hiánya	Tevékenységi kockázat	I	12	Szabályozási környezet javítása	Korrekciós	Kockázat csökkentés
9.2. Informatikai rendszerek üzemeltetése	Nem aktualizált honlap	Tevékenységi kockázat	I	4,5	Belső folyamatok informatikai támogatása	Korrekciós	Kockázat csökkentés
	Nem megfelelő harver/szoftver ellátottság, elavult informatikai alkalmazások	Informatikai	N	9	Infrastrukturális fejlesztések	Korrekciós	Kockázat csökkentés
10.1 Külső kommunikáció	Lakosság felé történő kommunikációs hiányosság	Kommunikációs	N	11,25	Ügyfélbarát kommunikáció	Korrekciós	Kockázat csökkentés
	A munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikáció szabályaival	Jogi szabályozás	I	3	Szabályozási környezet javítása	Iránymutató	Elviselés, megtartás
10.2 Belső kommunikáció	Nem megfelelően működnek a belső kommunikációs folyamatok	Kommunikációs	N	6,75	Feladatszervezés, működési hatékonyság növelése	Iránymutató	Kockázat csökkentés
	Nincs belső kommunikációs felület	Kommunikációs	N	4	Feladatszervezés, működési hatékonyság növelése	Korrekciós	Elviselés, megtartás
11.1. Lakossági panaszok, közérdekű bejelentések kezelése	A panaszok nem megfelelő kivizsgálása	Reputációs	I	9	Ügyfél központú közigazgatás megteremtése	Iránymutató	Kockázat csökkentés
	Nem megfelelő a személyes adatok védelme	Reputációs	I	12	Közbizalom növelése	Iránymutató	Kockázat csökkentés
11.2. Elektronikus	A lakosok nem alkalmazzák az elektronikus ügyintézési lehetőségeket	Informatikai	N	8	E-közigazgatás fejlesztése	Felderítő	Kockázat csökkentés

Érintett folyamatok	Azonosított kockázat (rövidítés a kockázati leltár munkalap alapján)	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Integritási vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Kockázati érték	Veszélyeztetett célkitűzés	Alkalmazott kontrollok	Kezelési stratégia
11.2. Elektronikus ügyintézés/adatszolgáltatás	Az önkormányzat nem tesz eleget a közpénzek felhasználásával kapcsolatos adatszolgáltatási kötelezettségének	Tevékenységi kockázat	I	6	Átláthatóság biztosítása, Szervezeti integritás erősítése	Felderítő	Kockázat csökkentés
12.1 Közbiztonság megteremtése és fenntartása	Jelzőrendszer kialakításának hiánya	Tevékenységi kockázat	N	14	Közbiztonság javítása	Iránymutató	Kockázat csökkentés
12.2 Gyermek és ifjúságvédelem, bűnmegelőzés	Ifjúsági programok kialakításának elmaradása	Tevékenységi kockázat	N	6	Ifjúságvédelem	Korrekciós	Kockázat csökkentés

Bőcs, 2018.07.05.

Csontos Bence
jegyző

BŐCS KÖZSÉG JEGYZŐJE
BŐCS

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI INTÉZKEDÉSI TERV (9. sz. táblázat)

Sorsz.	Érintett folyamat	Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat (rövidítés a kockázati leltár munkalap alapján)	Szükséges intézkedés	Az intézkedés határideje	Intézkedésért felelős személy / Folyamatgazda	Megvalósítás státusza
1.	1.1. Költségvetés tervezése	Alultervezett költségvetési előirányzat	Költségvetési sorok közötti belső átcsoportosítás-, külső forrásbevonás lehetőségének vizsgálata	2018.12.31	Takács Anita	Megvalósult
2.	1.2. Költségvetés végrehajtása	Váratlan esemény bekövetkezése	Általános tartalékkeretre előirányzat tervezése	2018.12.31	Csontos Bence	Előkészítés alatt
3.		Fedezethiány önként vállalt feladat esetében	Kiadási és esetleges bevételi oldalak elmezése, az adott szolgáltatás iránti igény felmérése	2018.12.31	Takács Anita	Megvalósult
4.	1.3. Bizonylatolás rendje	Bizonylatolási hiányosság	A gazdálkodási utasítás és a bizonylati rend folyamatos aktualizálása, megismertetése, betartatása A kifizetések teljesítése előtt a dokumentumok tartalmi/formai meglétének/helyességének (pénzügyi ellenjegyző, érvényesítő, utalványozó) fokozott ellenőrzése	2018.12.31	Takács Anita	Megvalósult
5.	1.4. Helyi adókhoz kapcsolódó feladatok	Elmulasztott v. késedelmes bevallás/befizetés	Folyamatos figyelemfelhívás, kommunikáció a határidők betartására (honlap)	2018.12.31	Kapusi Tamásné	Folyamatban
6.	1.5. Pályázatok készítése, támogatások elszámolása	A támogatás nem szabályszerű felhasználása	Folyamatos egyeztetés a Közreműködő Szervezettel, a pénzügyi elszámolási rend teljes körű megismerése, pénzügyi/projektmenedzser alaklmazása	2018.12.31	Csontos Bence	Megvalósult
7.	2.1. Beruházások/felújítások előkészítése.	Tervezési hiányosság (a jövőbeni fenntartásra, működtetésre vonatkozóan)	A tervezési szerződések tartalmazzanak a fenntarthatóságra vonatkozó számításokat, kalkulációkat	2018.12.31	Takács Anita	Előkészítés alatt
8.	2.2. Településüzemeltetési feladatok	Szúnyogirtás elmaradása	Folyamatos kapcsolattartás az ÁNTSZ, Kormányhivatal, Katasztrófavédelmi Igazgatóság illetékes szerveivel a központi programban való részvétel miatt, illetve saját önkormányzati forrás elkülönítése	2018.12.31	Villásné Dobai Ildikó	Megvalósult
9.	5.1. Egészségügyi alapellátás biztosítása	Elavult épület és eszközpark	Pályázati lehetőségek felkutatása ill. támogatási kérelmek benyújtása az alapfokú egészségügyi infrastruktúra fejlesztésére.	2018.12.31	Balázsné Bak Judit	Előkészítés alatt
10.	5.3. Szociális szolgáltatás és ellátás	Nem megfelelő a szociális eljárások lebonyolítása	Folyamatos képzés biztosítása az eljárásokat lebonyolító munkatársaknak, az aktuális jogszabályismeret megszerzése érdekében	2018.12.31	Hegedűs Erika	Megvalósult

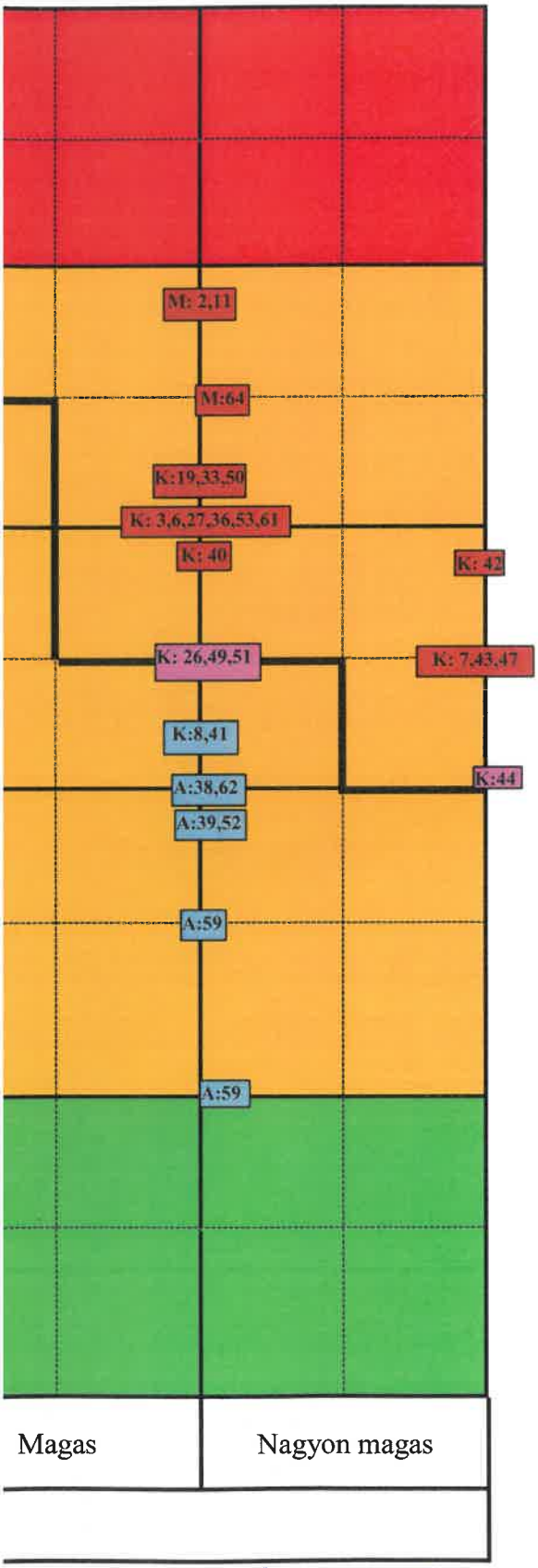
Sorsz.	Érintett folyamat	Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat (rövidítés a kockázati leltár munkalap alapján)	Szükséges intézkedés	Az intézkedés határideje	Intézkedésért felelős személy / Folyamatgazda	Megvalósítás státusza
11.	6.1. Rendezvényszervezés	Nincs elegendő pénzügyi forrás rendezvényekre	A településen működő civil szervezetekkel, alapítványokkal, egyházzal együttműködve, kulturális rendezvényeket támogató szervezetek megkeresése, felhívásaikra pályázat benyújtása	2018.12.31	Bulyáki Magdolna	Előkészítés alatt
12.	7.1. (Köz) Beszerzések	Nem megfelelő közbeszerzési eljárás alkalmazása	Az eljárás speciális ismeretanyaga miatt, külső szakértő bevonása a legkedvezőbb feltételek mellett	2018.12.31	Csontos Bence	Előkészítés alatt
13.	7.2. Szerződések előkészítése és megkötése	Előnytelen szerződéskötés	Jól megszerkesztett, jogi szempontból véleményezett szerződésminták alkalmazása	2018.12.31	Csontos Bence	Folyamatban
14.	7.3. Szabályzatok készítése, aktualizálása, megismertetése	Az önkormányzat nem rendelkezik fontos szabályzatokkal	A jogszabályi előírásoknak és a folyamatos munkavégzéshez szükséges szabályzatok elkészítése	2018.12.31	Csontos Bence	Folyamatban
15.		A szabályzatok nem aktualizáltak	Jogszabályváltozások, szervezeti változások, munkavégzési gyakorlat figyelemmel kísérése és a változások átvezetése a használatban lévő	2018.12.31	Takács Anita	Folyamatban
16.	8.2. Közfoglalkoztatás	A közfoglalkoztatottak munkavégzése nem hatékony	Jelenlét, fegyelemtartás, folyamatos ellenőrzés, esetleges szankcionálás, érdemi munkavégzési lehetőség biztosítása és az eredményeket a lakosság felé kommunikálni	2018.12.31	Mogyorósi Anikó Vanda	Folyamatban
17.	9.1. Iratkezelés, iktatás, adminisztráció	Érkeztetés és iktatás hiánya	Iratkezelési szabályzat aktualizálása, tartalmának és a folyamat jelentőségének megismertetése, betartatása, szúrópróba szerű ellenőrzése	2018.12.31	Bulyáki Magdola	Megvalósult
18.	10.1 Külső kommunikáció	Lakosság felé történő kommunikációs hiányosság	Az információk helyben szokásos módon történő gyakoribb közzététele (helyi tv, újság, szórólap, gyűlések), honlap tartalmának folyamatos frissítése	2018.12.31	Hegedűs Erika	Folyamatban
19.	11.1. Lakossági panaszok, közérdekű bejelentések kezelése	Nem megfelelő a személyes adatok védelme	A GDPR -nak megfelelő szabályozás készítése és annak bevezetése	2018.05.25 illetve 2018.12.31	Csontos Bence	Megvalósult
20.	12.1 Közbiztonság megteremtése és	Jelzőrendszer kialakításának hiánya	Együttműködés a helyi polgárőrséggel, körzeti rendőrséggel	2018.12.31	Kissné Kertész Mária	Folyamatban

