

CSÁKVÁRI KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATAL



8083 Csákvár
Szabadság tér 9.
tel.: 22/582-310
www.csakvar.hu



8080 Bodmér
Vasvári Pál u. 58.
tel.:22/354-095
www.bodmer.hu



8085 Vértesboglár
Alkotmány u. 3.
tel.: 22/582-956
www.vertesboglár.hu



8082 Gánt
Hegyalja u. 25.
tel.: 22/375-118
www.gant.hu

Feuve és kockázatkezelési szabályzat

9/2015.

A Csákvári Közös Önkormányzati Hivatal feuve alkalmazásának rendjét a következők szerint határozom meg:

I.

ÁLTALÁNOS RÉSZ

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) számú kormányrendelet szerint:

3. § A költségvetési szerv vezetője felelős a belső kontrollrendszer keretében – a szervezet minden szintjén érvényesülő – megfelelő

- a) kontrollkörnyezet,
- b) kockázatkezelési rendszer,
- c) kontrolltevékenységek,
- d) információs és kommunikációs rendszer, és
- e) nyomon követési rendszer (monitoring) kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.

7. § (1) A költségvetési szerv vezetője köteles kockázatkezelési rendszert működtetni.

(2) Az (1) bekezdésében előírt tevékenység 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, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

8. § (1) A költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez.

(2) A kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzést (FEUVE), különösen az alábbiak vonatkozásában:

a) a pénzügyi döntések dokumentumainak elkészítése (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a támogatásokkal való elszámolás, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is),

b) a pénzügyi kihatású döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága,

c) a költségvetési gazdálkodás során az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés, a pénzügyi döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése,

d) a gazdasági események elszámolása (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás) kontrollja.

II.

FOLYAMATBA ÉPÍTETT, ELŐZETES, UTÓLAGOS ÉS VEZETŐI ELLENŐRZÉS

1. Vezetői ellenőrzés

Vezetői ellenőrzés fogalma

Vezetői ellenőrzés az irányítási tevékenység szerves részeként az üzleti, irányítási és támogató folyamatok rendszeres és eseti ellenőrzése, a meghozott vezetői döntések, a folyamatokat érintő külső hatások, és azok következményeinek felmérése, vizsgálata. Célja a felmerült hibák, hiányosságok alapján, illetve azok megelőzése érdekében a szükséges vezetői döntések megalapozása, meghozatala és a döntések hatásának felülvizsgálata.

A vezetői tevékenység végzése során alapvető követelmény a rendszeres és következetes számonkérés. A vezetőknek úgy kell megszervezni munkáját, hogy a napi irányító, szervező feladata keretében elegendő ideje maradjon az érdemi (előzetes és utólagos) ellenőrzésekre is.

A vezetői ellenőrzés főbb módszerei:

- engedélyezési, aláírási, láttamozási jog gyakorlása a gazdasági vagy egyéb kihatással járó intézkedések megtételéről, tartalmi helyességük ellenőrzésével,
- elemzés, értékelés eseti vagy rendszeres végzése a műszaki, gazdasági vagy egyéb adatok, információk felhasználásával,
- beszámoltatás a feladatok teljesítéséről, az intézkedések végrehajtásáról, amely lehet rendszeres és eseti,
- helyszíni ellenőrzések végzése, melynek során a vezető meggyőződik a munkavégzés feltételrendszerének meglétéről, a munka szabályszerű végzéséről, a munkafegyelem helyzetéről, a munkafolyamati és helyi vezetői ellenőrzésről, amelyet dokumentálni kell,
- minőségbiztosítási és ellenőrzési rendszer kialakítása és működtetése.

A vezetői ellenőrzés mértékét a tevékenység jellegével és kockázattartalmával összhangban kell kialakítani. A vezető feladata többek között a munkafolyamatokba épített ellenőrzés rendeltetésszerű működtetése és annak ellenőrzése is.

A vezetői ellenőrzések dokumentálása

A vezetői ellenőrzések végrehajtását dokumentálni kell. Dokumentálásnak kell tekinteni pl. az értekezletek, megbeszélések jegyzőkönyveit, emlékeztetőit, és az azokban hozott határozatokat, valamint a helyszíni ellenőrzést követően az ellenőrzött anyagokon való feljegyzést. Javasolt az ellenőrzött anyagokon az ellenőrzés tényét „VE” felirattal, dátummal és az ellenőrzést végző személy szignójával rögzíteni.

