

Iktatószám:

220-26/2020

**SZABÁLYZAT**  
**az INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSRŐL**

Hatályos: 2020. január 13. napjától

Jóváhagyta:

  
Zsigmond Anikó  
jegyző



## Integrált kockázatkezelési szabályzat

1. Általános rész
  - 1.1. A szabályzat készítési kötelezettség
  - 1.2. A szabályzat készítésének a célja
  - 1.3. Fogalmak, a kockázatok tartalma
    - 1.3.1. Fogalmak
    - 1.3.2. Kockázatok tartalma
  - 1.4. A kockázatkezelési stratégia
  - 1.5. A kockázatkezelés általános szabályai
2. Az integrált kockázatkezelés személyi és technikai háttere
  - 2.1. Az integrált kockázatkezelés személyi háttere
    - 2.1.1. A jegyző feladat és hatásköre
    - 2.1.2. A kockázatkezelési koordinátor
    - 2.1.3. A folyamatgazda
    - 2.1.4. Kockázatkezelési feladat ellátására kijelölt személy
  - 2.2. Az integrált kockázatkezelés technikai háttere
3. A kockázatkezelés folyamata
4. A kockázatok azonosítása
  - 4.1. A kockázati univerzum
  - 4.2. A kockázatazonosítást végzők
  - 4.3. A kockázatelemzés
  - 4.4. A kockázatok minősítése
  - 4.5. Kockázati tőrés határ
  - 4.6. Kockázati rangsor
  - 4.7. A kockázati rangsor jóváhagyása
5. A kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók meghatározása, azonosítása
  - 5.1. Kockázatkezelési stratégia
  - 5.2. A kockázatkezelés főbb módszerei
    - 5.2.1. A kockázat megszüntetése, elkerülése
    - 5.2.2. A kockázat csökkentése
    - 5.2.3. A kockázat megosztása, áthárítása
    - 5.2.4. A kockázat elviselése, elfogadása
  - 5.3. A kockázatkezelés módjának meghatározása
  - 5.4. A kockázatok összesítése, kockázati nyilvántartás összeállítása
  - 5.5. Intézkedési terv javaslat
  - 5.6. Az intézkedési terv jóváhagyása
  - 5.7. Az intézkedési terv végrehajtása
  - 5.8. Az intézkedések értékelése, beszámolás
6. Az intézkedések végrehajtása és felülvizsgálata
  - 6.1. A kockázatkezelésre adott intézkedések nyomon követése
  - 6.2. A kockázatok felülvizsgálatára vonatkozó szabályok
  - 6.3. Beszámolási kötelezettség
7. A kockázatkezeléssel kapcsolatos tájékoztatás
8. A kockázatok és a kockázatkezelési folyamatok felülvizsgálata (monitoring)
9. A kockázatkezelési szabályzat hatályba lépése

## 1. Általános rész

### 1.1. A szabályzat készítési kötelezettség

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (Bkr.) 6. § (4) bekezdése alapján integrált kockázatkezelés eljárásrendjét kell szabályozni.

**A szabályzat hatálya kiterjed a Bokodi Polgármesteri Hivatalra** (továbbiakban a költségvetési szerv).

A Bkr. 7. § (1) bekezdése szerint a költségvetési szerv vezetője (jegyző) köteles integrált kockázatkezelési rendszert működtetni.

A költségvetési szerv vezetője az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki (kockázatkezelési koordinátort, a 2. számú melléklet szerint).

### 1.2. A szabályzat készítésének a célja

A szabályzat készítésének a célja, hogy

- a kockázatkezelés folyamatában résztvevők körét, feladatukat és hatáskörüket,
- az integrált kockázatkezelési folyamat egyes lépéseit,
- a kockázatkezelés folyamatban alkalmazandó mintadokumentumokat szabályozza és
- meghatározásra kerüljenek a kockázatkezelés helyi szabályai, a kockázatkezelési rendszer működtetésének követelményei.

### 1.3. Fogalmak, a kockázatok tartalma

#### 1.3.1. Fogalmak

**Kockázati tényező (ok):** kockázati tényezők a kockázatok kiváltó okainak tekinthetők. Jellemzőjük, hogy olyan tényezők, amik kockázatot generálnak. Több kockázati tényező egymást erősítő hatásaként a kockázatok bekövetkezésének esélyét vagy a hatását növelik.

**Kockázat (okozat):** kockázat alatt az előre nem látható, de azért nem elhanyagolható eséllyel, véletlenszerűen bekövetkező – tehát még be nem következett – eseményt értjük. A kockázatok sokszor váratlan, véletlen események, azonban, ha a költségvetési szervezet felkészül az adott területen tipikusnak bizonyult kockázatok bekövetkezésére, akkor már nem lehetnek teljesen váratlanok. A gyors reagálás és a káros hatások mielőbbi csökkentése fontos feladat.

**Kockázatelemzés:** A kockázatok beazonosítását követően a kockázatok lehetséges, várható hatásainak a szervezeti célok tükrében való elemzése.

**Kockázatkezelés:** magába foglalja a kockázatelemzést, a kockázatokra történő válaszadást (kockázatkezelési megoldások megválasztását és a jóváhagyást – rangsor felállítását - követően a végrehajtást).