Bőcs, 2018.07.10.

Csontos Bence
jegyző

BŐCS KÖZSÉG JEGYZŐJE
BŐCS

ÉS A TŰRÉSHATÁR



Bócs, 2018.07.03

Csontos Bence jegyző

BÓCS KÖZSÉG JEGYZŐJE BÓCS

Sorszám	Rövidített kockázati esemény megnevezése
1:	Állami normatíva csökkenése (alacsony)
2:	Alultervezett költségvetési előirányzat (magas)
3:	Váratlan esemény bekövetkezése (közepes)
4:	Fedezethiány önként vállalt feladat esetében (közepes)
5:	A gazdálkodási jogkörök szabályozásának megszegése (alacsony)
6:	Bizonylatolási hiányosság (közepes)
7:	Elmulasztott v. késedelmes bevallás/befizetés (közepes)
8:	Önkormányzati intézkedés hiánya az adóhátralék csökkentésére (közepes)
9:	A támogatási kérelem nem részesül pozitív elbírálásban (közepes)
10:	A támogatás nem szabályszerű felhasználása (közepes)
11:	Tervezési hiányosság (a jövőbeni fenntartásra, működtetésre vonatkozóan) (magas)
12:	Nem megfelelő műszaki paraméterek (alacsony)
13:	Előre nem látható események bekövetkezése (alacsony)
14:	A kivitelezés időbeni csúszása (alacsony)
15:	Parkok, játszóterek karbantartásának hiánya, rongálás (közepes)
16:	Belterületi utak karbantartásának hiánya (közepes)
17:	Nem megfelelő közvilágítás (alacsony)
18:	Ellopott/megrongált díszkivilágítás (közepes)
19:	Szúnyogirtás elmaradása (közepes)
20:	Nem kellően megfontolt döntés: adásvétel vs kisajátítás (nagyon alacsony)
21:	Tulajdonosi ellenállás (nagyon alacsony)
22:	Vagyonkimutatás nem készül el időben (nagyon alacsony)
23:	A téves alátámasztó adatok a vagyonkimutatás készítésekor (nagyon alacsony)
24:	Anyakönyvvezető hiánya (alacsony)
25:	Központi rendszerek működési problémái (nagyon alacsony)
26:	Szakmai érdeklődés hiánya miatt betöltetlen háziorvosi praxis (közepes)
27:	Elavult épület és eszközpark (közepes)
28:	A többlet gondozást igénylő gyermekek fokozott időigényes foglalkoztatása (alacsony)
29:	A település elöregedése, fokozódó elvándorlás (közepes)
30:	Nem megfelelő a szociális eljárások lebonyolítása (közepes)
31:	Nyilvántartások pontatlan vezetése (alacsony)
32:	Az önkormányzat nem tud teljesíteni jogosultsági kritériumokat (alacsony)
33:	Nincs elegendő pénzügyi forrás rendezvényekre (közepes)
34:	Rendszeres és színvonalas események hiánya (alacsony)
35:	Lakossági érdeklődés hiánya (nagyon alacsony)
36:	Nem megfelelő közbeszerzési eljárás alkalmazása (közepes)
37:	Nem érkezik be árajánlat (alacsony)
38:	A tervezettől magasabb összegű árajánlat érkezik be (alacsony)
39:	Elhúzódó közbeszerzési eljárás (alacsony)
40:	Előnytelen szerződéskötés (közepes)
41:	A szerződés nem tartalmaz fontos rendelkezéseket (közepes)
42:	Az önkormányzat nem rendelkezik fontos szabályzatokkal (közepes)
43:	A szabályzatok nem aktualizáltak (közepes)
44:	A munkatársak nem ismerik megfelelően a szabályzatok tartalmát (közepes)
45:	A testületi tagok nem kapják meg időben az előterjesztéseket (nagyon alacsony)
46:	A képviselőtestületi döntések nem születnek meg időben (nagyon alacsony)
47:	Nincs elegendő megfelelő képzettségű munkaerő (közepes)
48:	A Jegyző nem tesz eleget vezetői képzési kötelezettségének (nagyon alacsony)
49:	A közfoglalkoztatottak bent ragadnak a közfoglalkoztatási rendszerben (közepes)
50:	A közfoglalkoztatottak munkavégzése nem hatékony (közepes)
51:	Az önkormányzat nem tud értékteremtő munkavégzési lehetőséget biztosítani (közepes)
52:	Nem megfelelő iratkezelés (alacsony)
53:	Érkeztetés és iktatás hiánya (közepes)
54:	Nem aktualizált honlap (alacsony)
55:	Nem megfelelő harver/szoftver ellátottság, (közepes)
56 :	Lakosság felé történő kommunikációs hiányosság (közepes)
57:	A munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikáció szabályaival (nagyon alacsony)
58:	Nem megfelelően működnek a belső kommunikációs folyamatok (alacsony)
59:	Nincs belső kommunikációs felület (alacsony)
60:	A panaszok nem megfelelő kivizsgálása (közepes)
61:	Nem megfelelő a személyes adatok védelme (közepes)
62:	A lakosok nem alkalmazzák az elektronikus ügyintézési lehetőségeket (alacsony)
63:	Az önkormányzat nem tesz eleget a közpénzek felhasználásával kapcsolatos adatszolgáltatási kötelezettségének (alacsony)
64:	Jelzőrendszer kialakításának hiánya (magas)
65:	Ifjúsági programok kialakításának elmaradása (alacsony)

BŐCS KÖZSÉG ÖNKORMÁNYZAT JEGYZŐJE
3574, Bőcs Hősök tere 1.

3/2018. számú Jegyzői Utasítás

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

Bőcs, 2018. május 10.

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII.31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) 6.§ (2) bekezdésében kapott felhatalmazás alapján Bőcsi Polgármesteri Hivatala (továbbiakban: Hivatal) integrált kockázatkezelési eljárásának részletes szabályait az alábbiak szerint határozom meg:

I. Értelmező rendelkezések

Belső kontroll koordinátor: a Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős.

Belső kontrollrendszer: a szervezeti célok megvalósítását segítő eszközök összessége. Egymásra épülő és egymást kiegészítő elemei a kontrollkörnyezet, az integrált kockázatkezelési rendszer, a kontrolltevékenységek, az információs- és kommunikációs rendszer, valamint a monitoring.

Folyamat: a szervezeti célok megvalósulása érdekében tudatosan megtervezett lépések, tevékenységek és cselekedetek sorozata, amelyek olyan módon lettek kialakítva és szabályozva, hogy kiszámítható és elvárások szerinti eredményt produkáljanak.

Folyamatgazda: az adott folyamatleírás létrehozásáért felelős személy, aki általában is felel a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért, a folyamat végrehajtásáért.

Folyamattérkép: a szervezeti célok, valamint a szervezeti fő- és részfolyamatok egymás közötti kapcsolatrendszerének leírása és szemléltetése.

Integrált kockázatkezelési folyamat: az integrált kockázatkezelési rendszer működése.

Integrált kockázatkezelési intézkedési terv: az integrált kockázatkezelési folyamat eredményeként létrejövő kockázatkezelési intézkedési terv, amely a szervezet céljaival kapcsolatos valamennyi olyan kockázat kezelését magában foglalja, amelyek kezelése a szervezet kockázati tűréshatárára tekintettel indokolt.

Integrált kockázatkezelési rendszer: 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: befolyásmentes, feddhetetlen, a jogszabályi előírásoknak, belső szabályoknak valamint a célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő magatartás, szervezeti működés.

Integritási kockázat: olyan integritást sértő eseményhez kapcsolódó kockázat, amely a személyek, a szervezet és a köztük lévő kapcsolatrendszerek vonatkozásában érvényesül, az értékek és a normák megsértéséhez kötődik. Az integritás sérülésének lehetősége.

Kockázat: a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a szervezeti célok elérését.

Kockázatelemzés: folyamat a kockázat forrásának azonosítására és a kockázatbecslésre

Kockázatértékelés: folyamat, amely során a kockázatfelmérési eredmények alapján az egyes tényezők értékelésre kerülnek.