2. Munkafolyamatokba épített ellenőrzés

Munkafolyamatba épített ellenőrzés fogalma

Munkafolyamatokba épített ellenőrzés a jogszabályok, utasítások, szabványok, technológiák, kézikönyvek és szabályzatok előírásainak, valamint az integrált

számítógépes irányítási rendszerek ellenőrzési pontjainak folyamatos, monitoring jellegű ellenőrzése, felügyelete, melyeknél az ellenőrzési pontok kialakítása része a folyamatok megvalósításának és azok egymás utáni sorrendjének. Célja a munkafolyamatok sarokpontjainál olyan kontroll lehetőségek és kötelezettségek kialakítása, amelyek biztosítják a szabályszerű működést, illetve a gazdaságos és hatékony forrásfelhasználást.

A munkafolyamatokba épített ellenőrzési rendszer működtetésével biztosítani kell:

- az alap-, a kiegészítő- és a kisegítő tevékenységek folyamatos és zárt felügyeletét,
- a hibák, hiányosságok időbeni felismerhetőségét, keletkezésének megelőzését, az intézkedés kikényszerítését,
- a munkavállalók személyi felelősségének érvényesítését.

A munkaköri leírásoknak tartalmazniuk kell az ellenőrzési kötelezettségek előírását, jelen szabályzatra és az ellenőrzési nyomvonalakra utalva.

A munkafolyamatba épített ellenőrzések formái

A munkafolyamatokba épített ellenőrzés megvalósul:

- önellenőrzéssel,
- munkafolyamatokban a követő tevékenységet végzők által végzett ellenőrzések útján,
- számítógépes programba épített automatikus ellenőrzésekkel,
- a tevékenységek folyamatainak, adatainak szakmai irányító szervezet általi kontrolljával, teljesítményi, pénzügyi, pénzforgalmi stb. adatok, mutatók monitoring jellegű értékelésével, elemzésével,
- szakellenőrzéssel.

Önellenőrzés az elvégzett feladatok utólagos ellenőrzése a végrehajtásért felelős által. Valamennyi munkavállaló felelős feladatai legjobb tudása szerinti ellátásáért, melyben az önellenőrzésnek jelentős szerepe van.

A munkafolyamatokban a követő tevékenységet végző vezetők, munkatársak, ügyintézők ellenőrzési tevékenysége a munkafolyamatokba épített ellenőrzés jellemző formája. Az egyes munkakörökre kijelölt feladatok ellátását a munkavállalók egyéni munkaköri leírásában (A munkakör összefüggései – a munkaköri kapcsolatok jellemzői pontban) kell kijelölni.

Számítógépes programba épített automatikus ellenőrzések számítástechnikai úton, a programokba épített gépi automatizmusok. Az adatbiztonság követelményeinek megfelelő kialakításával kerülnek megvalósításra. A számítástechnikai úton történő adatfeldolgozás ellenőrzésének biztosítása az alkalmazott program alapkövetelménye, az alkalmazás a felhasználó szervezeti egység feladata és felelőssége.

Monitoring olyan tevékenység, amely a kiválasztott folyamat(ok) meghatározott paramétereinek (terv-tény adatok) folyamatos, valós idejű rögzítése, értékelése, és eltérés esetén a szükséges intézkedések kezdeményezése révén járul hozzá a gazdaságos és hatékony munkavégzéshez, a szervezet céljainak megvalósításához.

Szakellenőrzés a munkafolyamatba épített ellenőrzés speciális területe, mely a magas eredendő kockázattal rendelkező területeket (biztonság, munkavédelem, tűzvédelem, leltár, pénztár, bér, társadalombiztosítás) érinti. A szakellenőrzések a funkcionális szervezetek vagy szakértők által végzett szabályossági ellenőrzések, amelyeket jogszabályok, szabályzatok, szabványok és technológiai utasítások tartalmaznak. Célja a hibák, hiányosságok feltárása, megelőzése, illetve az anyagilag felelős munkavállalók elszámoltatása a kiemelt kockázattal rendelkező folyamatainál, tevékenységeinél.

A munkafolyamatokba épített ellenőrzések dokumentálása

A munkafolyamatokba épített ellenőrzések végrehajtását dokumentálni kell.

Ez történhet a bizonylaton előrenyomtatott rovatok aláírásával, vagy ennek hiányában „ellenőrizve” felirat és dátum feltüntetése melletti aláírással.

Dokumentálásnak kell tekinteni, pl. egy-egy részfolyamat befejezését követő – az ellenőrzés megtörténtét igazoló – aláírást, vagy a munkafolyamatok elvégzését igazoló, úgynevezett „ellenőrző listák” kitöltését is.

A folyamatba épített ellenőrzések végrehajtását segítik elő az ellenőrzési nyomvonal táblázatok, melyek adott folyamatok lépéseit, azok végrehajtásáért felelős munkakört, valamint a csatolódó ellenőrzési tevékenységet rögzítik. Az ellenőrzési nyomvonalak kidolgozása és évenkénti felülvizsgálata a folyamatgazdaként kijelölt dolgozó feladata.