**Kockázatkezelési koordinátor:** az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős. A kockázatkezelési koordinátor feladatai részletesen a 2.1.2. pontban kerülnek bemutatásra.

**Az integrált kockázatkezelést ellátó (kockázatkezelő):** az integrált kockázatkezelési rendszerben feladatot ellátók. A 2.1. pont alapján lehet a jegyző, de e feladatot főleg a folyamat-

gazdák és a kockázatkezelési feladatok ellátására kijelölt személyek látják el. A kockázat azonosítását a kockázatkezelő végzi. A kockázatkezelő feladata, hogy a kockázatok elemzése során a kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket és a célok elérése érdekében a legkockázatosabbakat kiválassza.

**Folyamatgazda:** az adott szinten a kockázatok azonosítását, kezelését, ellátó személy. Feladata a 2.1.3. pontban kerül részletesen bemutatásra. A folyamatgazda a jegyző által kiválasztott személy (a polgármesteri hivatalban a kiválasztott osztályvezetők és a csoportvezetők). A folyamatgazda kijelölésére a jegyző a 3. számú melléklet szerint kell intézkedniük.

**Az integrált kockázatkezelési rendszer (a Bkr.2. § m) pontja alapján):** olyan folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.

### 1.3.2. A kockázatok tartalma

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

Kockázatot jelentő elemek és események a következők lehetnek:

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

### 1.4. A kockázatkezelési stratégia

Az 1. számú melléklet szerint kell meghatározni a szabályzat hatálya alá tartozó szervezeteknek a kockázatkezelési stratégiáját, melyben a kockázatkezelés folytonosságát veszélyeztető tényezők megelőzésére, megszüntetésére kell kitérni. (A kockázatkezelési stratégiáról további részletek a 4.1. pontban megtalálhatóak).

### 1.5. A kockázatkezelés általános szabályai

A kockázatkezelés során a kockázatkezelő (jegyző, a folyamatgazdák és a kockázatkezelési feladat ellátására kijelölt személy)

- feltárja a kockázatot,
- a kockázatok megelőzésére törekszik.

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

A kockázatkezelőknek (jegyző, a folyamatgazdák és a kockázatkezelési feladat ellátására kijelölt személyek) szem előtt kell tartaniuk azt, hogy a kockázatok kezelésére legjobb eszköz a folyamatba épített ellenőrzés, melyet az ellenőrzési nyomvonal segít. A nyomvonal alapján lehet a legmegfelelőbb kockázat elemzési tevékenységet is ellátni.

A kockázatkezelési tevékenységnek meg kell jelennie különösen:

- a döntés előkészítésnél,
- a költségvetési tervezésnél,
- a költségvetés végrehajtásánál,
- projekt tervezésnél,

- kötelezettségvállalásnál, az ellenjegyzésnél, a szerződések szabályszerűségénél,
- a támogatásokkal való elszámoltatásnál és elszámolásnál, valamint
- a könyvvezetésnél és a beszámolásnál.

## 2. Az integrált kockázatkezelés személyi és technikai háttere

### 2.1. Az integrált kockázatkezelés személyi háttere

A jegyző a kockázatkezelési koordinátort a 2. számú melléklet nyomtatvány mintája alapján jelöli ki.

A jegyző a folyamatgazda személyét a 3. számú melléklet nyomtatvány mintája alapján jelöli ki.

A kockázatkezelési feladat ellátását végző személyek (a folyamatgazda részéről) a 4. számú melléklet nyomtatvány mintája alapján kerülnek kijelölésre.

#### Az integrált kockázatkezelési tevékenységben feladatot lát el:

- a jegyző,
- a kockázatkezelési koordinátor,
- a folyamatgazdák és
- folyamatgazdák által kijelölt azon személyek, akik kockázatkezelési feladatokkal vannak megbízva a 4. számú melléklet szerinti nyomtatványon (továbbiakban együtt kockázatkezelő).

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

#### A kockázatkezelésben résztvevővel szembeni követelmények:

- a megfelelő szaktudás,
- rendelkezzenek kellő rálátással, információval a kockázatok azonosításához,
- a kockázatelemzésben résztvevők megalapozottan, kellő körültekintéssel végezzék a kockázati tényezők hatásának és valószínűségének meghatározását,
- a kockázatkezelési javaslat kidolgozásában résztvevők részletes ismeretekkel rendelkezzenek a helyi folyamatok, projektek, illetve a szervezeti szintű folyamatok kockázatkezelési lehetőségeiről.