Kockázatkezelés: folyamat, intézkedések kiválasztására és végrehajtására a kockázat csökkentése érdekében.

Kockázati tényező: kockázat okaként azonosítható körülmény.

Kockázati tűréshatár: a kockázati kitettségnek az a szintje, amely felett a hivatali szervezet vezetője mindenképpen válaszintézkedést kíván tenni a felmerülő kockázatokra.

Korrupciós kockázat: az adott szervezetnek külső egyénekkel vagy szervezetekkel való együttműködése során felmerülő valós vagy vélt lehetőségek, amelyek az együttműködő fél számára jogosulatlan előnyöket jelenthetnek, az adott szervezet –vagy tágabb értelemben a közszféra- számára pedig valamilyen kárt okozhat.

II. Általános rendelkezések

1) A Hivatal tevékenysége, gazdálkodása során jelentkező kockázatok megfelelő kezelése érdekében a Bkr. 7. § (1)-(2) bekezdésében foglaltaknak megfelelően, integrált kockázatkezelési rendszert kell működtetni.

2) Az integrált kockázatkezelési rendszer működtetése során a Hivatal folyamatgazdái, illetve a Hivatal vezetése felméri és megállapítja a Hivatal tevékenységeiben rejlő és szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat, valamint meghatározzák az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket és azok teljesítésének, folyamatos nyomon követésének módját.

3) A szabályzat célja a Hivatal integrált kockázatkezelési rendszeréhez az eljárások és a működtetéssel összefüggő feladatok, felelősségek és hatáskörök meghatározása.

4) A szabályzat rendelkezései arra irányulnak, hogy az Áht., a Bkr. és egyéb jogszabályok, módszertani útmutatók, szabályzatok vonatkozó előírásai, követelményei - a Hivatal szervezeti sajátosságainak figyelembevételével - érvényesüljenek.

5) A szabályzat személyi hatálya kiterjed a Hivatal valamennyi szervezeti egységére és valamennyi alkalmazottjára.

6) A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed minden olyan vezetői döntésre, gazdasági eseményre, létszámmal való gazdálkodásra, amely a Hivatal eszközeiben, forrásaiban, valamint emberi erőforrásában, struktúrájában változást eredményez, a bekövetkezett változásokat rögzítő dokumentumokra, információkra és valamennyi munkafolyamatra.

7) A Hivatal elsősorban kockázatcsökkentő kontrolltevékenységeivel biztosítja a kockázatok kezelését, elősegítve a szervezeti célok megvalósítását. Ehhez olyan információs és kommunikációs rendszert alakít ki és működtet, amely elősegíti, hogy a kockázatkezeléssel kapcsolatos információk a megfelelő időben eljussanak az érintett szervezeti egységhez, illetve személyhez.

8) Az integrált kockázatkezelési rendszer a belső kontrollrendszer része.

9) A belső ellenőrzés által az éves ellenőrzési terv során végzett kockázatelemzés nem azonos a Hivatal kockázatkezelési rendszerével, nem része annak, és nem is helyettesítheti azt. A belső ellenőrzésnek ugyanakkor támaszkodnia kell a Hivatal kockázatkezelési rendszerében azonosított kockázatokra.

10) Az integrált kockázatkezelési rendszer működtetésére vonatkozó legfontosabb alapelv, hogy a Hivatal minden szervezeti egységének felelőssége a tevékenységéhez kapcsolódó kockázatok azonosítása, értékelése és az értékelés eredménye alapján annak hatékony kezelése.

III. A szabályzat tartalma

1) A szabályzat a Hivatal kockázatkezelési eljárásának meghatározására szolgál, amely a kockázati tényezők és kockázatok azonosítását, azok értékelését, a kockázatokra adott válaszreakciókat és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magában.

2) Megfelelő kockázatkezelési tevékenység révén a Hivatal csökkentheti a kockázatok hatásait, illetve megelőzheti a feltárt kockázatok tényleges bekövetkezését.

IV. Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése

1) Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése a Jegyző feladata.

2) A Jegyző a kockázatok feltárása és értékelése, valamint kezelése érdekében Kockázatkezelési Munkacsoportot hoz létre, a kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst, ún. belső kontroll koordinátort jelöl ki.

3) Az integrált kockázatkezelés folyamatában résztvevők:
   a) Jegyző
   b) Kockázatkezelési Munkacsoport (továbbiakban: Munkacsoport)
   c) a Hivatal valamennyi munkatársa

4) Az integrált kockázatkezelési rendszer működtetésének felelőse a Munkacsoport, melynek tagjai:
   - Belső kontroll koordinátor (amely feladatot a Jegyző is elláthatja)
   - Jegyző (amennyiben nem Ő a belső kontroll koordinátor)
   - Folyamatgazdá(k), ügyintéző(k)
   - Belső ellenőr

5) A Munkacsoportban való részvétel a munkacsoport tagok munkaköri leírásába beépítésre kerül.

6) Belső ellenőr a kockázatkezelés folyamatában csak megfigyelőként vagy tanácsadóként vehet részt, kivéve azon esetet, amikor a belső ellenőrzési folyamat folyamatgazdájaként jár el.

7) A kockázatkezelési tevékenységben résztvevők feladat és hatáskörét az alábbi táblázat tartalmazza:

Integrált kockázat-kezelés	Belső kontroll koordinátor	Belső ellenőr	Jegyző	Folyamatgazdák	Munkatársak	Kockázatkezelési Munkacsoport	Határidő
Kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése	kockázatkezelési munkacsoport koordinálása	tanácsadó tevékenysége keretében támogatja a kockázatkezelési folyamatot	kockázatkezelési munkacsoport felállítása kockázatkezelési szabályzat kiadása;	kockázatkezelési szabályzat véleményezése		- kockázatkezelési szabályzat előkészítése; - kialakított ellenőrzési nyomvonalak áttekintése; - folyamatlista, folyamattérkép teljes körűségének áttekintése, esetleges kiegészítése; - kockázati kritérium mátrix kialakítása	január 31.
Kockázati tényezők, Kockázatok azonosítása			a munkacsoport által meghatározott szervezeti és folyamati szintű kockázatok áttekintése, integrált kockázati leltár elfogadása - munkatársak tájékoztatásának biztosítása	a folyamati szintű kockázatok azonosításában való részvétel	közreműködik a kockázatok azonosításában a folyamatgazdával	- a kockázati tényezők, kockázatok felmérésének előkészítése - a szervezeti és a folyamat szintű kockázatok azonosítása, összegyűjtése - integrált kockázati leltár készítése - az azonosított kockázatok csoportosítása, átfedések kiszűrése; - kockázati tényezők meghatározása - tájékoztatás az azonosított kockázatokról	március 31.
Kockázatok értékelése			jóváhagyás	részt vesz a kockázatok értékelésében	közreműködik a kockázatok értékelésében	- a kockázati kritérium mátrix kialakítása /felülvizsgálata (azonosított kockázati tényezők alapján); - kockázatok értékelése és összegzése; - kockázati térkép elkészítése	május 31.
Kockázat-érzékenység meghatározása, tűréshatár kijelölése			- kockázatviselési hajlandóság meghatározása - dönt az elfogadható kockázati értékről -tűréshatár megállapítása			–javaslatot tesz az elfogadható kockázati értékre és a tűréshatárra	június 10.
Kockázatkezelési stratégia kiválasztása, lehetséges reakciók azonosítása			-dönt az alkalmazandó kockázatkezelési stratégiáról	-részt vesz a kockázatkezelési stratégia kidolgozásában és a lehetséges reakciók azonosításában		- javaslatot tesz az alkalmazandó kockázatkezelési stratégiára	június 15

Integrált kockázatkezelési intézkedési terv készítése illetve megvalósítása			-az integrált kockázatkezelési intézkedési terv jóváhagyása -beszámoltatás az intézkedési terv végrehajtásáról	-javaslatot tesz a válaszintézkedés lehetséges módjára és tartalmára -részt vesz az intézkedések megtételében , figyelemmel kíséri a végrehajtást (szükség esetén felülvizsgálja azt) - beszámol az intézkedés végrehajtásáról	-közreműködik a kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtásában -visszacsatolást ad a bevezetett intézkedések hatásosságáról	- elemzések és intézkedési javaslatok összefogása, felterjesztése vezetői jóváhagyásra - integrált kockázatkezelési terv összeállítás - összefoglaló beszámoló készítése az intézkedési terv megvalósulásáról, az intézkedések hatásosságáról	július 31. illetve december 31
Kockázatkezelés felülvizsgálata, nyilvántartások vezetése			beszámoltatás	-részt vesz a felülvizsgálati folyamatban -közreműködik a nyilvántartások vezetésében	-adatszolgáltatás	- az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési terv hatékonyságának és megvalósulásának felülvizsgálata - nyilvántartások és kimutatások vezetése -iratanyagok kezelése	tárgyévet követő év január 31.

V. Az integrált kockázatkezelési folyamat tevékenységei

1) A Hivatal a tevékenységét szabályozott folyamatokban végzi. Az egyes folyamatok részletes leírását valamint ellenőrzési nyomvonalát külön dokumentumok rögzítik.

2) A Hivatal a folyamattérképét és folyamatainak listáját a **módszertani útmutató 1. sz. táblázatában** foglaltak szerint határozza meg. Amennyiben a Munkacsoport azt állapítja meg, hogy a folyamatok azonosítása nem teljes körű vagy más okból nem fedi le a Hivatal minden tevékenységi körét, folyamatait, akkor a Munkacsoport feladata a további elemek meghatározása.

3) A folyamattérkép és a folyamatleírások alapján történik a kockázatok felmérésének előkészítése, melyek biztosítják az integrált kockázatkezelési rendszer teljes körűségét és zártságát.