III. KOCKÁZATKEZELÉS

A kockázatkezelés meghatározása

Az Intézmény vezetőjének feladata az, hogy az Intézmény célkitűzéseit befolyásoló kockázatokra válaszolni tudjon a szervezet oly módon, hogy minimálisra csökkentse a veszélyeztető tényezők bekövetkeztének esélyét és hatását. Ez a kockázatkezeléssel érhető el, mely elsősorban a szervezet feladatellátását támogató belső folyamat.

Lépései

A kockázatkezelés állandó, ciklikus folyamat, amely az alábbi lépéseket tartalmazza:

1. A kockázat azonosítása és az azonosításra alkalmas keretek meghatározása.
2. A kockázatok értékelése.
3. Az elfogadható kockázati szint meghatározása (szervezet vagy vezetés számára).
4. A kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása.
5. A kockázatokra adható válaszok megvalósíthatóságának mérlegelése, meggyőződés a tervezett válaszingedmények hatékonyságáról, gazdaságosságáról.
6. A válaszingedmény "beépítése" és a kialakított keret rendszeres felülvizsgálata.

Ezek a lépések a való életben nem különülnek el élesen egymástól, hanem egybeolvadnak, átfedik egymást.

A kockázatkezelés fent vázolt lépései mellett léteznek még olyan tényezők, illetve elemek, amelyek valamilyen módon beépülnek a folyamatba, és lényeges részének tekinthetők. Ezek a tényezők a következők:

- a. Kommunikáció és tájékoztatás
- b. A szervezet kapcsolatai
- c. A szervezet környezete

A kockázatok hierarchiája

A szervezet felépítését és működését tekintve 3 jól elkülöníthető szinten jelentkezhetnek kockázatok. Ezek nem kezelhetők külön-külön a többi szint figyelembe vétele nélkül. A kockázatkezelés folyamata a stratégiai, program és operatív szinteken összehangolva és egységesítve kell, hogy működjön. Ilyen módon a kockázatkezelési stratégia a vezetői szintről kiindulva beépülhet a szervezet mindennapi tevékenységeibe.

A kockázatok hierarchiáját a következő ábra szemlélteti:



A kockázatok azonosítása

A kockázatok beazonosításának folyamatához elengedhetetlen a szervezet célkitűzéseinek és tevékenységeinek, működési folyamatainak alapos ismerete, kezdve a legmagasabb szintű, célokkal, lefelé, egészen a napi működés céljainak szintjéig (pl. bérelszámolás, tárgyi eszköz beszerzés, stb.).

A kockázatok ezen ismeret alapján lehet felismerni, azonosítani. A kockázat felmérési-kezelési rendszer kiépítésének első célszerű lépése az adott szervezet stratégiai célkitűzéseit megismerni, és azokat vizsgálni. A könnyebb kezelhetőség érdekében érdemes ezek számát, ha nincsenek még meghatározva, minimálisra szorítani (legfeljebb 10). Ez az egyszerűsítés megkönnyíti a célkitűzésekhez tartozó alapvető kockázatok elemzését, azonosítását.

A kockázatok beazonosításának folyamatában továbbá különös figyelmet kell fordítani az alábbi szempontokra:

- kerülni kell az olyan megfogalmazást, ami tulajdonképpen a célkitűzés el nem érését fejezi ki.
- kockázatok azonosításánál, nem annak hatását, hanem magát a kockázatot kell meghatározni.
- nem kell meghatározni a szervezet célkitűzéseit nem érintő kockázati tényezőket.

A kockázatok azonosításának eszközei

A kockázatkezelés stratégiai szemléletű megközelítésének kulcsa a kockázatok beazonosítása a szervezet fő célkitűzéseinek tükrében. A két leggyakrabban alkalmazott megközelítés a kockázatvizsgálat, illetve a kockázati önértékelés.

Kockázatvizsgálat

Ebben az esetben egy kifejezetten erre a célra alakult „munkacsoport” jön létre (akár szervezeten belüli, akár szervezeten kívüli tagokból), hogy felmérje a szervezet összes tevékenységének kapcsolatát a fő célkitűzésekkel és meghatározza a kapcsolódó kockázatokat. A „munkacsoport” alapvető munkamódszere az érintett területek munkatársaival folytatott interjú, illetve a belső szabályzatok, eljárásrendek áttekintése, amely alapján a csapat meghatározza a szervezet minden egyes tevékenységéhez rendelhető kockázatokat.

Kockázati önértékelés

A kockázati önértékelés során a szervezet valamennyi területén dolgozó munkatárs részt vesz a tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában. Ez lényegében két módon történhet: kérdőívek segítségével vagy tapasztalt szakértők által levezényelt munkamegbeszélések során.