#### 2.1.1. A jegyző feladat és hatásköre

A jegyzőnek olyan átfogó integrált kockázatkezelési keretrendszert kell kidolgoznia és működtetnie, mely hozzájárul ahhoz, hogy a jegyző a szabályzat hatálya alá tartozó szervezetek esetében:

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

Jegyző feladata, felelőssége:

a) az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításával és működtetésével kapcsolatosan:

- az integrált kockázatkezelési eljárásrend szabályozása érdekében a jelen szabályzat jóváhagyása,
- az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása,
- valamennyi, a szabályzat hatálya alá tartozó szervezetre nézve átfogó kockázatkezelési stratégia kialakítása,

- az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelős kijelölése a Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján (2. számú melléklet),
- a kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása, és az erre vonatkozó szabályok betartásának megkövetelése.

b) a kockázatok azonosításával és értékelésével kapcsolatosan:

- közreműködik a kockázatok azonosításában,
- jóváhagyja évente a kockázati rangsort a kockázatok értékelése alapján.

c) a kockázatok kezelésével kapcsolatosan:

- jóváhagyja az integrált kockázatkezelési intézkedési tervet (intézményenként) a 6. számú melléklet szerint,
- gondoskodik arról, hogy a dolgozók a kockázatokról, és a kockázatkezelésről a tájékoztatást megkapják.

d) a kockázatkezelés nyomon követésével kapcsolatban:

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

### 2.1.2. A kockázatkezelési koordinátor

A jegyző által kijelölt kockázatkezelési koordinátor feladata:

a) az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításával és működtetésével kapcsolatosan:

- az integrált kockázatkezelési rendszerrel kapcsolatos feladatok szervezeti szintű koordinálása,

b) a kockázatok azonosításával és elemzésével kapcsolatosan:

- a kockázatok kis csoportokban történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása,
- a kockázatelemzési, majd a rangsor felállításával kapcsolatos tevékenység összehangolása,
- irányítja a kockázati rangsor összeállítását,

c) a kockázatok kezelésével kapcsolatosan:

- a kockázatkezelési intézkedési terv készítési tevékenység összehangolása,

d) a kockázatkezelés nyomon-követésével kapcsolatosan:

- a kockázatkezelési tevékenység nyomon követésének koordinálása, a beszámolási tevékenység segítése,
- kockázatkezeléssel kapcsolatos nyilvántartás vezetése (Integrált kockázatkezelési nyilvántartás a 8. számú melléklet szerint).

### 2.1.3. A folyamatgazda

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

a) az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításával és működtetésével kapcsolatosan:

- együttműködjenek az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelőssel, (Bkr. 7. § (5) bekezdés).

b) a kockázatok azonosításával és értékelésével kapcsolatosan:

- közreműködjenek a szervezeti szintű kockázatok azonosításában,
- azonosítsák a felelősségi körükbe tartozó folyamatok kockázatait,
- elkészítsék a felelősségi körükbe tartozó folyamatok kockázatainak elemzését (5/a. számú melléklet) és értékelését (5/b. számú melléklet),
- közreműködjenek a kockázati rangsor felállításában (6. számú melléklet szerint).

c) a kockázatok kezelésével kapcsolatosan:

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

- a kockázatkezelési javaslatokat továbbítsák a kockázatkezelési koordinátor részére.
- d) a kockázatkezelés nyomon követésével kapcsolatosan:
- az integrált kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtása és nyomon követése.

#### 2.1.4. Kockázatkezelési feladat ellátására kijelölt személy

A 4. számú melléklet szerint a kockázatkezelési feladat ellátására kijelölt személy feladata, hogy:

- a) az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításával és működtetésével kapcsolatosan:
- az integrált kockázatkezelési eljárásrendre vonatkozó jelen szabályozás megismerése.
- b) a kockázatok azonosításával és értékelésével kapcsolatosan:
- a folyamatgazdák irányításával részvétel a kockázatok azonosításban és értékelésében.
- c) a kockázatok kezelésével kapcsolatosan:
- a folyamatgazdák irányításával részvétel a kockázatkezelési stratégia kialakításában,
  - részvétel a válaszlépések végrehajtásában.
- d) a kockázatkezelés nyomon követésével kapcsolatosan:
- a folyamatgazdák irányításával részvétel az integrált kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtásában és nyomon követésében,
  - a végrehajtott intézkedés jelentése a kockázatkezelési koordinátor és a folyamatgazda felé a következő tartalommal:
    - a végrehajtott intézkedés időpontja,
    - a végrehajtott intézkedés hatása (rövid leírás),
    - a végrehajtott intézkedés eredménye (változás a kockázat helyzetében),
    - a folyamatgazda tájékoztatásának a ténye (8. számú melléklet 10. oszlopa).

A kockázatkezelési feladat ellátására kijelölt személyt a folyamatgazda jelöli ki (4. számú melléklet szerint).

#### 2.2. Az integrált kockázatkezelés technikai háttere

- A jegyző feladata, hogy biztosítsa az integrált kockázatkezelés technikai feltételeit, így:
- elektronikus informatikai rendszerhez (számítógéphez, illetve azokon futó programokhoz, illetve meghatározott adatbázisokhoz) való hozzáférést,
  - a kockázatkezeléssel kapcsolatosan keletkezett papír alapú, illetve elektronikus információk előállításához és tárolásához szükséges feltételeket.

Az integrált kockázatkezelés külön informatikai rendszert vagy programot nem igényel.

### 3. A kockázatkezelés folyamata, lépései

- A kockázatkezelési tevékenység során az alábbi főbb munkafolyamatokat lehet elkülöníteni:
- a kockázatok azonosítása kockázatelemzéssel (5. számú melléklet),
  - a kockázati rangsor felállítása (7. számú melléklet),
  - az intézkedési terv a tűréshatár feletti kockázatokról (7. számú melléklet),
  - kockázatkezeléssel kapcsolatos nyilvántartás vezetése (8. számú melléklet).