4) Az integrált kockázatkezelés a szervezeti célok elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata, amely az alábbi tevékenységeket foglalja magába:
   a) A *kockázati tényezők, kockázatok azonosítása*, melyek a Hivatal működését, kiemelt céljainak elérését veszélyeztetik, valamint az azokhoz kapcsolható keretek meghatározása.
   b) A kockázatok elemzése, rangsorolása jellegük, felmerülési helyük, hatásuk súlyossága és bekövetkezési valószínűségük szerint, *a kockázatok értékelése*.
   c) A szervezet kockázatokra való hajlamosságának, *kockázatérzékenységének meghatározása*. A Hivatal egészére, valamint azon belül az egyes szervezeti egységekre vonatkozó ún. *„tűréshatárok" (elfogadható kockázati szint) kijelölése*, amelyek felett intézkedéseket kell foganatosítani.
   d) A kockázatokhoz kapcsolódó *lehetséges kockázatkezelési stratégiák* azonosítása, lehetséges válaszok kialakítása a kockázatokra.
      A kritikus tényezők kezelésére kockázatkezelő javaslatok megfogalmazása, *döntés a kockázatok kezeléséről*: a kockázatokat, illetve hatásukat milyen módon kívánja a vezetés mérsékelni, elkerülni, és/vagy bekövetkezési valószínűségüket csökkenteni.
   e) *Intézkedési tervek készítése és megvalósítása.*
   f) A kockázatkezelési tevékenység folyamatának *felülvizsgálata*, a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringja, *nyilvántartások vezetése.*

VI. A kockázati tényezők azonosítása és elemzése

1) A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a Hivatal célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok.

2) A Jegyzőnek úgy kell kialakítania a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és alkalmazottak közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön. Ennek megfelelően a kockázatok felmérésének elvégzéséhez elengedhetetlen a Hivatal valamennyi munkatársának aktív közreműködése.

3) 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 kockázatokat kell feltárni, melyek egyik lehetséges csoportosítási formája:

Külső kockázatok:

a) Jogi szabályozás
b) Politikai
c) Gazdasági
d) Egyéb: pl vészhelyzetek, működési zavarok

Belső kockázatok:

a) Jogi kockázatok
b) Pénzügyi/finanszírozási kockázat
c) Tevékenységi (működési, stratégiai) kockázat
d) Infrastrukturális kockázatok
e) Humán erőforrás kockázatok
f) Kommunikáció kockázatok
g) Irányítási rendszer kockázatok
h) Szervezeti kockázat
i) Informatikai kockázatok
j) Kontrollkörnyezeti kockázatok
k) Reputációs kockázat
l) Folyamatok figyelemmel kísérése

A fentieken túl beszélhetünk még megfelelőségi-, integritási-, korrupciós-, biztonsági és számos egyéb típusú kockázatról. A kockázatok részletesebb bemutatását, kifejtését a **módszertani útmutató 2. sz. táblázata** tartalmazza.

4) A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak a kockázati tényezőkre való visszavezetését.

5) A szervezeti és folyamati szintű kockázati tényezők összegyűjtését elsődlegesen a Munkacsoport végzi el.

6) A kockázatokat úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza

a) az esemény kiváltó okát
b) az esemény hatását
c) és azt hogy mely szervezeti célra van hatással az esemény .

7) A kockázatok azonosításának eredményeképpen a Munkacsoport elkészíti az **Integrált Kockázati Leltárt (lsd. módszertani útmutató 3. táblázat)**, amibe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni.

8) A Jegyző a Munkacsoport által meghatározott szervezeti és folyamati szintű kockázatokat tartalmazó integrált kockázati leltárt áttekinti, jóváhagyja.

9) A Munkacsoport feladata az azonosított kockázatok rendszerezése, az esetleges duplikációk kiszűrése. Azonos vagy nagyon hasonló tartalmú kockázatok esetén vizsgálandó azok összevonása, de ez csak abban az esetben lehetséges, ha az adott kockázat nem az adott folyamathoz kapcsolódik szorosan, hanem a Hivatal egészére vonatkozik.

10) Az azonosított kockázati tényezőkről azokat a dolgozókat és vezetőket, akiknek a tevékenységét az adott kockázat érinti, a szervezetnél szokásos módon tájékoztatni kell.

VII. Kockázatok értékelése

1) A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy az azonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják a Hivatal fő célkitűzéseit.

2) Az értékelés során a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a Hivatalra gyakorolt hatásukat, az alábbi metodika alapján végezzük el:
   a) kockázatértékelési kritérium mátrix meghatározása (módszertani útmutató 4. táblázat),
   b) kockázatértékelési tábla összeállítása (módszertani útmutató 6. táblázat),
   c) kockázati térkép elkészítése (módszertani útmutató 7. táblázat).

3) Az értékelési kritériumok (valószínűség és hatás) egységes értelmezése és alkalmazása érdekében a Hivatalra jellemző kockázati tényezők alapján a Munkacsoport kialakítja a **Kockázatértékelési Kritérium Mátrixot,** amely meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála fokozatainak mi a jelentése,

támpontul szolgálva az értékelésben résztvevők számára a kockázati érték meghatározásában.

4) Az értékelés folyamán a kockázati értéket a valószínűség és a hatások átlagának szorzataként kapjuk meg **(lsd. módszertani útmutató 5. táblázat)**

5) A Munkacsoport a **kockázatértékelési táblázat (lsd. módszertani útmutató 6. táblázat** alkalmazásával elvégzi a kockázatok értékelését és meghatározza a folyamat kockázatosságát.

6) A Munkacsoport elkészíti a **kockázati térképet (lsd. módszertani útmutató 7. táblázat)**, melyen a kockázatok értékelésének eredményeképpen meghatározott valószínűségi és hatás értékek alapján mind a folyamatokat, mind az egyes kockázatokat el lehet helyezni. A kockázati térkép segítségével láthatóvá válnak a kockázati tűréshatárok.

7) A Munkacsoport javaslatot tesz a kockázati tűréshatárra valamint a tűréshatár alapján a kockázatok kezelésének stratégiájára és az esetlegesen szükséges intézkedések megtételére.

8) A kockázatok értékelésének határideje az adott év május 31. napja.

VIII. Kockázati tűréshatár meghatározása

1) A kockázati tűréshatár a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet válaszintézkedést tesz a felmerülő kockázatokra.

2) A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni a Hivatal adott kockázattal szembeni tűrőképességét.

3) A Hivatal által elfogadható kockázati értékről a Jegyző dönt.

4) Minél kevésbé elfogadható a Jegyző számára egy kockázat bekövetkezése, annál nagyobb hangsúlyt kell fektetni a válaszlépések megtételére. A legmagasabb prioritású kockázati tényezőket szükségszerű folyamatosan figyelni, és a költségvetési szerv vezetésének magasabb szintjein foglalkozni velük.

5) A tűréshatároknak a szervezet minden szintjén ismerteknek kell lenniük, hogy az érintettek azonosuljanak velük, mert ez biztosítja az alapot a releváns kockázatok mennyiségi és

minőségi méréséhez, valamint a szükséges válaszlépések meghozatalához. A kockázattűrő képesség meghatározása meglehetősen szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele.

6) Minden esetben kezelendők azok a kockázatok, amelyeknek kicsi ugyan a bekövetkezési valószínűségük, de nagy a hatásuk. Ezzel szemben, azok a kockázatok, amelyeknek nagy a bekövetkezési valószínűségük, 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.

7) A Jegyző gondoskodik arról, hogy minden egyes folyamat esetében kerüljön meghatározásra az a tolerancia szint, **tűréshatár,** amely irányt mutat arra, hogy az adott folyamathoz tartozó kockázattal kell-e foglalkozni, és hogyan, vagy annak viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének, az elérhető eredményhez képest, magas költsége miatt a szervezet tudomásul veszi létezését, és „együtt él" vele.

8) Az egyes kockázati tényezők, különösen a nagyobb hatású tényezők alakulását folyamatosan figyelemmel kell kísérni, hogy az időben tett intézkedések megakadályozzák a szervezeti tűréshatár túllépését.

IX. Kockázatkezelési stratégiák kiválasztása, lehetséges reakciók azonosítása

1) Az azonosított kockázatok elemzését és értékelését követően szükséges a kockázatok kezelése, vagyis a megfelelő kockázatkezelési stratégia kiválasztása (majd intézkedési terv készítése és megvalósítása), amely hozzájárul az újabb kockázatok megelőzéséhez vagy a bekövetkező kockázatok mérsékléséhez, továbbá a kockázatkezelés eszközeinek kidolgozásához illetve fejlesztéséhez. **(lsd. kockázatkezelési módszertan 8. táblázat)**

2) A Jegyzőnek minden esetben rendelkeznie kell olyan stratégiával, amelyekkel képes a szervezet működését érintő, negatív hatású kockázatos eseményeket kezelni és a válaszlépéseket meghatározni.

3) Az azonosított kockázatok kezelésének lehetséges stratégiái:

3.1 A kockázat megszűntetése, elkerülése, amely a kockázati események bekövetkezésének kivédését, illetve a gyors felfedezését szolgáló eljárásokat foglalja magában.

3.2 A kockázat csökkentése, amelynek célja a kialakított módszerek, technikák és eszközök alkalmazásával a kockázatelemzés eredménye alapján megfogalmazott kockázati kitettség csökkentése, a szervezet által tudatosan vállalható kockázati kitettség (tűréshatáron belüli) szintjére.

3.3 *A kockázat megosztása, áthárítása* esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul. Ezen kockázatkezelési stratégia lényege, hogy a szervezet megpróbál olyan partnert találni, aki átvállalja a kockázatot, a kockázat kezelésének felelősségével együtt.

3.4 A kockázat viselése: alkalmazása esetén a szervezet vezetője dönthet úgy, hogy nem tesz intézkedéseket a kockázat csökkentésére.

4) A Jegyző a döntést az alkalmazandó kockázatkezelési stratégiáról a Munkacsoport ajánlása és javaslata alapján hozza meg.

X. Intézkedési tervek készítése és megvalósítása

1) A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiák alapján szükséges a kockázati válaszlépések (megoldások) megfogalmazása, amellyel a vezetés reagál a felismert kockázatokra, és amelynek során a hangsúly az adott pillanatban legalkalmasabb kockázatkezelési alternatíva kiválasztására helyeződik.

2) A folyamatgazdáknak a hozzájuk tartozó folyamatok tekintetében szükséges javaslatot tenniük a kockázatokra adandó válaszintézkedések lehetséges módját, tartalmát érintően, a Munkacsoport pedig az egész szervezetet érintő kockázatok tekintetében határozza meg a szükséges intézkedéseket.