Kockázati kategóriák

A kockázatok forrása lehet a szervezetre nézve külső eredetű kockázat, vagy a szervezet saját tevékenysége (vagy annak hiánya) hatására kialakuló kockázat. Az egyes szervezetek természetesen a bemutatotthoz képest egyéb kockázati kategóriákat is feltárhatnak, amelyek a saját munkájukkal kapcsolatosak

KÜLSŐ KOCKÁZATOK	<i>Lehetséges megnyilvánulás és hatás</i>
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági	Kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
Politikai	Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy kiválthat politikai reakciót.
Piaci	Versenyhelyzet kialakulása vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervekre.
Elemi csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.
PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK	<i>Lehetséges megnyilvánulás és hatás</i>
Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
Csalás vagy lopás	Eszközvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Tőke beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala.
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.
TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK	<i>Lehetséges megnyilvánulás és hatás</i>

Működés-stratégiai	Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
Működési	Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
Információs	A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Hírnév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki. Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.
Kockázat-átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
Technológiai	A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.
Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
Újítási	Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.

**EMBERI ERŐFORRÁS
KOCKÁZATOK**

Lehetséges megnyilvánulás és hatás

Személyzeti

A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.

**Egészség és
biztonsági**

Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat.

Kockázatok értékelése

Bizonyos típusú kockázatok számszerűsíthetők (pld. pénzügyi kockázatok). Más kockázatok értékelésére, mint pl. a hírnév, csak sokkal szubjektívebb értékmérés áll rendelkezésre.

Szükséges azonban a kockázati kategóriák besorolási kereteit is kialakítani (pl. magas/közepes/alacsony), amelyeknél hasznos figyelembe venni az alábbi szempontokat:

- biztosítani kell, hogy az értékelés folyamata mind a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét, mind azok hatását figyelembe vegye.
 - az értékelés eredményeit olyan módon kell rögzíteni, hogy az megkönnyítse a kockázati prioritások meghatározását és a kockázatok folyamatos nyomon követését.
 - az értékelés során szét kell választani a még kezdeti, nem kezelt, és a beavatkozás után visszamaradt kockázatokat.
-

Az értékelés legegyszerűbb formája egy 3x3-as kockázatkezelési kritérium mátrix, amelyben az alacsony- közepes – magas szinteket jelölhetjük meg.

A kockázat bekövetkezésének hatása a szervezetre	nagy			
	közepes			
	kicsi			
		alacsony	közepes	magas

A kockázat bekövetkezésének
valószínűsége

Eredendő és maradvány kockázat

Az értékelés során már figyelemmel kell lennünk arra, hogy a kockázatokat hogyan dokumentáljuk, rögzítjük. A kockázatkezelés tulajdonképpen a kockázat bekövetkezésének valószínűségét, illetve a bekövetkezés esetén, annak a szervezetre gyakorolt hatását hivatott csökkenteni. Ebből az is kiderül, hogy a csökkentő intézkedések után is megmaradhat egy bizonyos szintű kockázat.

- Ennek tükrében az eredendő kockázat alatt a beazonosított, de még nem kezelt kockázatot értjük, amelyre a szervezet a megfelelő módon fog majd reagálni.

- A maradvány kockázat ezzel szemben, a kockázat csökkentésére tett azonnali válaszlépések után még fennálló, olyan mértékű kockázati szint, ami lehetőség szerint, a szervezet kockázati tűréshatárán belül helyezkedik el. Azonnali lépések alatt a szervezeten belül működő belső kontrollt értjük.

Kockázati prioritások

A kockázatok értékelése után a szervezet számára legjelentősebb kockázatok tisztán láthatóvá válnak. Minél kevésbé elfogadható egy kockázati tényező bekövetkezése, annál nagyobb hangsúlyt kell fektetni a válaszlépések megtételére. A legmagasabb prioritású kockázati tényezőket szükségszerű folyamatosan figyelni és a szervezet vezetésének magasabb szintjein foglalkozni velük.

Kockázati tűréshatár

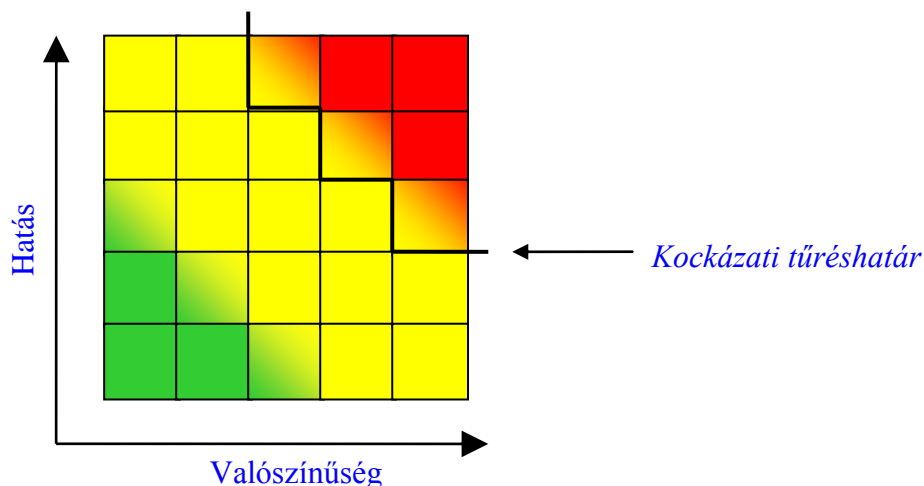
A kockázati tűréshatár a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet mindenképpen válaszintézkedést tesz a felmerülő kockázatokra.

A megfelelő toleranciaszint kialakítása különböző nézőpontokból vizsgálható, annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív, illetve pozitív hatású (ebben az esetben: lehetőség).

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

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

Mindkét fenti esetben a kockázati tűréshatár a vezetőség által kijelölt olyan határértékeket fog jelenteni, amelyek egyértelműen meghatározzák az intézmény minden dolgozója számára, hogy maximálisan mekkora mértékű kockázatot vállalhatnak az intézmény egyes tevékenységei kapcsán.



A kockázatkezelési folyamat gyakorlati lépései:

- 1. lépés:** a tevékenységek és fő folyamatok meghatározása (amelyeket kockázatok szempontjából vizsgálni fogunk) költségvetési folyamatlistában.
 - 2. lépés:** a szervezet fő célkitűzéseinek (fókusz célok) meghatározása, ahol a súlyok az egyes célkitűzések jelentőségének nagyságát jelentik.
 - 3. lépés:** az 1. lépésben meghatározott tevékenységek osztályozása, a folyamatok célok szerinti jelentősége 1-5-ig terjedő skálát használva, ahol:
 - 1 – kevésbé lényeges tevékenység az adott célkitűzés elérése tekintetében;
 - 5 – meghatározó tevékenység az adott célkitűzés elérése tekintetében
 - 4. lépés:** a kockázati tényezők meghatározása, ahol a súlyok az egyes kockázatok hatásának nagyságát jelentik.
 - 5. lépés:** az egyes tevékenységek eredendő kockázatának meghatározása, az összes kockázati tényező figyelembe vételével egy 1-5-ig terjedő skálát használva, ahol az adott kockázat bekövetkezésének valószínűsége:
 - 1 – ritka; 2 – valószínűtlen; 3 – lehetséges; 4 – valószínű; 5 – szinte biztos
 - 6. lépés:** A folyamatok kockázati értékelése, azaz az egyes tevékenységek prioritásainak meghatározása az összes célkitűzéshez és kockázati tényezőhöz való viszony figyelembe vételével (a tevékenységek prioritását jelző szám a tevékenységek kockázatához illetve jelentőségéhez rendelt számok átlaga), majd a tevékenységek, a főfolyamatok és az intézmény kockázati értékelése és besorolása.
 - 7. lépés:** a szervezeten belül működésben lévő azon kontrollok meghatározása, amelyek már szabályozzák a beazonosított kockázati tényezőket.
 - 8. lépés:** az egyes tevékenységek maradvány kockázatának meghatározása, a kockázati tényezőket és a működésben lévő belső kontrollokat figyelembe véve, illetve a szervezet kockázati tűréshatárának meghatározása (az eredendő kockázathoz képest
-

az egyes tevékenységekhez rendelt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűsége csökkenhet, vagy változatlan maradhat).

9. lépés: irányelvek meghatározása arra vonatkozóan, milyen szempontokat kell figyelembe venni, illetve milyen célértékeket kell elérni az egyes kockázati tényezők csökkentésére kidolgozott válaszreakciókkal.

10. lépés: az egyes kockázati tényezőkre adható válaszlépések meghatározása.

A kockázatok dokumentálását táblázatban végezzük, melynek a következő rovatokat kell tartalmaznia:

1. kockázat
2. eredeti kockázat értékelése (hatás és valószínűség)
3. belső kontroll (azonnali lépés)
4. maradvány kockázat értékelés (hatás és valószínűség)
5. tervezett válaszlépés
6. határidő
7. felelős

IV. VÁLASZREAKCIÓK ÉS INTÉZKEDÉSEK

A kockázatra adott válasz

A felmért, majd kiértékelt kockázatok tulajdonképpen a kockázatok tényleges kezelésének előkészítését jelentették. Ezekre alapozva kerül sor azokra a konkrét lépésekre, válaszreakciókra, 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.

Kockázatkezelési stratégiák

- A KOCKÁZAT ELVISELÉSE
Ekkor az intézmény azonosította és felmérte a kockázatot, de nincs lehetősége annak kezelésére (pl. technikai akadályokba, időkorlátba vagy anyagi korlátba ütközik), vagy napi működése során minden beavatkozás nélkül automatikusan kezeli a felmerülő kockázatot, ezért nincs szükség külön beavatkozásra (pld: HACCP), vagy tudatos vezetői döntés eredménye, amennyiben a kockázat elhárításának költsége magasabb az elhárításból eredő haszonnál. Válaszreakció helyett azonban ki lehet dolgozni egy tervet a kockázati tényező bekövetkezésének hatásai kezelésére.
 - A KOCKÁZAT KEZELÉSE
A kockázat csökkentése általánosan a belső kontrollrendszer célja és feladata. A kockázat csökkentése azt jelenti, hogy a bekövetkezésének valószínűségét csökkentjük, miközben a bekövetkezéskor elért hatás nagysága nem változik. Például a dupla ellenőrzés módszere nem szünteti meg teljesen a kockázatot, és bekövetkezés esetén a működésre gyakorolt hatást sem csökkenti, csak a bekövetkezés valószínűségét.
-

- A KOCKÁZAT ÁTADÁSA, MEGOSZTÁSA
Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye részben vagy egészben módosul. Tipikus példa erre a vagy biztosítás kötése, esetleg a művelet olyan partnernek történő átadása, aki felkészült a kockázat kezelésére.
- A KOCKÁZATOS TEVÉKENYSÉG BEFEJEZÉSE, ELKERÜLÉSE
Egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével, vagy más tevékenység végzésével kerülhető el az eredeti tevékenységben rejlő kockázat.

A kockázatkezelés módjai

Amennyiben a kockázat kezelésére kerül sor, az a további négy különböző típusú kontroll tevékenységen keresztül valósítható meg:

- MEGELŐZŐ KONTROLLOK
Ezek a kontrollok korlátozzák egy nem kívánt következménnyel járó kockázat realizálódásának lehetőségét. A szervezeten belül működő belső kontrollok többsége ehhez a kategóriához tartozik. Példa lehet az ilyen jellegű kontrollra bizonyos feladatok szétválasztása.
- KORREKCIÓS KONTROLLOK
Ezek a kontrollok a realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit korrigálják, úgy, hogy kiegészítő megoldást nyújtanak a kár vagy veszteség csökkentésére. Példa lehet rá olyan szerződési feltételek kikötése, amelyek védik a feleket esetleges veszteség esetén.
- IRÁNYMUTATÓ KONTROLLOK
Ezek a kontrollok egy bizonyos, kívánt következmény elérését biztosítják. Általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét lépéseit, időbeni ütemezésüket tartalmazzák. Hasznos lehet a szervezet korábbi, hasonló tevékenységeiből nyert tapasztalatainak beépítése az ilyen jellegű kontrollokba, amely ugyancsak biztosítékként szolgálhat a kívánt cél eléréséhez. Példái lehetnek az eljárásrendek, vagy előírások, vezetői utasítások.
- FELDERÍTŐ KONTROLLOK
Ezek a kontrollok azt a célt szolgálják, hogy fényt derítsenek olyan esetekre, amikor nem kívánt események következtek be. Mivel csak az esemény bekövetkezése után fejtik ki hatásukat, ezért csak abban az esetben használhatók, amennyiben lehetőség van a kár vagy veszteség elfogadására. Példái lehetnek készletellenőrzések (voltak-e, engedély nélküli kivételezések), készletegyeztetések, (voltak-e engedély nélküli tranzakciók) vagy projektek megvalósításáról szóló áttekintések, monitoring jelentések (projektek tapasztalatai, amelyek a későbbiekben is felhasználhatók).

A kontrolltípus kiválasztásánál fontos, hogy az arányban legyen a kockázat mértékével. A legszélsőségesebb kockázatoktól eltekintve (úgy mint emberi élet veszélyeztetése) általában elég, ha a kontrollok egy ésszerű biztosítékot szolgáltatnak arra, hogy a kockázat mértékét a szervezet tűréshatárán belülre szorítják. Minden kontroll tevékenységnek megvannak a maga költségei és lényeges, hogy ezek ne haladják meg a kockázat bekövetkezésének megakadályozásából származó haszon mértékét. A

kontrollok célja sokkal inkább a kockázat mértékének visszaszorítása, mintsem teljes megszüntetése.