Az elfogadható kockázati szint (kockázati tűréshatár) meghatározására a 4.6. pontban leírtak alapján kerül sor, amit a kockázatelemzésnél (5. számú melléklet) alkalmazni kell.

A kockázatkezelési folyamat lépései:

- kockázatok fő folyamatának meghatározása (kockázati univerzum), kockázatok minősítése, kockázatok elemzése, majd a rangsor felállítása (részletesen a szabályzat 4.1- től 4.4. –ig pontjainál és a 4.7. pont),

- a tűréshatár (elfogadható kockázati szint) meghatározása (részletes bemutatás a szabályzat 4.5. pontjánál),
- a kockázatok és a kockázatkezelési folyamatok felülvizsgálata, monitorint (részletes bemutatása a szabályzat 8. pontjánál).

#### 4. A kockázatok azonosítása

A kockázatok azonosítását a kockázatkezelő (2.1. pontban megjelölt személyek) végzi.

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

Amennyiben egy-egy kockázat több kategóriába is besorolható, a kockázatot a nagyobb prioritású kategóriába kell besorolni.

##### 4.1. A kockázati univerzum

A kockázatok azonosítása előtt el kell készíteni az 5. számú melléklet szerinti kockázati univerzumot, mely a jegyző feladata. A kockázati univerzum tartalmazza a főfolyamatokat és az azzal kapcsolatos szervezeti célkitűzéseket.

A főfolyamatokon belüli részfolyamatokat az ellenőrzési nyomvonal és a kockázatelemzés (6. számú melléklet) tartalmazza.

##### 4.2. A kockázatazonosítást végzők

A kockázatkezelőnek a kockázatok azonosítása során gondoskodni kell arról, hogy felszínre kerüljenek a szervezet céljai elérését veszélyeztető főbb kockázatok.

##### 4.3. A kockázatelemzés

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

- a kockázati tényezőt (a kockázat okaként azonosítható körülményt, az esemény kiváltó okát),
- a kockázatot,
- a bekövetkezés valószínűségét,
- a szervezetre gyakorolt hatását.

**Az azonosított kockázatok kockázatelemzésre kerülnek a 6. számú mellékletben lévő táblázat alapján.**

**A kockázatelemzésnél figyelemmel kell lenni a következőkre (6. számú melléklet):**

- mivel a kockázatelemzés valamilyen céltól való eltérést előidéző kockázatok és kockázati tényezők feltárására irányul, ezért a **kockázati tényezők meghatározása** során ügyelni kell arra, hogy a tényezők alkalmasak legyenek az eltérések mérésére;
- olyan kockázati tényezők azonosítása szükséges, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak az értékelendő **kockázatokkal**, mert így az értékelés könnyen elvégezhető;
- meg kell becsülni a feltárt kockázati tényezők által generált események **bekövetkezési valószínűségét, és a szervezetre gyakorolt hatását** 1-4-ig terjedő pontértékelés szerint. A bekövetkezési valószínűség pontos értékelése elvégzéséhez be kell gyűjteni minden rendelkezésre álló információt;
- a **kockázat jelentősége** a bekövetkezési valószínűség és a szervezetre gyakorolt együttes hatás (szorzat) eredménye;
- az értékelés eredménye alapján – **kockázat minősítése** a pontszámokkal - meg kell határozni a kockázati tényezők fontossági sorrendjét, és ennek ismeretében, ki kell választani a kritikus kockázati tényezőket.



#### 4.4. A kockázatok minősítése

Alkalmazható megoldás az alacsony, közepes, magas, nagyon magas kockázatú csoportok kialakítása, és a kockázatok e csoportokba való besorolása (6. számú mellékletekben alkalmazott csoportok a bekövetkezési valószínűségénél és a szervezetre gyakorolt hatás esetén).

A kockázatok bekövetkezési valószínűsége:

Bekövetkezés valószínűsége		
Szint	Értelmezés	Érték
Alacsony (A)	Bekövetkezhet, de nem valószínű	1
Közepes (K)	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
Magas (M)	1-2 éven belül bekövetkezhet	3
Nagyon magas (NM)	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4

A szervezetre gyakorolt hatás értékelése:

Szervezetre gyakorolt hatás		
Szint	Értelmezés	Érték
Alacsony (A)	Nincs hatással a szervezetre	1
Közepes (K)	Hatása a szervezetre kisebb mértékű	2
Magas (M)	Jelentősen veszélyezteti a szervezetet	3
Nagyon magas (NM)	Várhatóan a közeljövőben bekövetkezik a hatás, meghiúsítja a célok elérését	4

Egy-egy terület kockázatoságát oly módon lehet meghatározni, hogy egyidejűleg figyelembe kell venni a területre ható egyedi kockázatok bekövetkezési valószínűségét és szervezetre gyakorolt hatás jelentőségét.

A kockázatoság mértékének összesítése után (a 6. számú mellékletben pontszám alapján a 7. oszlopban: „kockázat jelentősége”) a kockázat minősítése történik meg (6. számú melléklet 8. oszlopban).

#### Kockázat minősítése (6. számú melléklet 8. oszlopa)

Alacsony (A) a kockázat, ha a kockázat jelentősége 4 vagy annál kevesebb pont.