3) A válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, amit a Munkacsoport előkészítése alapján a Jegyző hagy jóvá.

4) A kockázati tűréshatár felett elhelyezkedő minden egyes kockázat esetében, a válaszlépésnek tükröznie kell a szervezet tolerancia szintjét, valamint a közérdek képviseletét.

5) A kockázatkezelési intézkedéseket várható kockázatcsökkentő hatásuk és megvalósítási költségük összevetésével kell értékelni.

6) Az Intézkedési terv tartalmazza az intézkedés által kezelni kívánt kockázatra, az érintett folyamatra, a szükséges intézkedésre, a határidő és a beszámolás formájára, az intézkedésért felelős személyre, a megvalósítás státuszára vonatkozó információkat. **(lsd. módszertani útmutató 9. táblázat)**

7) A szükséges intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a szervezetnél már alkalmazott kontrollokat.

8) A folyamatgazdák figyelemmel kísérik az intézkedési tervben foglalt intézkedések végrehajtását, amelyet – szükség szerint- év közben is felülvizsgálnak és dokumentáltan értékelnek az intézkedésért felelős személy/személyekkel együttműködve. A felülvizsgálat eredményét tartalmazó dokumentációt a folyamatgazda a Munkacsoport elé terjeszti.

9) Amennyiben az intézkedés, annak eredményessége és hatékonysága megfelelő, akkor az intézkedésért felelős személy a kockázatkezelési intézkedést lezárja, ellenkező esetben további kockázatkezelési intézkedéseket kezdeményez a folyamatgazdánál. A folyamatgazda a Munkacsoportot ezen tényről értesíti.

10) A folyamatgazdák írásban beszámolnak az intézkedési terv végrehajtásáról a Munkacsoportnak.

11) Az intézkedési terv elkészítésének határideje az adott év július 31. napja, végrehajtásának határideje az adott év december 31. napja.

XI. A kockázatkezelési tevékenység felülvizsgálata, nyilvántartások vezetése

1) A kockázatkezelés tevékenységét az év során folyamatosan nyomon kell követni, a folyamatok és a megállapítások frissítését követően ellenőrizni kell a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásának figyelembe vételével.

2) A kockázatok felülvizsgálata során át kell tekinteni a Hivatal kockázati profiljában bekövetkezett változásokat, illetve fel kell mérni, hogy a kockázatkezelési folyamat hatékonyan működik-e.

3) A kockázatkezelési rendszer működtetését a Jegyző megbízásából a belső kontroll koordinátor biztosítja, a kapcsolódó iratanyagait valamint a feltárt kockázatok, hibák nyilvántartását a Munkacsoport végzi. (lsd. módszertani útmutató 10. táblázat)

4) A kockázatok nyilvántartására és elemzésére a Hivatalnak olyan információs rendszert kell működtetni, amely alkalmas minden egyes kockázat esetében, a kezelésére kialakított módszer tényleges alkalmazásának, és azon keresztül hatékonyságának nyomon követésére, mérésére, a hozott intézkedésektől eltérő gyakorlat jelzésére, ami lehetővé teszi a vezetés számára menetközben a korrekciós intézkedések szükség szerinti meghozatalát.

5) A Hivatalnak jól áttekinthető kockázat-nyilvántartást kell vezetnie, amelyből bármely időpontban egyértelműen látható, hogy
   - melyek a költségvetési szerv egyes területeire ható, azonosított kockázatok,
   - azokat milyen módszerrel, kik és mikor határozták meg,
   - a fontossági sorrendben az azonosításkor hol helyezkedtek el,
   - milyen mértékű kár bekövetkezését valószínűsítették,
   - 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 a jelenlegi státusza,
   - milyen hipotézis felállítását teszi lehetővé a jövőre nézve.

6) A kockázatkezelési eseteket a Munkacsoport javaslata alapján a Jegyző elemzi, és szükség esetén intézkedik az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítéséről.

XII. Záró rendelkezések

1) A Jegyző gondoskodik arról, hogy a Kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett szervezeti egységek vezetői megismerjék, annak tényét a szabályzathoz csatolt íven (megismerési nyilatkozaton) aláírásukkal igazolják.

2) A Hivatal szabályzatának aktualizálásáért és a szükséges módosítások előkészítéséért - a Munkacsoporttal együttműködve - a belső kontroll koordinátor a felelős és azt a Jegyző hagyja jóvá.

3) Jelen szabályzat 2018. május 10 napján lép hatályba.
4) Hatályát veszti a 2012. május 02- án elfogadott Belső Kontrollrendszer megnevezésű szabályzat.

Bőcs, 2018. május. 10

Csontos Bence
jegyző

BŐCS KÖZSÉG JEGYZŐJE
BŐCS

Mintadokumentumok

Kockázatkezelés helye és szerepe a belső kontrollrendszerben

A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, mely az alábbi célok megvalósulását szolgálja:

- a működés és gazdálkodás során a tevékenységek szabályszerű, gazdaságos, hatékony, eredményes végrehajtása,
- az elszámolási kötelezettségek teljesítése,
- az erőforrások védelme a veszteségektől, károktól és a nem rendeltetésszerű használattól.

A kontrollrendszert – a szervezeti sajátosságok figyelembevételével – a Jegyző alakítja ki és működteti az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével.

A Jegyző felelős a belső kontrollrendszer keretében – a szervezet minden szintjén érvényesülő – megfelelő

- kontrollkörnyezet,
- **integrált kockázatkezelési rendszer,**
- kontrolltevékenység,
- információs és kommunikációs rendszer
- nyomon követési rendszer (monitoring)

kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.

A kockázatkezelési szabályzat és jelen módszertani útmutató tárgya a kontrollrendszer öt eleme közül az a kockázatkezelés, mely biztosítja azt, hogy a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok azonosításra, értékelésre kerüljenek és a lehető legalacsonyabb szintre csökkenthetőek legyenek.

A Bkr. a költségvetési szerv vezetőjének feladatává teszi az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítását és működtetését, melynek során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

Folyamatok feltérképezése:

A kockázatok azonosítását folyamatlisták és folyamattérkép alapján kell elvégezni, ezért első lépésként szükséges a folyamatok feltérképezése az alábbiak figyelembe vételével:

A költségvetési szervek folyamatait meghatározott funkcióval, céllal és eredményelvárással rendelkező, egymáshoz is kapcsolódó folyamatok rendszereként kell felfogni, modellezni, leírni és irányítani.

Folyamatnak nevezzük a szervezeti célok megvalósulása érdekében tudatosan megtervezett lépések, tevékenységek és cselekedetek sorozatát, amelyek oly módon lettek kialakítva és szabályozva, hogy kiszámítható és elvárások szerinti eredményt produkáljanak. Fontos megjegyezni, hogy a folyamatok célja nem a kontrollok beépítése, hanem a belső kontrollrendszer megfelelő kialakítása és működtetése által a szervezeti célkitűzések megvalósítása.

A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései:

- a szervezeti stratégia és célrendszer ismeretében össze kell állítani a szervezeti tevékenységek halmazából azok célja és funkciója alapján meghatározható folyamatok listáját;
- a szervezeti funkciókat alá kell bontani a főfolyamatokkal és részfolyamatokkal, összekapcsolva a szervezeti célokkal (folyamattérkép);
- kulcsfolyamatok azonosítása –azon folyamatok, amelyek eredményessége jelentősen befolyásolja a szervezeti célok elérését;
- a folyamatban résztvevő szervezeti egységek beazonosítása, a folyamatok alapos tanulmányozása alapján a folyamatgazdák kijelölése;
- részletes folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése

1. sz. táblázat: Folyamatlista (kockázati univerzum)

Folyamatlista		Kapcsolódó szervezeti célkitűzés
Főfolyamat	**Részfolyamat**	

A kockázatok kezelése nem egy egyszerű lineáris tevékenység, sokkal inkább számos egymásba fonódó, egymásra ható elem megfelelő egyensúlyának megteremtését célzó ciklikus folyamat.

A kockázatokat nem egymástól függetlenül, önmagukban kell kezelni, mivel hatással lehetnek egymásra, illetve egyik kockázat bekövetkezése eredményezheti további kockázatok megjelenését

is. A hatékony kockázatkezelés éppen ezért egyszerre több kockázat párhuzamos kezelését kell, hogy jelentse.

A kockázatkezelés folyamata a Hivatalnál az alábbi 6 fő lépést tartalmazza:

1. A kockázati tényezők/ kockázatok azonosítása
2. A kockázatok értékelése
3. Kockázatérzékenység meghatározása, tűréshatár kijelölése
4. Kockázatkezelési stratégia kiválasztása, lehetséges reakciók azonosítása
5. Intézkedési terv készítése és megvalósítása
6. Kockázatkezelés felülvizsgálata, nyilvántartások vezetése

1. A kockázat azonosításának módszerei, eszközei (kockázati leltár)

A kockázatok azonosításakor **az eredendő kockázatokat kell feltárni**. Ez azt jelenti, hogy nem szabad figyelembe venni a már kialakított kontrollpontot, azt csak a kockázati érték meghatározását követően, integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítése során kell figyelembe venni.

A kockázatok azonosításának kritikus pontja a kockázatok megfelelő megfogalmazása. A kockázatot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

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

Példa a kockázat helyes megfogalmazására:

„Jelentősen késik a projekt megvalósítása (kb.: 10-12 hónappal) mert nem áll rendelkezésre megfelelő személyzet. Ennek oka részben az elégtelen munkaerő továbbképzés"

Amennyiben lehetőség van rá, jó ha a megfogalmazás számszerű becslést tartalmaz a lehetséges hatásról és az ok is azonosításra kerül a veszélyeztetett szervezeti cél megjelölése mellett.

Ha a kockázatot nem megfelelően, nem kellő részletességgel fogalmazzuk meg, akkor fennáll a veszélye, hogy mások számára nem értelmezhető, a kockázatok csoportosítása, rendszerezése során „elveszhet", esetleg a kockázati tényezőkre nem leszünk képesek visszavezetni, vagy nem elég konkrét ahhoz, hogy megfelelő, a kockázatot hatékonyan csökkentő válaszlépést fogalmazzunk meg a mérséklésére.