Kockázatok felülvizsgálata

Az egyes szervezeti egységek, illetve személyek céljai szorosan kapcsolódnak a szervezet legfőbb célkitűzéseéhez, abból levezethetők. A célok szintjeivel párhuzamosan, annak megfelelően a kockázatokért való felelősségeket is delegálni kell a megfelelő szintekre. Ezáltal a kockázatkezelés beépül a mindennapi tevékenységek közé, és nem elkülönült – csak időszakos – feladattá válik.

Minthogy a kockázati környezet állandóan változik, a kockázatkezelési folyamat fontos tulajdonsága a folyamatos és rendszeres felülvizsgálat, amelynek alapvetően két célja van:

1. A változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában.

Fel kell mérni, hogy a korábban beazonosított kockázati tényezők még mindig fennállnak-e, esetleg merültek-e fel új kockázati tényezők, változott-e az egyes kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, illetve szervezetre gyakorolt hatása. Ezek alapján szükség lehet új kockázati prioritások meghatározására, a szervezet kockázati tűrőképességének megváltoztatására.

2. Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról.

Meg kell vizsgálni, hogy a szervezeten belül működő kontroll tevékenységek megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, szükség van-e új kontroll tevékenységek bevezetésére, a meglévők kibővítésére, esetleg feleslegessé vált-e valamelyik.

Mivel a két fent említett cél különbözik egymástól, egyik sem helyettesítheti a másikat. Tulajdonképpen a kockázatkezelés első három lépésének megismétléséről van szó, amelyek közül egyik sem hagyható ki a hatékony kockázatkezelési rendszer működéséhez:

lépés	cél az újraértékelésnél
A kockázatok beazonosítása	<i>A változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában</i>
A kockázatok értékelése	
A kockázatra adott reakciók	<i>Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról</i>

Ahhoz, hogy a felülvizsgálat folyamata biztosítani tudja a fent említett célok elérését, az alábbi kritériumok megvalósulása szükséges:

- a kockázatkezelés minden aspektusa legalább évente felülvizsgálatra kerüljön.
-

- maguk a meghatározott kockázatok megfelelő gyakorisággal átértékelésre kerüljenek.
- az újonnan jelentkező kockázatok, vagy az ismert kockázatok szintjének változása a megfelelő szintű vezetés tudomására jusson, hogy az intézkedhessen a kezelés módjáról.

A felülvizsgálat során kiemelt figyelmet kell fordítani továbbá a visszacsatolásra. Ez tulajdonképpen egy adott kockázattal kapcsolatban megszerzett korábbi tapasztalatok figyelembe vételét jelenti. Ezek felhasználása, beépítése a felülvizsgálat alkalmával adott kockázati tényező ismételt megjelenése esetén tovább csökkenti a kockázat negatív hatását, az újbóli előfordulásának esélyét.

A kockázatok felülvizsgálatának eszközei

- kockázati önértékelés
- felelős személy beszámoltatására
- ellenőrzési nyomvonal
- szabálytalanságok kezelésére vonatkozó belső szabályozások

Az intézményben kockázatkezeléssel megbízott személyek saját ez irányú tevékenységükről nyilvántartó dossziét kell felfektessenek. A kockázatelemzés, kockázatkezelés során készített összes irat, feljegyzés, valamint a felülvizsgálatok anyagait itt kell időrendi sorrendben lefűzni. Ezáltal biztosítjuk mind a kockázatok, mind az intézkedések nyilvántartását. Az intézmény vezetője a II. fejezet utolsó bekezdésében előírt táblázat felelős személyeit a határidő lejártakor elsámoltatja a tett intézkedésekről. A következő felülvizsgálati ciklusban pedig ugyanezen felelősök beszámolnak az intézkedés hatásairól.

Kommunikáció és tájékoztatás

Már tulajdonképpen a kockázatok beazonosítása is a kommunikáción alapul. A megfelelő információs források felkutatása, kontaktok kialakítása és a velük folytatott hatékony kommunikáció nagyban megkönnyíthetik és felgyorsíthatják a kockázatok beazonosításának folyamatát.

Fontos annak biztosítása, hogy a szervezeten belül mindenki saját felelősségi körére vonatkozóan megértse, hogy mi a szervezet kockázati stratégiája, mik a kockázati prioritásai, és hogy saját feladataik hogyan illeszkednek bele az egész folyamatba.

Szükség van az egyes tevékenységek elvégzése során nyert tanulságok és információk kommunikálására azok felé, akik tanulhatnak belőle. A vezetés minden szintjének folyamatosan és aktívan biztosítékot kell keresnie és kapnia a hatáskörükbe tartozó kockázatok kezeléséről. Szükséges, hogy elegendő információ álljon rendelkezésükre, amely lehetővé teszi számukra, hogy a kockázat kezelésére megfelelő terveket dolgozzanak ki ott, ahol a maradvány kockázat mértéke nem megfelelő, illetve biztosítékot kapjanak a látszólag megfelelően kontrollált kockázatokról.

V. ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL

Az ellenőrzési nyomvonal definiálása az alábbi többoldalú tartalmi megközelítésben is lehetséges:

- Az ellenőrzési nyomvonal egy szöveges összefoglaló, táblázat vagy folyamatábra, amely tartalmazza a belső kontrollokat és mindazon dokumentumokat, amelyeken a munkafolyamat egyes lépései lebonyolódnak.
- Az ellenőrzési nyomvonal úgy is felfogható, mint a követelményeket (jogszabályi követelmények, megbízható pénzügyi irányítás, pénzügyi érdekek védelme, stb.) teljesítő vezetési és irányítási rendszer megfelelő leírása.
- Az ellenőrzési nyomvonal mindenekelőtt az adott tevékenységgel foglalkozók számára biztosít olyan szakmai irányítást, hogy mit és hogyan kell elvégezni, illetve annak ellenőrzésére ad lehetőséget, hogy az általuk végzett munkafolyamat megfelel-e a jogszabályi előírásoknak, belső utasításoknak, valamint a folyamatos, hatékony és célszerű munkavégzés követelményeinek. A munkavégzés során szerzett tapasztalatok nyomán határozhatók meg azok a belső kontroll pontok ahol az ellenőrzéseket dokumentáltan végre kell hajtani. Ezt papír alapú ügyintézés esetén aláírással és dátumozással kell dokumentálni, számítástechnikai támogatottságú rendszerben pedig az ellenőrzés automatikus elvégzését a programnak kell biztosítani.
- Az ellenőrzési nyomvonal a rendszerellenőrzés egyik eszköze, melynek segítségével az ellenőr gyorsan elemezheti a rendszert, és meghatározhatja annak gyenge pontjait, kockázatos területeit, melyek további vizsgálatot igényelhetnek, annak érdekében, hogy meggyőződjön az alkalmazott rendszer megbízhatóságáról, stabilitásáról.
- A nyomvonal tulajdonképpen egy navigációs térkép, mely keresztül vezet a szervezet teljes vezetési és ellenőrzési rendszerének különböző szintjein.

Az ellenőrzési nyomvonal a fentiek alapján a szerv folyamataira vonatkozó egyes tevékenységek, a tevékenységek jogi alapjának (külső és belső jogforrásának), a felelősöknek, a tevékenységek ellenőrzésének, nyomon követésének, a kapcsolódó dokumentumoknak az együttes meghatározása.

Az ellenőrzési nyomvonal kialakítása a szervezet teljes tevékenységére vonatkozik, a szervezet szervezetét, struktúráját jellemző működési folyamatokkal, illetve a folyamatokat működtető *folyamatgazdákkal* együtt, vagyis azon személyekkel, akik a szervezeten belül elsődlegesen felelősek az adott folyamat végrehajtásáért.

Jelen szabályzat kialakításakor az ellenőrzési nyomvonalak elkészítésére a táblázatos megjelenítés került kiválasztásra.

A táblarendszer az egyes gazdasági eseményekkel kapcsolatosan a teljes folyamatot írja le, vagyis a tervezéstől a végrehajtáson át a beszámolás fázisáig, megjelölve a folyamatot és a felelőst, ellenőrzési pontot, a dokumentumokat (adatbázist), amelyet az adott folyamat használ és az ezekért való felelősségeket.

A táblázatok elkészítésénél célszerű és szükséges a szabályzatokra való hivatkozás a táblázatok egyes rovatain belül.

A folyamatgazdákat a költségvetési szerv vezetője jelöli ki. Az elkészített ellenőrzési nyomvonalakat minden érintett dolgozó számára tudomásra kell hozni.

Az évenkénti, vagy változás esetén az azt követő felülvizsgálat és korrekció a folyamatgazda feladata.

VI. ZÁRÓRENDELKEZÉSEK

A szabályzat módosításait a dokumentum kezelésre vonatkozó eljárás alapján kell elvégezni. Az új verzió kiadásáig átvezetett módosítások nyilvántartása a *2. számú melléklet*-en történik.

A szabályzatot az érintett munkavállalókkal ismertetni kell, s ennek tényét a *1.sz.melléklet*-ben (Megismerési és tudomásulvételi nyilatkozat) rögzíteni kell.

Jelen rendelkezés 2015. január 1-jétől lép hatályba.

Tóth Jánosné
címzetes főjegyző

MÓDOSÍTÁSOK NYILVÁNTARTÁSA

Sor- Szám:	dátuma:	M ó d o s í t á s érintett fejezet/oldal:	Módosító dolgozó:	J e g y z e t:
---------------	---------	--	----------------------	----------------