Közepes (K) a kockázat, ha a kockázat jelentősége 5, vagy annál több, de 9-nél kevesebb.

Magas (M) a kockázat, ha a kockázat jelentősége 9, vagy annál több, de 13-nál kevesebb.

Nagyon magas (NM) a kockázat, ha a kockázat jelentősége 13, vagy annál több, maximum 16 pont.

Összefoglalva

Kockázat minősítése	Kockázat jelentősége (pont érték)
Alacsony (A)	>4
Közepes (K)	5 és 5 < 8
Magas (M)	9 és 9 < 12

#### 4.5. Kockázati tőrés határ

A kockázati tőrés határ kockázat minősítésének az a szintje, ami még elfogadható, nem szükséges intézkedés megtétele.

Elfogadható kockázatúnak minősülnek a kockázati tényezők abban az esetben, ha a kockázati tényezők bekövetkezési valószínűsége (6. számú melléklet 5. oszlop) és a várható hatásának (6. számú melléklet 6. oszlop) szorzata (6. számú melléklet 7. oszlop) 9 pont alá esik:

- ha a kockázat jelentősége alacsony vagy közepes (1 és  $1 < 8$ ), akkor elfogadható kockázati szintnek - tőrés határ alattinak - tekintjük, ami nem igényel további intézkedést.
- ha a kockázat jelentősége magas vagy nagyon magas - 9 pont vagy a felett (9 és  $9 < 16$ ), akkor a kockázatkezelést meg kell kezdeni. Cél az elfogadható kockázati szintre való mérséklés.

#### 4.6. Kockázati rangsor

A kockázat minősítés eredményeképpen (6. számú melléklet 8. oszlop) kockázati rangsor kerül felállításra (7. számú mellékletben).

A kockázati rangsor célja, hogy a kockázatokat azok fontossága (pontszáma) szerint rangsorolja.

A kockázati rangsorban a kockázati tőrés határ (9 pont vagy a felett) feletti kockázatok kerülnek feltüntetésre.

A kockázati rangsor felállítása mellett tartalmazza (7. számú melléklet):

- a kockázat megnevezését,
- a kockázat értékét (6. számú melléklet 7. oszlopából),
- és a javasolt intézkedéseket (leírását, az intézkedések végrehajtásáért felelős személyt, az intézkedés végrehajtásának határidejét).

#### 4.7. A kockázati rangsor jóváhagyása

A jegyző jogköre, hogy az elvégzett kockázatelemzést (6. számú melléklet) valamint a kockázati rangsort jóváhagyja (7. számú melléklet).

A folyamatgazda a jóváhagyott kockázati rangsor alapján gondoskodik a konkrét válaszlépés javaslat kidolgozásáról (7. számú melléklet).

Az intézkedési típusok – válaszlépések – lehetnek:

- megelőző intézkedések. Céljuk a nemkívánatos eredmény megvalósítási lehetőségének a korlátozása (pl. biztosítás megkötése, szerződésekben a feltételek pontos megkötése, egyes műveletek elvégzési jogának korlátozása, aláírási kötelezettségek korlátozása stb.),
- helyrehozó intézkedések. Céljuk a megtörtént, nemkívánatos eredmények kijavítása (pl. károk enyhítése, szerződés módosítása, szerződésszegés esetére az igények érvényesítése stb.),
- iránymutató intézkedések: céljuk bizonyos részeredmények elérésének biztosítása (pl. az elvárt, szükséges képesítési előírások, tűzvédelmi, munkavédelmi előírások megalkotása stb.),
- feltáró intézkedések: a kedvezőtlen eredmények okainak az azonosítása akkor, ha a kedvezőtlen eredmény bekövetkezésének a hatása még tolerálható PI. a készpénz vagy a vagyoneleltár egyeztetése, feladatok megvalósulása után a tanulságok levonása stb.).

### 5. A kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók meghatározása, azonosítása

#### 5.1. Kockázatkezelési stratégia

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

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

A kockázatkezelés során az alábbi kockázatkezelési stratégiák közül kell választani:

1. Az elfogadható kockázati szintet meghaladó kockázatoknál (kockázati tűréshatár feletti érték) az alábbi sorrendben:

- kockázatkezelést kell folytatni – de csak akkor, ha a kezelés nem jár aránytalanul nagy költséggel,
- amennyiben lehetséges, a kockázatos tevékenységet be kell fejezni, illetve át kell alakítani, szervezni úgy, hogy az kisebb kockázattal, vagy kockázatkezeléssel kezelhető legyen,
- a kockázatokat át kell adni – pl.: biztosítást kell kötni,
- a kockázatot viselni kell – ha az előzőekben említett lehetőségek alkalmazására nincs mód.

2. Az elfogadható kockázati szinten, illetve az alatt lévő kockázatoknál

- vizsgálni kell a kockázatkezelés lehetőségét. A kockázatkezelést alkalmazni azonban csak akkor lehet, ha annak költségei alacsonyabbak, mint a kockázat- viselésé.
- a kockázatokat át kell adni – pl.: biztosítás kötéssel,
- a kockázatokat – miután elfogadható szintű - viselni kell.