A kockázatok azonosítása teljes körűségének biztosítására sorvezetőt alkalmazhatunk, ami tetszőleges –a szervezeti sajátosságokat figyelembe vevő –csoportosítású kockázati típusokat tartalmaz.

2. táblázat: Segédlet a kockázati típusok listájához,
amely segíti lehetséges külső és belső kockázatok azonosítását

Külső kockázatok: a költségvetési szerv működési környezetéből adódó kockázatok: pl. közigazgatás átszervezése		
Kockázati tényezők	**Kockázatcsoport leírása**	**Kockázatcsoport bekövetkezése esetén kár, negatív következmény**
Jogi szabályozás	A jogszabályi környezet változása változtatásokat igényel a folyamatokban, amely folyamat a feladat mennyisége és a rendelkezésre álló humán erőforrás okán hosszabbá válik	A Hivatal a jogszabályi kötelezettségének nem tud eleget tenni. Az ügyfelek kérelmeinek elbírálása csúszik, a Hivatalról kedvezőtlen kép alakul ki.
Politikai környezet	Egy kormányváltás megváltoztatja a kitűzött célokat, a szervezet tevékenysége magára vonhatja a politikai érdeklődést vagy nem kívánt politikai reakciót válthat ki.	
Gazdasági környezet	Költségvetési támogatások csökkenése, elvonása, árbevételek elmaradása, nem tervezhető központi intézkedések	A Hivatal a jogszabályi kötelezettségeinek nem tud eleget tenni, a Hivatalról kedvezőtlen kép alakul ki.
Vészhelyzetek, egyéb működési zavarok (elemi csapás)	A Hivatal feladatai ellátásának folyamatossági (rendeltetésszerűen) nem biztosítható	A Hivatal a feladatait időszakosan nem vagy nem teljes körűen tudja ellátni.

Belső kockázatok		
Kockázati tényezők	**Kockázatcsoport leírása**	**Kockázatcsoport bekövetkezése esetén kár, negatív következmény**
Jogi szabályozás	Az új feladatokhoz kapcsolódó belső szabályzatok későn készülnek el vagy nem megfelelőek. A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak, a szervezet túlszabályozott, esetleg a gyakorlattól teljesen eltérő.	A nem megfelelő szabályozottság folyamatos bizonytalanságot vagy hibázási lehetőséget okoz. A túlszabályozottság megnöveli az ügyintézési időt, ami kedvezőtlen képet alakít ki a Hivatalról.
Pénzügyi/Finanszírozási körülmények	Pénzügyi veszteséget okozó kockázat, illetve a gazdálkodási folyamatban rejlő kockázatok. A működtetésre fordítható költségvetési források csökkenése miatt a Hivatal a feladatait nem tudja vagy nem teljes körűen tudja ellátni.	Nem áll rendelkezésre a működéshez szükséges forrás, ami a feladatellátás színvonalának csökkenését esetleg vagyonvesztést okozhat.
Tevékenységi kockázat	Stratégiai/Működési kockázat: Nem megfelelő stratégia követése, elérhetetlen / megoldhatatlan célkitűzések. A mindennapi működést akadályozó kockázatok	Nem megfelelő (beruházási) döntések A napi munkavégzés során mulasztások, hibák történnek
Infrastrukturális ellátottság	A szükséges infrastruktúra (épületek, irodai környezet és a hozzájuk kapcsolódó szolgáltatások, folyamatok eszközei és támogató szolgáltatások) hiánya és/vagy nem megfelelő állapota	Az infrastruktúra hiánya és/vagy nem megfelelő állapota akadályozza a folyamatok megfelelő feltételek közötti, illetve időben történő végrehajtását.

Emberi erőforrás	A feladatellátással arányos számú és képzettségű emberi erőforrás nem áll rendelkezésre	Nő a munkatársak leterheltsége, nő a hibalehetőség az ügyintézésben. Feladat-végrehajtás nem valósul meg időben
Kommunikáció	A szükséges információk nem jutnak el a megfelelő minőségben a felhasználókhoz, döntéshozókhoz.	Hibás döntések, nem megfelelő időben hozott döntések, feladatok végrehajtásának késedelme
Irányítási rendszer működése	A Hivatal irányításában nem valósul meg a szervezeti célok, feladatok és erőforrások összehangolása.	A feladatok végrehajtásának eredeti ütemezése felborul, gyakran módosul. A munkacsúcsok, feladatok torlódása akadályozza azok időbeni teljesítését.
Szervezeti	A szervezeti felépítés nem tudja rugalmasan követni a változó külső és belső környezeti követelményeknek való megfelelést	A változásokra történő reagálás nem történik meg időben, a feladat felelősségi és döntési körök illetve a Hivatal SzMSz szinten meghatározott működési szabályai nem egyértelműek. késések és hibák a végrehajtási folyamatokban.
Informatikai	Az informatikai rendszer működésében előforduló hibák, amelyek nem kezelése nem oldható meg úgy, hogyne legyen működést zavaró hatása.	Informatikai alkalmazások kiesése miatt a feladat-végrehajtás késést szenved
Kontrollkörnyezeti mechanizmusok	A belső kontroll mechanizmusok nem képesek megakadályozni a szervezeti céloktól eltérő működést és/vagy nem szabályszerű működést.	A szervezeti célok nem, vagy részben teljesülnek, szabálytalanságok, hibázási lehetőségek a működésben.
Reputációs kockázat	A társadalmi megítélést, közvéleményt hátrányosan befolyásoló események	Rossz hírnév, bizalomvesztés
Folyamatok figyelemmel kísérése	Nem történik meg a folyamatok végrehajtásának eredményesség szempontjából történő nyomon követése, értékelése. Helyesbítő, megelőző tevékenységekre nem kerül sor.	A szervezeti célok nem, vagy részben teljesülnek. A Hivatal a jogszabályi kötelezettségeinek nem vagy részben tud eleget tenni.

A kockázatok azonosításának eredményeképpen el kell készíteni az Integrált Kockázati leltárt, amibe minden azonosított kockázatott fel kell vezetni. A Munkacsoport feladata az azonosított kockázatok rendszerezése, az esetleges duplikációk kiszűrése. Azonos vagy nagyon hasonló tartalmú kockázatok esetén, megfontolandó azok összevonása, de ez csak abban az esetben lehetséges, hogy ha az adott kockázat nem az adott folyamathoz szorosan kapcsolódik, hanem a szervezet egészére vonatkozik.

3. sz. táblázat: kockázati leltár

INTEGRÁLT KOCKÁZATI LELTÁR						
Érintett folyamatok	**Kockázati esemény**	**Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása**	**Veszélyez-tetett szervezeti célkitűzések**	**Folyamat-gazda**	**Integritási vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?**	**Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv*** (hivatkozás a vonatkozó pontjára)

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

2. **A kockázatok értékelésének módszere:** (KKM, kockázati térkép)

A költségvetési szerv vezetésének a kockázatokra való reagálását döntő mértékben határozza meg a kockázatok bekövetkezésének gyakorisága, és a költségvetési szervre gyakorolt hatása. Emiatt válik fontossá, hogy minden egyes kockázat tekintetében meghatározásra kerüljön a szervre gyakorolt hatás mértéke és a bekövetkezés gyakorisága, mivel e két tényező együttes értékelésével alakítható ki a kockázatok rangsora, és az a módszer illetve gyakorlat, amely alkalmas a kockázatok kezelésére.

A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak a kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását. A kockázati tényezők igen változatosak lehetnek, melyekből ki kell alakítani az értékelési kritériumokat, de nem az összes kockázati tényezőt kell értékelési kritériumként alkalmazni, hanem csak a legjellemzőbbeket és a célok elérésében legkritikusabbakat.

4. sz. táblázat: kockázatértékelési kritérium mátrix

HATÁS		
Értékelési kritérium	Értelmezés	Érték
Lényegesség (Pénzügyi)	A kockázat hatása az éves költségvetés 1%-ánál kevesebb összeget tesz ki	1
	A kockázat hatása az éves költségvetés 1-9,9%-át teszi ki	2
	A kockázat hatása az éves költségvetés 10-20%-át teszi ki	3
	A kockázat hatása az éves költségvetés több mint 20%-át tesz ki	4
Kontrollkörnyezet (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, csalások	2
	Megfelelően szabályozott, de időnként előfordulhatnak szabálytalanságok, csalások	3
	Korábbi ellenőrzési tapasztalatok alapján gyenge a kontrollkörnyezet és előfordulhatnak szabálytalanságok és csalások	4
Reputációs érzékenység	Nincs mérhető reputációs veszteség	1
	Előfordulhat reputációs veszteség	3
	Olyan terület, amely ki van téve a közvéleménynek, így a reputációs veszteség nagyon nagy károkat okozhat	5
Folyamat jelentősége a szervezeti célok elérésében	Ha nem működik megfelelően, akkor sem hátráltatja a célok elérését	1
	Ha nem működik megfelelően, akkor csak hátráltatja a célok elérését	3
	Ha nem működik megfelelően, akkor jelentősen befolyásolja a célok elérését	5

VALÓSZÍNŰSÉG		
Szint	Értelmezés	Érték
Nagyon alacsony	Bekövetkezhet, de nem valószínű	1
Alacsony	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
Közepes	1-2 éven belül bekövetkezhet	3
Magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4
Nagyon magas	Szinte biztosan bekövetkezi a közeljövőben	5

A Hivatal folyamataira vonatkozó, következetes kockázatelemzés végrehajtásának elsődleges eszköze a kockázatértékelési kritérium mátrix (KKM), amelynek segítségével meghatározható a vizsgált folyamat kockázatossága.

Az értékelés következetességét a KKM úgy biztosítja, hogy az azonosított kockázat bekövetkezési valószínűségének és hatásának megítélésére számszerűsíthető értéket ad, melynek alapján a folyamatokat nagyon alacsony, alacsony, közepes, magas, nagyon magas hatású kategóriába lehet sorolni.

Az értékelés folyamán a kockázati értéket a valószínűség és a hatások átlagának szorzataként kapjuk meg.