## 5.2. A kockázatkezelés főbb módszerei

A kockázatkezelési intézkedési terv javaslat összeállításakor figyelembe kell venni a következőket:

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

A kockázatkezelésnek a következő főbb módszereit lehet alkalmazni:

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

A kockázatkezelési intézkedési terveket (javasolt intézkedés) a 7. számú melléklet szerinti táblában kell rögzíteni költségvetési szervként.

### 5.2.1. A kockázat megszüntetése, elkerülése

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

### 5.2.2. A kockázat csökkentése

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

### 5.2.3. A kockázat megosztása, áthárítása

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

Alkalmazható megoldások:

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

#### **5.2.4. A kockázat elviselése, elfogadása**

Alkalmazása esetén a jegyző dönthet úgy, hogy nem tesz intézkedéseket a kockázat csökkentésére, mert a szervezet kialakult működési rendjében az adott kockázat hatásának kiküszöbölése vagy csökkentése többbe kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár (pl. a kockázatkezelés személyi- és technikai akadályokba, idő-, illetve anyagi korlátba ütközik).

#### **5.3. A kockázatkezelés módjának meghatározása**

A folyamatgazda a jegyző által jóváhagyott kockázati rangsor alapján gondoskodik a konkrét válaszlépés javaslat kidolgozásáról, melyet a 6. számú melléklet szerinti dokumentumon tüntet fel.

A kockázatkezelési módszerek közül előnyben kell részesíteni azokat, melyek a legkevesebb költséggel járnak.

#### **5.4. A kockázatok összesítése, kockázati nyilvántartás összeállítása**

A kockázati nyilvántartás, összevont kockázati nyilvántartás célja, hogy folyamatosan biztosítsa a kockázatok állapotát, kezelését, ami az 7. számú mellékletben rangsorolt kockázatokat tartalmazza. Az adatok rögzítésére a 8. számú melléklet szerint, az integrált kockázatkezelési nyilvántartásban kerül sor.

Ennek megfelelően a nyilvántartást (8. számú melléklet) úgy kell kialakítani, hogy

- tartalmazza a rangsorolt kockázatokat,
- bemutassa a végrehajtott intézkedések hatását,
- bemutassa, hogy az intézkedés milyen eredménnyel járt, milyen változást eredményezett az adott kockázat helyzetében (súlyában, rangsorban elfoglalt helyzetében).

Kockázati nyilvántartás minden költségvetési szervre vonatkozóan készül azzal a kitéttel, hogy az intézmények esetében szakmai és a gazdálkodási tevékenységgel kapcsolatos tevékenység kockázatai kerülnek vizsgálatra, értékelésre és nyilvántartásra.

Az integrált kockázatkezelési nyilvántartást a kockázatkezelési koordinátor vezeti.

A kockázatok felülvizsgálatát évente, (a belső ellenőrzési terv elkészülte előtt), szeptember 30-ig kell elvégezni.

#### **5.5. Intézkedési terv javaslat**

Az integrált kockázatkezelési intézkedési terv leírása (javaslatként) a szabályzat 6. számú mellékletében szerepel.

A javasolt intézkedés tartalmazza (6. számú melléklet szerint):

- az intézkedés leírását,
- végrehajtásáért felelős személy megnevezését,

- a végrehajtási határidőt.

## **5.6. Az intézkedési terv jóváhagyása**

A jegyző feladata és felelőssége az intézkedési terv jóváhagyása.

A jegyző a folyamatgazdától átvett terv javaslatot:

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

A jegyző az intézkedési terv javaslatairól dönt, s ennek során:

- jóváhagyja a javaslatot, vagy
- kezdeményezi a javaslat vagy annak valamely elemének (az intézkedés, a felelős, a határidő) módosítását.

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

## **5.7. Az intézkedési terv végrehajtása**

Az intézkedési terv végrehajtása érdekében az adott kockázat vonatkozásában a kockázatkezelőnek tájékoztatni kell a folyamatgazdát és a kockázatkezelési koordinátort. A végrehajtás ténye az integrált kockázatkezelési nyilvántartásban feltüntetésre kerül (8. számú melléklet).

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

## **5.8. Az intézkedések értékelése, beszámolás**

Az adott kockázat kezelése érdekében hozott intézkedések hatását, eredményét évente értékelni kell.

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

## **6. Az intézkedések végrehajtása és felülvizsgálata**

A kockázatkezelés során végrehajtott intézkedéseket a továbbiak során is figyelembe kell venni annak érdekében, hogy a Bokodi Polgármesteri Hivatal által ellátandó feladatokat folyamatosan végrehajtsák a szervek céljainak megvalósítása érdekében, illetve javuljon a feladatellátás minősége. Az intézkedéseknek be kell kerülniük a mindennapi tevékenységbe.

Az intézkedések meghozatalát követően ezért külön figyelmet kell szentelni arra is, hogy az intézkedések végrehajtását, a végrehajtás eredményességét és folyamatosságát ellenőrizze költségvetési szerv vezetője (jegyző) és a kockázatkezelési koordinátor (megvalósulás tényét a 8. számú melléklet mintája szerinti a nyilvántartásban szükséges rögzíteni).

A nyilvántartást évente kell felfektetni intézményenként. Ha év végére a végrehajtási határidő nem járt le, akkor a következő évi nyilvántartásban, mint „előző évi adatok” kerülnek a nyilvántartás soraiba.

### **6.1. A kockázatkezelésre adott intézkedések nyomon követése**

A kockázatkezelésre adott intézkedések nyomon követéséről a folyamatgazda kockázatfelülvizsgálati tevékenységgel gondoskodik az intézkedés határidejének lejárata követően.

A kockázatvizsgálat során meg kell vizsgálni a tevékenységek a fő célkitűzésekkel való kapcsolatát, és az azokhoz tartozó kockázatok megállapításának helyállóságát.

A kockázat-felülvizsgálati tevékenység során át kell tekinteni a kialakult helyzetet (minden egyes kockázatot megfelelően azonosítottak és rangsoroltak-e), majd meg kell határozni a szükségesnek tartott módosításokat.

Ha módosítás vált szükségessé, akkor a jegyzőnek vagy a folyamatgazdának el kell rendelni a módosítások végrehajtását.

A felülvizsgálati tevékenység az éves rendszeres felülvizsgálat során is elvégezhető.

## **6.2. A kockázatok felülvizsgálatára vonatkozó szabályok**

Minden egyes kockázat státuszát évente legalább felül kell vizsgálni.

A felülvizsgálat során ki kell térni a következőkre:

- az adott kockázatra vonatkozó feladattervben megfogalmazott feladatok közül, mely feladatok kerültek végrehajtásra,
- a végre nem hajtott feladatok esetén melyek voltak az elmaradás okai.

## **6.3. Beszámolási kötelezettség**

A jegyző köteles gondoskodni arról, hogy beszámoló készüljön a kockázatkezelési tevékenység működéséről. A kockázatkezelési tevékenységről készült beszámoló a hivatali tevékenységről készült beszámolóba épül be.

Ha valamely évben nem készül beszámoló a tevékenységről, akkor összefoglaló értékelés készül a kockázatkezelő tevékenységről.

A beszámolónak (összefoglaló értékelésnek) tartalmazni kell:

- a javasolt intézkedéseket az egyedi kockázatok felülvizsgálatának tapasztalatai alapján,
- a megtett intézkedéseket (az intézkedés megnevezése és időpontja, a végrehajtásért felelős személyek, a határidők).

## **7. A kockázatkezeléssel kapcsolatos tájékoztatás**

A Bokodi Polgármesteri Hivatal kockázatkezelési tevékenységének az a célja, hogy folyamatosan feltárja, azonosítsa, és ezt követően kiszűrje, csökkentse a kitűzött célok elérését veszélyeztető kockázatokat.

A dolgozókat ezért időközönként tájékoztatni kell:

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

A tájékoztatásra munkaértekezleteken (szóban) vagy a polgármesteri hivatalnál a közös hálózati meghajtón kerülhet sor

## **8. A kockázatok és a kockázatkezelési folyamatok felülvizsgálata (monitoring)**

A kockázatok felülvizsgálatának a célja, hogy a már meglévő, azonosított kockázatok mellett felléptek-e, illetve a jövőben fellépnek-e előre nem látott újabb kockázatok.

A kockázatkezelési folyamat felülvizsgálatának célja annak felmérése, hogy a megtett intézkedések hatására változott-e a kockázati besorolás értéke. Meg kell győződni arról, hogy a kockázatkezelés hatékony volt-e, vagy szükséges-e további intézkedés.

A felülvizsgálat folyamatában az e szabályzat 3. pontjában, a „Kockázatok azonosítása” leírtakat kell követni.

A kockázatok és a kockázatkezelési folyamatok felülvizsgálata során a 6. és a 7. számú melléleteket (kockázatelemzés, kockázati rangsor) kell újból alkalmazni. Ilyenkor a 6. és a 7. számú melléleteket a 8. számú melléklethez (integrált kockázatkezelési nyilvántartás) csatolni kell.

### 9. A kockázatkezelési szabályzat hatályba lépése

Az integrált kockázatkezelési szabályzat annak aláírását követő napon lép hatályba. A szabályzatot minden érintett dolgozóval meg kell ismertetni, amelyet a 9. számú mellékletben szereplő megismerési záradék igazol.

Bokod, 2020. január 23.



  
Zsigmond Anikó  
jegyző

Mellékletek:

1. számú melléklet  
Kockázatkezelési stratégia
2. számú melléklet  
Kockázatkezelési koordinátor személy kijelölése
3. számú melléklet  
Folyamatgazda kijelölése
4. számú melléklet  
Kockázatkezelési feladat ellátására személy kijelölése
5. számú melléklet  
Kockázati univerzum
6. számú melléklet  
Kockázatelemzés
7. számú melléklet  
Kockázati rangsor és intézkedési terv a tőrés határ feletti kockázatokról
8. számú melléklet  
Integrált kockázatkezelési nyilvántartás
9. számú melléklet  
Megismerési záradék



## 1. számú melléklet

..... (kötségvetési szerv neve)  
**Kockázatkezelési stratégiája**  
**20.. évre**

A kockázatkezelési stratégiája az alábbiak szerint kerül megállapításra:

A kockázatkezelés során biztosítani kell:

- a) az Integrált Kockázatkezelési szabályzatban meghatározottak betartását,
- b) azt, hogy a szabályzatban meghatározott feladat- és hatáskörrel érintett személyek a feladatukat elvégezzék, hatáskörükben eljárjanak, feladat-és hatáskör elvonás és túllépés ne történjen,
- c) a kockázatkezelés folytonosságát,
- d) a kockázatkezelés folytonosságát veszélyeztető emberi erőforrás és technikai tényezők megszüntetését.