5. táblázat: Kockázati érték számítása (példa)

Valószínűség	Hatás (több értékelési kritériumból tevődik össze)	Magyarázat
4	3+2+1+5	a hatás értéke átlagérték számítással: 2,75 Kockázati érték 4*2,75=11

A végeredményként kapott összeg egy abszolút érték, amely önmagában nem értelmezhető, csak a többi kockázathoz képest nyer értelmet.

A szervezetek önállóan dönthetik el, hogy az értékeléskor (ill. az azt követő lépések meghatározásakor: kockázati térkép, kezelési stratégia, intézkedési terv ...stb) csupán az adott eseményt vagy a folyamatot veszik-e alapul.

Amennyiben a folyamatot, akkor:

- a kockázati események valószínűségi értékeinek átlaga adja a folyamat valószínűségét
- a kockázati események hatás összértékének átlaga adja a folyamatra vetített hatás összértéket
- az azonosított kockázati események kockázati értékének átlagával megkapjuk a folyamat kockázati értékét, a folyamat kockázatosságát.

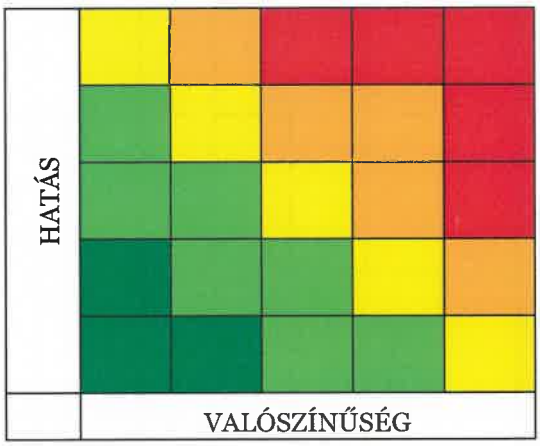
6. sz. táblázat: Kockázatok értékelése

Folyamat megnevezése	Azonosított kockázatok	Valószínűség	Folyamatra vetített valószínűség	Hatás						Kockázati érték	Folyamat kockázati értéke
				Értékelési kritérium 1	Értékelési kritérium 2	Értékelési kritérium 3	Értékelési kritérium 4	Hatás összérték	Folyamatra vetített hatás összérték		
Folyamat 1	Azonosított kockázat 1										
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										
Folyamat 2	Azonosított kockázat 1										
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										

3. Kockázatérzékenység meghatározása

A Kockázati Térképen a kockázatok értékelésének eredményeképpen meghatározott valószínűségi és hatás értékek alapján, mind a folyamatokat, mind az egyes kockázatokat el lehet helyezni (vagyis a szervezet döntésétől függ, hogy a térképen a kockázatot vagy a folyamatot ábrázolja-e) . A Kockázati Térkép segítségével láthatóvá válnak a kockázati tűréshatárok is, amelyeket különböző színekkel jelöltünk az alábbi ábrán:

7. sz. táblázat: Kockázati térkép (példa)



A fenti ábrán egy átlagos helyzet látható, a Jegyző döntése alapján a kockázati térkép másképp (skálafokozatban, színhasználatban....stb) is kinézhet.

A kockázati térkép X és Y tengelyek skálájának összhangban kell lennie a valószínűség és hatás értékeléséhez alkalmazott értékelési kritériumok skáláival. A tűréshatár feletti kockázatot a narancssárgával és pirossal jelölt területek jelentik. Azokkal a folyamatokkal és kockázatokkal, amelyek ide esnek, a szervezetnek mindenképpen meg kell fogalmaznia valamilyen válaszlépést. A kockázati tűréshatár meghatározása tehát nagyon egyszerűen megfogalmazva azt jelenti, hogy melyik területeket színezzük narancssárgára és pirosra.

A vezetés kockázati tűrőképessége kockázatvállalási hajlandóságának mértékétől függ, de költségvetési szervnél a kockázatvállalásnak esetenként vannak jogszabályi korlátai is. Ahhoz, hogy a kockázati tűrőképesség mértékét a vezetés megállapítsa, lehetőség szerint objektív mérőszámokkal és kockázati összegzéssel kell rendelkeznie.

A kockázati tűréshatárhoz szorosan kapcsolódik a **„tolerancia szint" (elfogadható kockázati szint),** ami azt a százalékos (esetleg abszolút számban kifejezett) mértéket jelenti, amilyen mértékű plusz-mínusz irányú eltérést a vezetés még megengedhetőnek tart az eredetileg kitűzött céltól. A feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat az adott szervezet által elviselhetőnek ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni. Ezt a szintet meghaladó kockázatokra intézkedéseket kell hozni.

A kockázatokra való válaszadás értékelésének egy fontos kérdése a szervezet kockázatvállalási szintjének meghatározása.

A kockázatvállalási szint azt fejezi ki, hogy milyen szintű kockázatokkal való szembenézésre felkészült a szervezet, mielőtt szükségesnek ítélné intézkedések foganatosítását. Az a döntés, hogy milyen választ kell adni a kockázatokra, összefügg annak meghatározásával, hogy milyen mértékű kockázat fogadható el a szervezet által.

A kockázatvállalás a kockázatok fontosságának érzékelésétől függően változik. Például: egy elfogadható pénzügyi veszteség attól függően változhat, hogy milyen a megjelenési formája, mekkora a vonatkozó költségvetés volumene, mi a veszteség forrása vagy milyen további kapcsolódó kockázatokkal (pl.: negatív nyilvánosság) jár.

A kockázatvállalás egy szubjektív kérdés, ennek ellenére meghatározása egy fontos lépés a kockázatokkal kapcsolatos átfogó stratégia kialakításában.

A kockázati tényezők egy részének hatása közvetlen értékadatokkal mérhető (pl. bevételi, kiadási előirányzatokhoz kapcsolódó kockázatok esetében). Ezeknél a tűréshatár szintjét a lényegesség számviteli elvének figyelembevételével viszonylag egyértelműen lehet megállapítani.

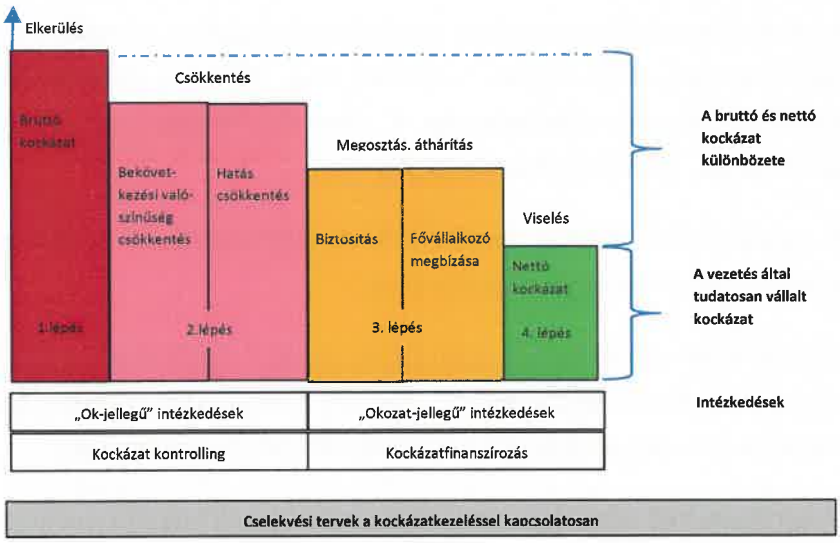
Más tevékenységek kockázatainál nem, vagy csak nehezen alakíthatók ki a tűréshatár szintjei (pl. szerződéskötések, jogszabály értelmezések, ügyfél kapcsolatok stb.). Ezeken a területeken is törekedni kell azonban arra, hogy lehetőség szerint értelmezhető követelményeket támasszanak (panaszok aránya, kötbérezések alakulása, határidő késedelem gyakorisága és mértéke stb.).

4. Kockázatkezelési stratégiák kiválasztása, lehetséges reakciók azonosítása

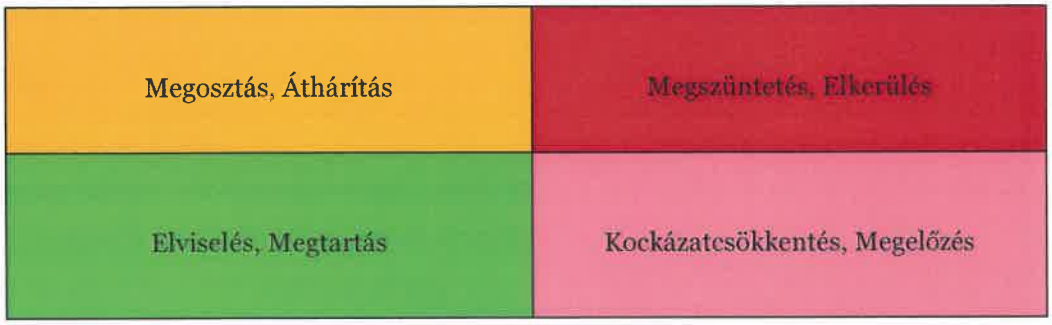
A felmért, majd kiértékelt kockázatok, a kockázatkezelési stratégiák kiválasztása a kockázatok tényleges kezelésének előkészítését jelentik. Ezekre alapozva kerül majd sor a konkrét lépések, válaszreakciók megfogalmazására, amelyek célja, hogy csökkentsék, illetve megszüntessék a fenyegetést jelentő kockázatokat, vagy éppen kihasználják a kínálkozó lehetőségeket. Bármely, a szervezet által végrehajtott ilyen irányú intézkedés tulajdonképpen a belső kontroll részét képezi.

A Jegyzőnek a kockázatkezelési stratégia kialakításakor (majd a válaszlépés melletti döntés meghozatalakor) figyelemmel kell lennie arra, hogy az adott kockázat

- milyen mértékű hatást gyakorol a szervezetre,
- melyik folyamatba van beágyazva,
- melyik szervezeti egységek vesznek részt a válaszlépésben,
- milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás és
- milyen eredményt várnak a válaszlépéstől.



A kockázatkezelési stratégiák lehetséges formái, a bekövetkezés valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján:



A kockázat megszüntetése, elkerülése: A kockázatkezelési akciók célja csak kivételes esetekben lehet a kockázat teljes megszüntetése, ami azt jelenti, hogy az adott kockázat, a megfelelő válaszlépés eredményeként, többé nem fordul elő. Az közszféra tevékenységek (folyamatok) megszüntetésének jogszabályi korlátai miatt ez a kockázatkezelési stratégia nem, vagy csak kivételes esetekben alkalmazható.

A kockázat megosztása, áthárítása: Ezen stratégia alkalmazásakor a szervezet megpróbál olyan partnert találni, aki átvállalja a kockázatot, a kockázat kezelésének felelősségével együtt.

- tipikus áthárítás a biztosítás, amikor egy biztos költség vállalásával eladjuk a biztosítónak a bizonytalanságot (a kockázatunkat) – másként mondva bizonyosságot vásárolunk
  Pl: kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás, Casco biztosítás, épület-, felelősségbiztosítás
- bizonyos feladatok kiszervezése (outsourcing): különleges szakértelmet kívánó feladatot arra specializálódott szervezettel végezteti a Hivatal
  pl.: közbeszerzési tanácsadó,őrzés-védelem, műszaki ellenőr, foglalkozás-egészségügyi szolgálat)

Bizonyos esetekben egy alvállalkozó megfelelően körültekintő bevonása is eredményezheti bizonyos kockázatok áthárítását. Nem szabad azonban megfeledkezni arról, hogy ennek során újabb, eddig még nem lévő, úgynevezett másodlagos kockázatok jelenhetnek meg, amelyeket ugyancsak figyelembe kell vennünk a potenciális, kezelendő kockázatok között, illetve a költségvetési szerv felelősségét általában nem csökkenti, ha a feladatát külső erőforrás bevonásával végzi el; vagyis egy alvállalkozó alkalmazása általában vagy automatikusan nem jelenti pl. a jogi a kockázatok áthárítását is.

A kockázat elviselése, elfogadása: A Hivatal vezetése akkor dönthet a kockázat elviselése mellett, ha az eredendő kockázat nem jelentős vagy a szervezet kialakult működési rendjében az adott kockázat hatásának kiküszöbölése, csökkentése többe kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár.

A kockázat csökkentése, megelőzése:A legtöbb kockázat esetében alkalmazható módszer, mert a folyamatok a legtöbb esetben nem szüntethetők meg, és a kockázataik nem háríthatók át.

Irányulhat a kockázat bekövetkezési valószínűségének 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.

A belső kontrollrendszer legoptimálisabb kialakítása is csak ésszerű bizonyosságot nyújt, nem jelenthet 100%-os garanciát a célok elérésére, a hiányosságok és csalások megelőzésére és felderítésére. A kontrollrendszer kialakításában mindig mérlegelni kell a költség-haszon elvét, tehát azt, hogy egy újabb kontrollelem beépítése mibe kerül a szervezet számára. Ennek meghatározásakor a nem könnyen számszerűsíthető szempontokat is figyelembe kell venni, mint például a feladatelvégzésre fordított idő meghosszabbodása nyújt.

A leggyakrabban használt kontrollok:

KORREKCIÓS KONTROLL Időszakos megfigyelés	MEGELŐZŐ KONTROLL Megelőzés, megszüntetés
FELTÁRÓ KONTROLL Eseti megfigyelés	IRÁNYMUTATÓ KONTROLL Folyamatos megfigyelés

a) A **MEGELŐZŐ kontrollok** révén a Hivatal a nem kívánt következménnyel járó kockázat realizálódásának lehetőségét korlátozza.

Ilyen megelőző kontrollnak tekinthető eszközök különösen:

- Belső szabályzatok, ügyrendek kialakítása, ezek rendszeres időközönkénti felülvizsgálata, módosítása,
- A munkaköri leírásokban foglalt pontos feladat-meghatározás, a hatáskörök és feladatkörök szétválasztása,
- rendszeres ellenőrzés, jelentés és beszámolás,
- statisztikai mutatók és egyéb teljesítménymérésre kialakított indikátorok értékelése, elemzése,
- Az eljárási folyamatok és a munkaszervezés ésszerűsítésére alkalmazott igazgatási eszközök (munkacsoportok működtetése, workshopok szervezése, koordinátori és szakértői hálózatok kialakítása),
- Az információhoz és az informatikai rendszerekhez való hozzáférés rendszeres felülvizsgálata, módosítása.

b) **KORREKCIÓS kontrollok** egy realizálódott kockázat következményeinek és hatásának mérséklését szolgálják. Ilyen korrekciós kontrollnak tekinthető eszközök különösen:

- A rendszeres jelentéstételi kötelezettségen túl előírt eseti jelentések,
- Szervezeti átalakítások, tartós vagy átmeneti munkaerő átcsoportosítás,
- A munkateher arányosítását szolgáló kirendelések,
- A munkacsoportok összetételének megváltoztatása,
- Jogszabály-módosítások kezdeményezése.

c) Az **IRÁNYMUTATÓ kontrollok** egy meghatározott követelmény elérését szolgálják.

Ilyen iránymutató kontrollnak tekinthető eszközök különösen:

- A felmerült szakmai problémák értelmezésére szervezett képzések, konferenciák,
- Az intézkedések egységességét szolgáló intézkedések,
- Együttműködés más szervezetekkel,
- A vezetők és beosztottak kompetenciájának felmérése, fejlesztése,
- A jó gyakorlatok megosztása.

d) A **FELTÁRÓ kontrollok** célja, hogy fényt derítsenek olyan esetekre, amikor nem kívánt események következnek be; eszköze az utólagos vezetői ellenőrzés vagy belső ellenőri vizsgálatok elrendelése, amelyek utólagos jellegük miatt a jövőbeni hasonló hiányosságok ismétlődésének megakadályozását szolgálják. Mivel csak az esemény bekövetkezése után fejti ki hatását, ezért kizárólag abban az esetben használható, amennyiben lehetőség van a kár, vagy veszteség elfogadására.

Ilyen feltáró kontrollnak tekinthető eszközök különösen:

- A Hivatali vezetők által végzett vizsgálatok, azok megállapításaira készített intézkedési tervek,
- A belső és külső ellenőrzés megállapításainak, tapasztalatainak értékelése, hasznosítása, azokra készített intézkedési tervek,
- Projekt megvalósításáról szóló jelentés, melyből nyert tapasztalatok a későbbiekben is felhasználhatók,
- Az ügyfélvisszajelzések hasznosítása.

8. sz. táblázat Kockázatkezelési stratégia

Azonosított kockázat	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Integritási vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Kockázati érték	Érintett folyamat	Veszélyez-tetett célkitűzés	Alkalmazott kontrollok	Kezelési stratégia

5. Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv készítése és megvalósítása

A kockázatok csökkentése érdekében megfogalmazott válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, amelyet a Jegyző hagy jóvá.

A szükséges intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a szervezetnél már alkalmazott kontrollokat is. Elképzelhető olyan eset, hogy a kockázati érték magas egy kockázat esetében, mivel az értékeléskor az eredendő kockázatot kellett figyelembe venni, azonban a folyamatgazda és a kockázatkezelési munkacsoport véleménye szerint a már alkalmazott kontrollok alkalmasak a kockázatnak a kockázati tűréshatár alá csökkentésére, így további intézkedés bevezetésére már nincs szükség.

Első lépésként tehát végig kell venni az integrált kockázati leltárt és elemezni, valamint áttekinteni a „kockázatkezelési stratégia" 8.sz. táblázatban foglaltakat, hogy hol van szükség valamilyen kockázatkezelési válaszlépésre.

A tevékenység átláthatóságát segíti az alábbi táblázat:

9. sz. táblázat Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv

Sorsz.	Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat	Érintett folyamat	Szükséges intézkedés	Az intézkedés határideje	Intézkedésért felelős személy/ Folyamatgazda	Megvalósítás státusza

6. Kockázatkezelés felülvizsgálata, nyilvántartások vezetése

A kockázatkezelés egy állandóan változó folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandó változáson, módosuláson megy keresztül. Ebben, a szervezettől független tényezőkön kívül szerepe van a feltárt kockázatokra való vezetői reagálásoknak is, amelyek révén egyes kockázatok meg is szűnhetnek, és újak keletkezhetnek. Ezért a vezetésnek gondoskodnia kell a rendszeres felülvizsgálatról valamint egy olyan nyilvántartási rendszer kialakításáról, amely alkalmas a kockázatok változásainak, a kezelés során tett intézkedések következményeinek folyamatos nyomon követésére, továbbá a kockázatkezelési tevékenységek tervezésére, rangsorolására, ütemezésére.

Egy szervezetet körülvevő külső környezet és belső adottság folyamatos változásából adódóan elengedhetetlen a legalább évenkénti felülvizsgálat, amelynek célja:

- a kockázatprofil változásának nyomon követése
- megbizonyosodni a kockázatkezelés hatékonyságáról
- döntés további intézkedésekről

A felülvizsgálat fontos elemei:

- a korábban feltárt kockázati tényezők folyamatos monitoringja
- módosított kockázati lista értékelése
- integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomon követése és féléves felülvizsgálata, valamint beszámolás tárgyév december 31-éig a benne foglaltak teljesüléséről.

A nyilvántartást minden esetben úgy kell kialakítani, hogy az alkalmas legyen a kockázatok változásainak, a kezelés során tett intézkedések következményeinek folyamatos nyomon követésére, továbbá a kockázatkezelési tevékenységek tervezésére, rangsorolására, ütemezésére.

A kockázatkezelési nyilvántartásnak minden kockázatra kiterjedően tartalmaznia kell:

- a bekövetkezés valószínűségét,
- az esetleg felmerülő kár mértékét,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét,
- az intézkedés végrehajtásának határidejét

10.sz. táblázat a kockázatok nyilvántartásáról

Érintett folyamat	Azonosított kockázatok	Integritási v. korrupciós kockázatot hordoz-e (I/N)	Valószínűség	Hatás összérték	Kockázati érték	Kockázati tűréshatár (alatti/feletti/határon)	Kár, negatív következmény	Szükséges intézkedés	Az intézkedés határideje	Az intézkedés költségvonzat (ft)	Intézkedésért felelős személy	Megvalósítás státusza (előkészítés alatt/folyamatban/befejezett)