A kockázatkezelés során a szabályzatban meghatározottak betartását, illetve a feladat-és hatáskörök szerinti feladatellátást:

- a folyamatos vezetői ellenőrzés,
- a vezetői beszámoltatás,

rendszerével biztosítjuk.

A kockázatkezelés folytonosságáról a folytonosságot veszélyeztető tényezők megelőzésével gondoskodunk. Ennek keretében:

- felülvizsgáljuk és szükség szerint módosítjuk az ellenőrzési nyomvonalat a kockázatkezeléssel érintett területek, hatókör meghatározása érdekében,
- áttekintjük az előző intézkedési terv megvalósításának tapasztalatait,
- a kockázat nyilvántartást folyamatosan vezetjük,
- a kockázatokat értékeljük.

A kockázatkezelés folytonosságát veszélyeztető tényezők megszüntetése érdekében:

- gondoskodunk a kockázatok kockázati szint szerinti besorolásáról,
- a kockázatok megszüntetése, csökkentése érdekében meghatározott intézkedéseket végrehajtjuk,
- a vizsgáljuk az intézkedések hatékonyságát, eredményességét.

A kockázatkezelési tevékenységünk során az alábbi kiemelt kockázati kategóriákkal kell számolni:

- szakmai feladatok ellátása, - különösen az önkormányzat kötelező feladatai tekintetében,
- a szabályozásból és annak változásából eredő kockázat,
- a tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok,
- humán erőforrás-gazdálkodásban való kockázatok,
- működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok.
- irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok.

A kockázatkezeléssel érintett valamennyi feladatellátó elfogadja, hogy a kockázatkezelési gyakorlatot, a jegyző pedig célként fogalmazza meg, hogy az érintett dolgozókat ösztönzi a kockázatkezelésben való aktív részvételre.

Kelt, ..... 201. ....

.....  
jegyző

## 2. számú melléklet

### Kockázatkezelési koordinátor személy kijelölése

1. *Kockázatkezelési koordinátor személyének kijelölése a jegyző által.*

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

neve: .....

munkaköre: .....

megbízás kezdete: .....

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

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

A megbízás visszavonásig érvényes.

Kelt.: .....

.....  
jegyző

### Záradék

Alulírott tudomásul veszem az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásáért felelős személyként való kijelölésemet, valamint a koordinálási feladatok ellátásáért való felelősségemet. Nyilatkozom arról, hogy a feladatomat az Integrált kockázatkezelési szabályzat figyelembevételével látom el.

Kelt.: .....

.....  
kockázatkezelési koordinátor

### 3. számú melléklet

.....(kötségvetési szerv neve)

#### Folyamatgazda kijelölése

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

neve: .....  
munkaköre .....  
megbízás kezdete és vége:.....

A folyamatgazda köteles a feladatait a jelen szabályzat alapján ellátni.

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

Kelt.: .....

.....  
jegyző

#### Záradék

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

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

Kelt.: .....

.....  
folyamatgazda

#### 4. számú melléklet

.....(kötségvetési szerv neve)

#### Kockázatkezelési feladat ellátására személy kijelölése

Alulírott, a kockázatkezelési feladatok ellátására az alábbi munkatársakat jelölöm ki:

neve: .....  
munkaköre .....  
megbízás kezdete és vége: .....  
kockázatkezeléssel érintett folyamatok: .....  
.....  
.....  
.....

A kockázatkezelési feladat ellátására kijelölt személy (kockázatkezelő) köteles a feladatait a jelen szabályzat alapján ellátni.

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

Kelt.: .....

.....  
folyamatgazda

#### Záradék

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

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

Kelt: .....

.....  
kockázatkezelési feladat ellátására kijelölt személy



.....költségvetési szerv neve

6. számú melléklet

## KOCKÁZATELEMZÉS

Főfolyamat:.....

Sorszám	Részfolyamat*	Kockázati tényező (ok)	Kockázat (okozat)	Bekövetkezés valószínűsége értékelése	Szervezetre gyakorolt hatás értékelése	Kockázat jelentősége	Kockázat minősítése	Intézkedési javaslat szükségessége
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7 (5*6)	8.	9.
01.				1-4	1-4	1-16	(A-K-M-NM)**	igen / nem***
02.								
03.								
04.								
05.								
06.								
07.								
08.								

A sorok igény szerint bővíthetők

\* A részfolyamat az ellenőrzési nyomvonal segítségével kerül kitértésre

\*\*Kockázat minősítése a pontszámok alapján a szabályzat 4.5. pontjában leírtak szerint

A= Alacsony kockázat

K= Közepes kockázat

M= Magas kockázat

NM= Nagyon magas kockázat

\*\*\*Intézkedési javaslat szükséges, ha a kockázat jelentősége (7. oszlop) túrérhatar, azaz 10 pont feletti (kockázat minősítése a 8. oszlopban M, NM) (további részletek a szabályzat 4.6. pontjában)

Kelt: .....

Készítette:







