



**BUDAVÁRI
POLGÁRMESTERI HIVATAL**

**BUDAPEST FŐVÁROS I. KERÜLET
BUDAVÁRI POLGÁRMESTERI HIVATAL JEGYZŐJE 4/2022. (I.20.) NORMATÍV UTASÍTÁSA
A POLGÁRMESTERI HIVATAL KOCKÁZATKEZELÉSI ÉS MONITORING SZABÁLYZATÁRÓL**

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.) 69. § (2) bekezdése, valamint az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Ávr.), továbbá a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és a belső ellenőrzésről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) alapján figyelemmel a jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény 23. § (4) bekezdés j) pontjában alapján biztosított jogkörömben eljárva az alábbi utasítást adom ki:

1. Budapest Főváros I. kerület Budavári Polgármesteri Hivatal Integrált Kockázatkezelési és Monitoring szabályzatát a mellékletben foglaltak szerint határozom meg.
2. Jelen utasítás 2022 január 21. napján lép hatályba
3. Jelen szabályzat hatályba lépésével valamennyi e körben kiadott korábbi szabályzat hatályát veszti.

Budapest, 2022. január 20.


dr. Németh Mónika
jegyző



KOCKÁZATKEZELÉSI ÉS MONITORING SZABÁLYOZAT



**BUDAVÁRI
POLGÁRMESTERI HIVATAL**

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés	6
Fogalmi meghatározások:	6
1.) Szabályzat hatálya, célja	6
2.) Belső kontrollrendszer lényege	7
A kontrollkörnyezet kiemelt elemei	9
3.) Hivatali célkitűzések	10
4.) Kockázat fogalma	11
5. Jellemzően előforduló kockázat típusok	12
5.1.) A kockázatkezelés felelőse, illetőleg kezelője	16
5.2.) A kockázatkezelés folyamata	17
5.3.) A kockázat kezelése négy különböző típusú kontrolltevékenységen keresztül valósulhat meg	18
5.4.) A kockázatok és intézkedések nyilvántartása	19
5.5.) A kockázatkezelés folyamata, hat fő szakasza	19
5.6.) Kockázatok felmérése, illetve összegyűjtése	20
5.7.) A kockázatfeltárás lehetséges főbb lépései a következők	20
5.8.) A kockázatok kezelésének módja	21
(Kockázat megszüntetése, elkerülése, kockázat csökkentése, áthárítása, elfogadása)	
5.9.) Intézkedések nyomon követése	23
5.10.) Kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata	25
5.11.) Súlyosabb szabálytalanságok (csalás, illetve korrupció), mint kiemelt kockázatok kezelése	25
6. Kontrolltevékenységek	26
7. Információ és kommunikáció	30
8.) Iktatási rendszerben a nyomon követés	32
9. A belső ellenőrök és a szakmai ellenőrök	32
MONITORING	34

Záró rendelkezések	35
1. számú függelék	
A kockázatok azonosítására, rangsorolására és értékelésére alkalmas módszer	36
2. számú függelék	39
A kockázatok és intézkedések nyilvántartása	
3. számú függelék	40
Minta a kockázatkezelési és monitoring tárgyalásáról.	

BEVEZETÉS

Budapest Főváros I. kerület Budavári Polgármesteri Hivatalnál (továbbiakban: Szervezet vagy Hivatal) a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet figyelembevételével a „Kockázatkezelést és a monitoring rendszert” az alábbiak szerint szabályozom.

Fogalmi meghatározások:

- a) *kockázatelemzés*: objektív módszer az ellenőrizendő területek kiválasztására, mely meghatározza a költségvetési szerv tevékenységében és belső kontrollrendszerében rejlő kockázatokat;
- b) *integrált kockázatkezelési rendszer*: olyan folyamat alapú 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 nyomán követését;

1. Szabályzat hatálya, célja:

A szabályzat hatálya kiterjed a Budapest Főváros I. kerület Budavári Polgármesteri Hivatal valamennyi szervezeti egységére és munkatársára függetlenül attól, hogy milyen jogviszony keretében történik a foglalkoztatás.

A szabályozás célja

A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelésére és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy a Hivatal megvalósítsa a következő fő célokat:

- a működése és gazdálkodása során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtsa végre,
- teljesítse az elszámolási kötelezettségeket, és
- megvédje a Hivatal erőforrásait a veszteségektől, károktól és a nem rendeltetésszerű használattól.

A szabályzat célja továbbá olyan integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása és kockázatkezelési eljárás szabályozása, amely a kockázati tényezők meghatározását és felmérését, azok értékelését, elemzését, a kockázatokra adott válaszreakciókat és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magában.

A **Jegyző felelőssége** a belső kontrollrendszer keretében – a Hivatal minden szintjén érvényesülő – megfelelő

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

kialakítása és működtetése és fejlesztése.

A **belső kontrollrendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek biztosítják, hogy**

- a Hivatal valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeivel,
- az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra,
- megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre a Hivatal működésével kapcsolatosan, és
- a belső kontrollrendszer harmonizációjára és összehangolására vonatkozó jogszabályok végrehajtásra kerüljenek a módszertani útmutatók figyelembevételével.

A **Jegyző feladatának úgy tesz eleget**, hogy olyan kontrollkörnyezetet alakít ki, amelyben megvalósulnak a következő elemek:

- világos szervezeti struktúra,
- egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok,
- meghatározottak az etikai elvárások a minden szintjén, (Etikai kódex)
- átlátható a humánerőforrás-kezelés.

A Hivatal szabályzatai biztosítják a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását. Az államháztartási kontrollok alapvető célja az államháztartási pénzeszközökkel, vagyonnal történő szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás.

2.) A belső kontrollrendszer lényege úgy fogalmazható meg, hogy az a szervezetrányítás elválaszthatatlan eszközeként, magában foglalja mindazon szabályokat, eljárásokat, gyakorlati módszereket és struktúrákat, amelyeket arra a célra terveztek, hogy segítséget nyújtson a vezetésnek céljai eléréséhez, megelőzze, vagy feltárja és korigálja a célok elérését akadályozó eseményeket.

A belső kontrollrendszer hozzájárul ahhoz, hogy a Hivatal a tevékenységét szabályos és hatékony módon folytassa, biztosítva a vezetés politikájának érvényesülését, a vagyon védelmét, a nyilvántartások teljességét és pontosságát, és mindezekről pontos, időbeni információkat nyújtson a vezetés számára.

A kockázatkezelés egységes és célirányos gyakorlatának biztosítására került kiadásra a kockázatkezelési szabályzat, amely tartalmazza:

- a kockázatkezelési szabályzat célját,

- a kockázat fogalmát,
- a működésre ható kockázatok meghatározását,
- a kockázatok kezelőjét (a folyamatgazdát),
- a kockázatkezelésben résztvevők feladatait, jogait és kötelezettségeit, hatáskörét és felelősségét,
- a kockázatazonosítás és értékelés módját,
- a Hivatal kockázati tűrőképességét és azt az értéknagyságot, amely felett be kell avatkozni a folyamatokba,
- a kockázatokkal kapcsolatos válaszlépéseket (elfogadás, csökkentés, áthárítás, megszüntetés), a hozott intézkedések hatásának, hatékonyságának és gazdaságosságának felülvizsgálati módszerét,
- a kockázatkezelés időtartamát,
- a kockázatok nyilvántartását és jelentési rendszerét.

A standardok kidolgozásának két fő célja:

- egyfelől rendszerbe foglalni a belső kontrollokkal kapcsolatos kötelezettségeket, elvárásokat, javaslatokat,
- másfelől megerősíteni egyes, az államháztartási rendszerben már meglévő kötelezettségeket, felhívni rájuk a figyelmet.

A kontrollkörnyezet létrehozásában a vezetők szerepe és felelőssége, hogy pozitív kontrollkörnyezetet hozzanak létre:

- következetes írásos szabályozásokkal,
- világos, egyértelmű kommunikációval,
- a feladatok, hatáskörök és jogkörök pontos meghatározásával,
- a munkatársak folyamatos képzésével,
- megfelelő erkölcsi légkör kialakításával,
- az etikátlan magatartás kiszűrésével, szankcionálásával.

A kontrollkörnyezet meghatározza a vezetők és alkalmazottak belső kontrollokhoz való viszonyát.

Hatékonysága függ:

- a vezetői ellenőrzés módjától és technikájától,
- a Hivatali struktúrától,
- a feladatok és felelőségek elhatárolásának pontosságától,
- a jóváhagyási jogkörök kapcsolódásától,
- a helyreállító, megelőző, feltáró, ráirányító kontrolloktól.

A kontrollkörnyezet főbb összetevőinek tartalma – az etikai kódexben rögzített alapelvek (feddhetetlenség, függetlenség, titoktartás, szakértelem, összeférhetetlenség, együttműködés) által is megkövetelten, amelyek együttesen határozzák meg a Hivatalnál dolgozók azonosulását a gazdaságos, eredményes és hatékony munkavégzés érdekében.

A kontrollkörnyezet kiemelt elemek:

- **A vezetés filozófiája és stílusa**, aminek tartalma, hogy a vezetésnek komolyan kell vennie a jogszabályi követelmények teljesítését, a belső kontrolloknak a pénzügyi és szakmai irányítás részeként történő kialakítását, működtetését, a döntések megfelelő kommunikálását, a személyre szóló feladatoknak a Hivatal céljaival összhangban álló megfogalmazását, a vezetői pozíciók stabilitásának és egymás közötti összhangjának biztosítását, a Hivatal kockázattűrő képességének tudatos meghatározását.
- **Az etikai értékek és a feddhetetlenség**, amit a vezetésnek az etikai kódexben is lefektetve meg kell követelnie a Hivatal minden vezetőjétől és beosztott alkalmazottjától, fenntartva és demonstrálva a személyes és szakmai becsületességet (valamennyi munkatárstól az összeférhetetlenség kialakulásának megelőzését, a titoktartást, a lojalitást, a szakértelmet, az együttműködési készségét, a vezetőktől – az előzőeken túlmenően – a feddhetetlenséget).
- **A Hivatal szervezeti felépítés**, ami tükrözi a Hivatalnál működő felhatalmazások és felelőségek (feladat- és hatáskörök) legfontosabb területeit.
- **A szakmai hozzáértés (kompetenciák) biztosítása és folyamatos fenntartása, fejlesztése**, ami a jogok és kötelezettségek, a feladatok és felelősség meghatározását, megosztását jelenti, és amely ugyancsak összefügg a Hivatal méretével, felépítésével. Rendkívül fontos, hogy a vezetés garantálja, hogy megfelelő helyre megfelelő szakmai összetételű létszámot, illetve a feladat ellátására alkalmas vezetőt biztosítsanak. A jogokat, kötelezettségeket, feladatokat, valamint a feladat ellátásért való felelőséget egyértelműen úgy alakítsák ki és rögzítsék a munkaköri leírásokban, amelynek alapján megoldható a szükséges helyes döntéshozatal és az elszámoltathatóság.
- **Az emberi erőforrásokkal kapcsolatos politika és gyakorlat (humánpolitika)**, amelynek során a vezetésnek gondoskodnia kell a dolgozók átgondolt kiválasztásáról, a célok teljesítésére való motiválásáról.

A célhierarchia kialakítása során

- ✓ Első lépésben a vezetés meghatározza a küldetésére alapozott hosszú távú stratégiát és az azt szolgáló rendszereket, vállalva a felelőséget a bevezetésért, a felügyeletért és az ellenőrzésért.
- ✓ Második lépésként a hosszú távú stratégiai tervet rövidebb időszakokra kell bontani, meghatározva az egységek operatív céljait, és az azok teljesítését segítő követelményeket, feltételeket és folyamatokat, melyek célirányos működéséért a vezetők a felelősök.
- ✓ A szervezeti egység vezetője a felső vezetés útmutatása alapján meg kell, hogy határozza a munkatársak egyéni céljait, amelyek megvalósításának felügyelete és ellenőrzése a szervezeti egység vezetőjének a feladata.

3.) Hivatali célkitűzések

A Hivatal stratégiai célkitűzéseinek hatékony megvalósításában a szerv valamennyi munkatársának aktívan részt kell vennie. A Hivatal alapvető stratégiai, és az arra épülő rövidebb távú (éves, féléves) céljait minden munkatársnak ismernie kell, mert e nélkül nem érthetik meg a számukra előírt egyéni célok fontosságát.

A fő célkitűzés különböző területekre való lebontásakor, az érdekcsoportok között – a fő cél változatlan elfogadása mellett – a megvalósítás módjainak, feltételeinek megítélésében már véleményeltérésekre, esetenként érdekütközésekre kerülhet sor.

- Egyrészt el kell fogadtatni a munkatársakkal a számukra kitűzött egyéni célt és feladatot, valamint azt, hogy annak teljesítéséért, amit mérni is fognak, felelősséggel tartoznak.
- Másrészt meg kell értetni, hogy a köztisztviselő hogyan kapcsolódik a Hivatal alapvető célkitűzéséhez, és az egyéni célkitűzés teljesítése miképpen segíti a helyi és a társadalmi célok megvalósítása színvonalának emelését.
- A szervezeti felépítést áttekinthetően, részletesen szükséges bemutatni, illetve célszerű annak elérhetővé tétele a Hivatal minden dolgozója számára.

A Hivatal lineáris irányítással működik, amelynek alapkövetelménye a feladatok és hatáskörök, valamint a felelősség egvértelmű elhatárolása.

A szervezeti felépítés a legegyszerűbben és a legáttekinthetőbb módon a Szervezeti és Működési Szabályzat (továbbiakban: SzMSz) mellékletét képező ábrából ismerhető meg, amelyből egyértelműen kitűnnek az egységek megnevezései, azok vertikális és horizontális kapcsolatai, az alá- és fölérendeltség, és az egymásmellettség, az együttműködési kötelezettség viszonyai.

Célszerű minden olyan folyamat, tevékenység, feladat részletes szabályainak meghatározása, amely a tevékenységére hatással van.

A Hivatal működését számos külső tényező befolyásolja, amelyekre a vezetésnek nincs ráhatása, de amelyekhez céljaik megfogalmazásánál és azok elérése feltételeinek kialakításánál alkalmazkodnia kell.

Ezek közül a fontosabbak:

- a bevételek alakulása (nagyságrendjének) változásai,
- a jogszabályok módosulásai,
- az infláció illetve a nemzetgazdasági viszonyok alakulása,
- a létszám hiány és a belső fluktuáció,
- a feladat struktúra változása,
- az operatív programok módosulása stb.

4.) A kockázat fogalma

Kockázat fogalma általánosságban úgy határozható meg, hogy az valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység esetleges bekövetkezése, mely negatív hatással van a működésre.

A negatív kockázatok eredhetnek abból, hogy a hátrányos események bekövetkeznek, vagy abból, hogy a kedvező lehetőségeket nem realizálják. A pozitív kockázatok pedig, felismerésük esetén, lehetőséget nyújtanak a célok gyorsabb, hatékonyabb, gazdaságosabb, eredményesebb elérésére.

A megfogalmazás egyúttal rámutat a kockázatkezeléssel kapcsolatos teendők sorrendjére is, amelynek megfelelően:

1. A kiemelt *kockázati tényezők beazonosítása/feltárása*, melyek a Hivatal működését, kiemelt céljainak elérését veszélyeztetik, valamint az azokhoz kapcsolható keretek meghatározása.
2. A *kockázatok elemzése, rangsorolása* jellegük, felmerülési helyük, hatásuk súlyossága és bekövetkezési valószínűségük szerint, a kockázatok értékelése (a kockázatok kvalitatív elemzése, a kritikus tényezők kiválasztása, ennek eredménye alapján a kockázatok kvantitatív elemzése).
3. Az elfogadható kockázati szint meghatározása. A Hivatal egészére, valamint azon belül az egyes gazdálkodási egységekre vonatkozó ún. „*tűrőhatárok*” meghatározása, amelyek felett intézkedéseket kell foganatosítani.
4. A kockázatokhoz kapcsolódó *lehetséges reakciók* azonosítása.
5. A kritikus tényezők kezelésére kockázatkezelő javaslatok megfogalmazása, *döntés a kockázatok kezeléséről*: a kockázatok, illetve hatásukat milyen módon kívánja a vezetés mérsékelni, elkerülni, és/vagy bekövetkezési valószínűségüket csökkenteni.
6. A *válaszintézkedés* „beépítése”, a kockázatkezelési tevékenység folyamatának felülvizsgálata.

A kockázat lehet:

- egy esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van az igazgatási feladatok megfelelő ellátására, illetve az előirányzatok célkitűzéseire,
- véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ,
- az ellenőrzés hiánya, illetve az ellenőrzések gyengesége.

Megkülönböztetünk:

- Eredendő kockázatot: a szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata, amely a Hivatal által nem befolyásolható.

- **Kontroll kockázat:** a belső kontroll rendszere a nem megfelelő kialakítás és működtetés miatt saját hibájából nem képes, vagy tudatosan nem tárja fel, illetve nem előzi meg a hibákat, szabálytalanságokat.
- **Megmaradó kockázat:** a vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat.

5. A jellemzően előforduló kockázat típusok

- 1.) **Külső eredetű kockázatok,** melyek a Szervezeti egységeket körülvevő környezet összetettségéből fakadnak.
- 2.) **Belső eredetű kockázatok,** melyek a Hivatal szervezeti felépítésének összetettségéből fakadnak.

A kockázatokat az alábbi típusokba célszerű sorolni. (Természetesen előfordulhat, hogy egy-egy kockázat több típusba is besorolható.)

1. Külső kockázatok

KÜLSŐ KOCKÁZATOK	
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelenségei vagy hiányosságai fennakadást okozhatnak a normál működésben.
Gazdasági	Támogatások csökkenése, elvonása, árbevételek elmaradása, nem tervezhető intézkedések, kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok, fenntartói, felügyeleti rendelkezések és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét, az erős jogi szabályozás akár túlzott megkötéseket is előírhat.
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 nem kívánt politikai reakciót válthat ki.
Piaci	Versenyhelyzet kialakulása, vevői/szállítói problémák megjelenése 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.

Belső kockázatok

JOGI SZABÁLYOZÁS HIÁNYOSSÁGAIBÓL EREDŐ KOCKÁZATOK	
Jogi	A jogi szabályozási, politikai, gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. Az új feladatokhoz kapcsolódó belső szabályzatok késve készülnek el, vagy nem megfelelőek.

	<p>A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak, a Hivatal túlszabályozott, párhuzamos tevékenységek fordulnak elő. A szabályozási környezet túl gyakran változik.</p> <p>A Hivatal nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról.</p> <p>Szakpolitikai stratégia gyakran változik.</p>
--	---

PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK	
Szervezeti	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás.
Csalás, hamisítás	Vagyonvesztés. A források nem elegendők a kívánt megelőző intézkedésre.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Tőke beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések.
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.

TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK	
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 elegendő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Hírnév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki.
Kockázat-átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
Üzemeltetési	A hatékonysági kritériumok érvényesülése érdekében az üzemeltetés fenntarthatóságának, fejlesztésének igénye (pl. energiatakarékos megoldások keresése). Ha az üzemeltetés nem gazdaságos, jelentős bevételkiesést, vagy többletkiadást idézhet elő.
Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a Hivatal vagy funkcionális határidőre.
Innováció	Elmulasztott újítási lehetőségek.

EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK	
Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
Egészség és biztonsági	A hatékony munkavégzést akadályozzák a nem megfelelő munkaköri környezet és a munkavégzéshez szükséges feltételek biztosításának hiányosságai.

A Hivatalnál jellemző kockázati csoportok:

KOCKÁZATI CSOPORTOK	KOCKÁZATOK
A szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	<p>A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövidtávú tervekkel.</p> <p>A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be.</p>
A szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	<p>A jogi szabályozási, politikai, gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások.</p> <p>Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el.</p> <p>A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak.</p> <p>A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve.</p> <p>Szabályozás és gyakorlat különbözik.</p> <p>Eltérő a jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás a Szervezetnél.</p> <p>Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba.</p> <p>A Hivatal nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról.</p> <p>Pl. szakpolitikai stratégia gyakran változik.</p>
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	<p>Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított.</p> <p>A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek.</p>
A külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	<p>A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre.</p> <p>A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott.</p> <p>A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő.</p>
Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre	<p>A stratégiai és rövidtávú tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal és célkitűzésekkel; a tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a terv nem tartalmaz tartalékokat</p>

<p>állásából eredő kockázatok</p>	<p>A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe. Az Önkormányzati források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során. A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete nem, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított. Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában, nem megfelelő a likviditás menedzsment működése.</p>
<p>Az irányítási és a belső kontrollrendszerben rejlő kockázatok</p>	<p>A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló fenntartói döntések nem születtek meg, vagy nem ismertek. A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak, vagy nem megfelelően működnek a Hivatalnál. A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem vette figyelembe. Jelentéstételi határidők elmulasztása. Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében. Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nem megfelelő. Formális kontrollok lassítják a folyamatot. Korrupció veszélye a közbeszerzésben.</p>
<p>A humán erőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok</p>	<p>A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás. A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal. Új munkatársak felvétele korlátozott. A munkatársak nem azonosulnak az etikai szabályokkal. A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált. A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata. A szervezet motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz. A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult. Magas fluktuáció. A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre. Összeférhetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik.</p>
<p>A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok</p>	<p>A Hivatalnál nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer. A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított, a biztonsági előírásokat nem tartják be. Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtás során nem törekednek a költségek minimalizálására.</p>

	<p>A Hivatal nem rendelkezik megfelelő kontrolling-, illetve teljesítményértékelési rendszerrel.</p> <p>A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.</p>
<p>A számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok</p>	<p>A Hivatal nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel vagy a beszámolási rendszere nem megbízható.</p> <p>A Hivatal nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek.</p> <p>A Hivatal nem követi folyamatosan nyomon a könyvvézetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.</p>
<p>A működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok</p>	<p>A Hivatali vagyron, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított.</p> <p>A Hivatal nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal.</p>
<p>Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok</p>	<p>A Szervezet nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási rendszerrel.</p> <p>Az irattározás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak.</p> <p>A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.</p>
<p>Az informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok</p>	<p>A Hivatal nem rendelkezik informatikai tervvel, illetve biztonsági és katasztrófa tervvel.</p> <p>A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás.</p> <p>A Szervezet informatikai alkalmazásai elavultak.</p> <p>A Hivatal hardver ellátottsága nem megfelelő.</p> <p>Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek.</p> <p>Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel.</p> <p>A Hivatal adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.</p>

A kockázati besorolás több célt is szolgál: egyrészt segíti a kockázat kezelését (hiszen a kockázat jellegére is tudunk belőle következtetni, így a kezelése is egyszerűbb), másrészt az egyes típusok szempontokat is biztosítanak ahhoz, hogy minden releváns kockázat összegyűjtésre kerüljön.

5.1.) A kockázatkezelés felelőse, illetőleg kezelője

A belső kontrollrendszer részét képező **kockázatkezelés felelőse (szakmai irányító)** átruházott hatáskörben a Költségvetési csoport vezetője, de a Jegyző jogosult a kockázatkezelés felméréséhez külső szakértőt is bevonni.

A szakmai irányítók felelőssége és kötelessége az éves tervük elkészítése, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése, illetve a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázati hatás mérése, a kockázatok bekövetkezésének

valószínűsítése, és ennek a valószínűségnek a tűréshatáron belüli szintre történő csökkentése, illetve a bekövetkezés megelőzése.

A hatékony kockázatkezelés érdekében a szakmai irányító

- az éves munkaterv összeállítása során elkészíti (szükség szerint külső szakértő bevonásával) a Hivatal célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), annak kezelési módját, és erről értesíti az Jegyzőt,
- folyamatosan figyelemmel kíséri a felmért kockázatokat, valamint előkészíti a meghatározott kockázati nagyság alapján a szükséges intézkedéseket.

A legmagasabb kockázatú tevékenységek tekintetében a Jegyző intézkedik az érintett tevékenység ellenőrzéséről (prevenció), ennek kapcsán folyamatos jelentést, beszámolót kér, vagy helyszíni vizsgálatot rendel el.

A kockázatkezelési tevékenység feladat- és hatásköreit a szakmai irányítókhoz tartozó szakterületek tekintetében munkaköri leírásba, vagy vezetői utasításba kell foglalni.

5.2.) A kockázatkezelés folyamata

A kockázatkezelés folyamata az alábbi általános lépésekből, feladatokból áll

Kockázatok azonosítása:

A kockázatazonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek az önkormányzat célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. A kockázatazonosítás előfeltétele a hivatali egységek stratégiai célkitűzéseinek, tevékenységeinek, működési folyamatainak alapos megismerése. A kockázatokat csak ezen ismeretek alapján lehet felismerni és azonosítani.

Kockázatok besorolása, értékelése: az azonosított kockázat vizsgálata, a kockázat besorolása adott szempontok szerint. A kockázat besorolása, értékelése segít annak eldöntésében, hogy van-e szükség, lehetőség intézkedésekkel csökkenteni vagy megszüntetni a kockázatot.

Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a Hivatali egységekre, előirányzatokra gyakorolt hatásukat. Az értékelés eredménye táblázat vagy mátrix formában rögzíthető.

A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni az adott kockázattal szembeni tűrőképességét. A tűrőképesség azon kockázati tűréshatárt jelenti, ami alatt elfogadható a kockázati szint, illetve ami felett mindenképpen válaszintézkedést kell tenniük a szakmai irányítóknak a felmerülő kockázatra. Ez a határérték meghatározza, hogy maximálisan mekkora mértékű kockázatot lehet vállalni az egyes tevékenységek kapcsán. A kialakított tűréshatár az adott körülményektől függően változtatható. A tűréshatárok megállapítása az Jegyző jóváhagyásával történik.

A kockázatok azonosítására, rangsorolására és értékelésére alkalmas táblázatokat és módszereket, valamint a tűréshatár ábrázolását a függelék tartalmazza, amelyet jelen

szabályzatban foglaltak szerint az éves munkaterv összeállításakor felül kell vizsgálnia és aktualizálnia a szakmai irányítónak.

A kockázatokra adott válaszreakciók, kockázatkezelési stratégiák: a költségvetési évre szóló célkitűzések (munkaterv) végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását és értékelését követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válaszreakciók meghatározása szükséges.

A válaszreakciók célja, hogy csökkentsék, illetve megszüntessék a fenyegetést jelentő kockázatokat, vagy éppen kihasználják a kínálkozó lehetőségeket. A válaszlépések meghatározása során a hangsúlyt az adott pillanatban legalkalmasabb kockázatkezelési alternatíva kiválasztására kell helyezni.

A szakmai irányítónak ezért a válaszlépés melletti döntés meghozatalakor figyelemmel kell lennie arra, hogy az adott kockázat:

- milyen mértékű hatást gyakorol a működésre,
- a célhierarchia melyik szintjét érinti,
- melyik folyamatba van beágyazva,
- melyik szervezeti egységek vesznek részt a válaszlépésben,
- milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás és
- milyen eredményt vár a válaszlépéstől.

A kockázatkezelési intézkedéseket a várható kockázatcsökkentő hatásuk és a megvalósítási költségük összevetésével kell értékelni. A kockázatokat hatásuk, bekövetkezési gyakoriságuk, jellegük és tartalmuk függvényében, különböző módszerekkel lehet kezelni.

A kockázatokra adott válaszingtézkedések az alábbiak lehetnek:

- Kockázat elviselése, elfogadása.
- Kockázat kezelése, csökkentése.

5.3.) A kockázat kezelése négy különböző típusú kontrolltevékenységen keresztül valósulhat meg:

1. Megelőző kontrollok

Alapvető célja az, hogy hibás lépések, nem előírászerű teljesítések esetén akadályozzák meg a folyamat továbbvitelét, s így előzzék meg a nagyobb hibák bekövetkezésének lehetőségét.

2. Helyreállító kontrollok

A realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit korrigálják, úgy, hogy kiegészítő megoldást nyújtanak a kár vagy veszteség csökkentésére alternatív lehetőségek felmutatásával.

3. Ráirányító kontrollok Egy bizonyos, kívánt következmény elérését biztosítják. Általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét lépéseit, időbeni ütemezésüket tartalmazó eljárásrendek, előírások vagy vezetői utasítások.

4. Feltáró kontrollok

Céljuk, hogy fényt derítsenek olyan esetekre, amikor nem kívánt események következtek be. Mivel ezek csak az esemény bekövetkezése után fejtik ki hatásukat, ezért csak abban az esetben használhatók, ha lehetőség van a kár vagy a veszteség elfogadására.

Bármelyik típusú kontroll alkalmazása esetén, fontos, hogy a célhoz illeszkedő, egyszerű, érthető és könnyen végrehajtható, valamint költséghatékony legyen. Mindegyik kontrolltípus esetén gondoskodni kell az alkalmazás szabályainak írásban történő rögzítéséről: kinek, mit, mikor, hogyan kell az adott ponton az ellenőrzéskor elvégezni.

A szakmai irányító a választéskedések kiválasztásában támaszkodhat a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira. Ugyanakkor a választott intézkedés hatását is szükséges felmérni, és annak eredményét összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel. A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a Jegyző intézkedik az ellenőrzésről: folyamatos jelentést, beszámolót kér, vagy helyszíni vizsgálatot tart, vagy felkéri a belső ellenőrzést vizsgálat végzésére.

A kockázatok felülvizsgálata: célja, nyomon követni a szervezeti egységek kockázatprofilja megváltozott-e, továbbá bizonyosságot szerezni, hogy a kockázatkezelés hatékony, és hogy további intézkedések szükségesek-e.

E cél elérése érdekében a költségvetési év során a szakmai irányítónak:

- folyamatosan nyomon kell követnie a folyamatokat, frissíteni a megállapításokat, illetve ellenőriznie a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával,
- át kell tekintenie a kockázati profilban bekövetkezett változásokat, illetve fel kell mérnie, hogy a kockázatkezelési folyamat hatékonyan működik-e a saját szakterületén,
- be kell ütemeznie az egyes kockázatok felülvizsgálatát az értékelés során megállapított, adott kockázati szintekhez rendelt ellenőrzési gyakoriság szerint.

A kockázatok felülvizsgálatának eszközei:

- kockázatokkal kapcsolatos önértékelés,
- felelős személy beszámoltatása,
- „kockázatkezelési keretek” (előírás, útmutató) alkalmazása,
- az ellenőrzési nyomvonal és a szabálytalanságok kezelésére vonatkozó belső szabályozás felülvizsgálata.

5.4.) A kockázatok és intézkedések nyilvántartása: a feltárt kockázatokat, hibákat nyilván kell tartani. A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően a bekövetkezés valószínűségét, az esetlegesen felmerülő kár mértékét, a kockázat kezelésére javasolt intézkedést, a felelős munkatárs nevét. A kockázatkezelési eseteket a szakmai irányító vezeti, elemzi és szükség esetén javaslatot tesz a Jegyző részére az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

5.5.) A kockázatkezelés folyamata, hat fő szakasza:

1. kockázati tényezők azonosítása, és a beazonosításra alkalmas keretek meghatározása,

2. kockázatok értékelése (a kockázatok kvalitatív elemzése, a kritikus tényezők kiválasztása, ennek eredménye alapján a kockázatok kvantitatív elemzése, pl. projektek és/vagy eseti „ad hoc” feladatok esetében),
3. az elfogadható kockázati szint meghatározása (a vezetés számára),
4. a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása,
5. kritikus tényezők kezelésére kockázatkezelő javaslatok megfogalmazása (a kockázatokra adható válaszok megvalósíthatóságának mérlegelése, meggyőződés a tervezett válaszingtézkedések hatékonyságáról, a bevezetés biztosítékainak megszerzése),
6. válaszingtézkedés „beépítése”, és a kockázatkezelési tevékenység folyamatának felülvizsgálata.

5.6.) Kockázatok felmérése, illetve összegyűjtése

A kockázatkezelés alapkövetelménye, hogy a Hivatal vezetése világosan lássa, és képes legyen meghatározni a szerv fő céljainak elérését fenyegető fontosabb kockázatokat, és a bekövetkezésükhöz vezető alapvető tényezőket, amelyek lehetnek:

- véletlen események (pl. elemi csapások, tartós áramkimaradás),
- hiányos ismeretek, illetve nem megfelelő információk (a vezetés vagy a dolgozó kommunikációs mulasztásából),
- a kontrollok hiánya, vagy nem kielégítő színvonala (a vezetés hibájából),
- a vezetés következetlen magatartása.

5.7.) A kockázatfeltárás lépései:

- a tényezők összegyűjtése (amit elsődlegesen a folyamatgazda végez el munkatársai bevonásával, a felügyelete alá tartozó folyamatra vonatkozóan),
- az összegyűjtött tényezők megvitatása (amit a kockázatok által érintett folyamatokban résztvevők oldanak meg, általában egy moderátor vezetésével),
- a megvitatás eredményeként összegyűjtött tényezők szűrése (amit a vitában résztvevők végeznek el, többnyire az érintett, magasabb szinten lévő vezetőkkel együttműködve),
- a szűrés után megmaradt tényezők listázása (amit a feltárásban résztvevők együttesen oldanak meg, ha mód van rá, egy e célra létrehozott kockázatkezelési bizottság irányításával).

Ahhoz, hogy megállapítható legyen, melyek a kritikus kockázati tényezők, és mely erőforrásokat, folyamatokat fenyegetik, illetve milyen kockázatkezelési megoldásokkal lehet a

kockázati kitettség mértékét csökkenteni, tisztában kell lenni a Hivatal valamennyi folyamatának céljával, tartalmával, szintjével, végrehajtási módjával, más folyamatokhoz való kapcsolódási pontjaival.

Fontos, hogy a Hivatal meghatározza az egyes folyamatok kockázati tűréshatárának szintjét („kockázati étvágy”)

A kockázatkezelés célja, hogy azok hatásának mértékét, és/vagy bekövetkezési gyakoriságát mérsékelje, ha pedig lehetséges, megszüntesse. A kockázatok költségvetési szervre gyakorolt hatása szervezeti egységenként, illetve folyamatonként eltérő lehet. A Jegyzőnek kell eldöntenie – megfelelő összehasonlító értékelés alapján – hogy a Hivatal egészére, és azon belül az egyes folyamatok, illetve szervezeti egységek sajátosságaira tekintettel, milyen mértékű kockázati tűréshatárokat állapít meg, mivel attól függ, hogy szükséges-e, és milyen módon a kockázatokat kezelni.

- **Szervezeti szintű kockázati tűréshatár** – az egész Hivatalra vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a Hivatal egészének működése során felmerülő kockázatokra vonatkozóan.
- **Delegált kockázati tűréshatár** – a Hivatal egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szinteken a kockázatoknak még mekkora mértéke fogadható el. Ennek következménye, hogy egy alacsonyabb szinten meglévő kockázat a magasabb szinten már nem, vagy csak kisebb fenyegetettséget jelent.
- **Projekt kockázati tűréshatár** – a Hivatal nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén, szükség lehet az ezekhez rendelt, egyedi kockázati tűréshatárok kialakítására. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke. (Pl. a szerződésben foglaltak teljesítésével szembeni időarányos lemaradás mértéke értékben és/vagy határidőben.)

5.8.) Kockázatkezelés módja: (Kockázat megszüntetése, elkerülése, kockázat csökkentése, áthárítása, elfogadása)

A kockázatok kezelésének módját (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, kezelés) minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni.

A kockázati tűréshatár felett elhelyezkedő minden egyes kockázat esetében, a válaszlépésnek tükröznie kell a Hivatal vezetésének filozófiáját, tolerancia szintjét, valamint a közérdek képviselését.

A vezetésnek ezért, a válaszlépés melletti döntés meghozatalakor, figyelemmel kell lennie arra, hogy az adott kockázat

- milyen mértékű hatást gyakorol a Hivatalra,
- a célhierarchia melyik szintjét érinti,
- melyik folyamatba van beágyazva,

- melyik szervezeti egységek vesznek részt a válaszlépésben,
- milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás és
- milyen eredményt várnak a válaszlépéstől stb.

Kockázat megszüntetése, elkerülése

Alapvetően a kockázati események bekövetkezésének kivédését, illetve a gyors felfedezését szolgáló eljárásokat foglalja magában. Akkor alkalmazandó, ha az adott kockázati tényező gyakran következik be, és bekövetkezése esetén a hatása jelentős.

- 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.
- Az elkerülés egyik formája a kockázatos tevékenység megszüntetése, ami azonban az állami tevékenységek (folyamatok) megszüntetésének, áthárításának jogszabályi korlátai miatt nem, vagy csak kivételes esetekben, alkalmazható. Lehetséges ez a megoldás viszont az önkormányzat önként vállalt feladatainál.

A kockázat csökkentése

A legtöbb kockázat esetében alkalmazható módszer, amelynek a célja általában, a kialakított módszerek, technikák és eszközök alkalmazásával, a kockázatelemzés eredménye alapján megfogalmazott kockázati kitettség csökkentése, a menedzsment által tudatosan vállalható kockázati kitettség (tűrőhatáron belüli) szintjére. Irányulhat a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására, hogy az adott kockázat be se következzen (pl. lobbizás a szabályozó 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 következő kontrollok felhasználásával:

- nem kívánt következménnyel járó kockázat realizálódásának lehetőségét korlátozó **megelőző kontrollok** (a feladatok szétválasztása vagy egyes tevékenységek ellátására csak meghatározott személyek felhatalmazása),
- realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit helyrehozó **korrekciós kontrollok** (kiszegítő megoldást nyújtanak a kár vagy veszteség csökkentésére alternatív lehetőségek felmutatásával),
- egy meghatározott következmény elérését biztosító, **iránymutató kontrollok**, (általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét, követendő lépéseit, időbeni ütemezésüket tartalmazó eljárásrendek, előírások vagy vezetői utasítások),
- a nem kívánt események bekövetkezése okait **feltáró kontrollok**, (amelyek utólagos jellegük miatt, a jövőbeni hasonló hiányosságok ismétlődésének megakadályozására alkalmasak).

A kockázat megosztása, áthárítása

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

A működés több területén alkalmazható megoldás lehet:

- a **kiszervezést**, amikor az elvégzendő feladatot arra specializálódott szakértővel végeztetik el (pl. könyvelés, ellenőrzés stb.),
- a **diverzifikációt**, amikor a feladat ellátását, annak struktúrája alapján, több szervezeti egység között osztják meg,
- a **biztosítást**, amikor a tevékenység ismert kockázatának bekövetkezési hatását a biztosítóval kötött szerződés révén mérséklük.

A kockázat elviselése, elfogadása

Alkalmazása esetén a vezetés dönthet úgy, hogy nem tesz intézkedéseket a kockázat csökkentésére, mert

- a Hivatal kialakult működési rendjében az adott kockázat hatásának kiküszöbölése vagy csökkentése többbe kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár, vagy
- a kockázatkezelés személyi, technikai akadályokba, idő-, illetve anyagi korlátba ütközik.

Amennyiben a vezetés az elfogadás mellett dönt, akkor is célszerű kidolgozni egy tervet a kockázati tényező bekövetkezési hatásainak kezelésére. A kockázatok rendszeres újraértékelése során azonban a nem kezelt kockázatokat is újra kell értékelni.

5.9.) Intézkedések nyomon követése:

Gondoskodni kell az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósításának nyomon követéséről

Kockázatvizsgálattal, amikor egy kifejezetten erre a célra alakult „munkacsoportot” hoznak létre (akár Hivatalon belüli, akár külső tagokból) azzal a feladattal, hogy vizsgálja meg

- a szervezet összes tevékenységének a fő célkitűzésekkel való kapcsolatát, és az azokhoz tartozó kockázatok megállapításának helytállóságát,
- a kockázatok felmérésekor, továbbá a kockázatkezelés keretében hozott intézkedéseknek, válaszlépéseknek a kockázatok kezelésére való alkalmasságát, és a vezetés által kitűzött célok elérésének mértékét.

A „munkacsoport” alapvető munkamódszere az érintett területek munkatársaival folytatott, önértékelésre alapozott interjú, illetve célirányosan szerkesztett kérdőív, és az azt követő helyszíni vizsgálat, megfigyelés, folyamatkövetés, amelyek alapján elemezni lehet az intézkedések hatását, eredményességét, hatékonyságát, és rá lehet mutatni azokra a területekre, ahol az intézkedés nem volt kellően hatékony, és a nem megfelelő gyakorlat okaira is. A szerzett információk, tapasztalatok alapján meg lehet határozni azokat a továbbra is kockázatos területeket, amelyek további vizsgálatot igényelhetnek.

A munka hatékony elvégzését segíti, ha a munkacsoport ismeri a kockázatkezelési gyakorlat során előforduló, az elvárttól eltérő eredményhez vezető fontosabb, viszonylag jól behatárolható – a korábbi vizsgálatok alkalmával megállapított általános – hiányosságokat, amelyek a teljesség igénye nélkül, a következők lehetnek:

- A jogszabályi környezet változását nem követi az adott folyamatnak a változásokkal összhangban álló, megfelelő átalakítása.
- Létszámváltozásból (csökkentésből) eredő kockázatok miatt az eljárásrendben leírt feladatok ellátását nem lehetett az elvárt mennyiségben és minőségben teljesíteni.
- A kommunikáció hiányos, a nyilvántartások nem naprakészek, így a szükséges információk nem állnak rendelkezésre, illetve cseréjük nem megbízható módon történik.
- A funkciók, feladatok és hatáskörök nincsenek megfelelően elkülönítve, az összeférhetetlenségi szabályokat, a nem megfelelően szétválasztott operatív feladat- és hatáskörökből adódóan, a vizsgált időszakban nem tartják be.
- A pénzügyi és egyéb elszámolások, jelentések nem megbízhatóak, mert az elszámolások, jelentések, beszámolók jelentős hibákat tartalmaznak.
- Az elhatározott intézkedések végrehajtása, a kitűzött határidőkhöz képest, késik.

Kockázat-felülvizsgálati tevékenység révén, amely a kockázatkezelő javaslatok alapján kialakított program végrehajtásának nyomon követése.

Ennek során

- át kell tekinteni a kialakult helyzetet (minden egyes kockázatot megfelelően azonosítottak és rangsoroltak),
- hatáselemzést kell végezni (a kockázatkezelésre alkalmazott válaszlépés a legmegfelelőbb-e, eredményesek voltak-e az intézkedések),
- a hatáselemzés alapján dönteni kell a beavatkozások módjáról,
- meg kell határozni a szükségesnek tartott módosításokat,
- el kell rendelni a módosítások végrehajtását,
- közzé kell tenni a módosításoktól várt eredményeket.

Terv-tény elemzéssel, melyet a kockázatcsökkentő cselekvési program végrehajtását követően kell elvégezni, és amelynek célja, a végrehajtást követő állapot összehasonlítása a végrehajtást

megelőző állapottal, illetve a tervezett céllal, amely egyúttal input adatokat szolgáltat a kockázatkezelési tevékenység befejezéseként elvégzendő költség–haszon elemzéshez is. Ennek során különösen ki kell térni arra, hogy

- hogyan teljesült a program végrehajtása, ennek következtében,
- hogyan változott meg az aktuális kockázati tényezők listája,
- a program végrehajtása ellenére bekövetkezett kockázatoknak mik az okai,
- az elemzés alapján milyen tanulságok, illetve következtetések vonhatók le.

5.10.) A kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata

Az általános követelmény az, hogy a helyi körülményekre tekintettel kialakított kockázatkezelést, az adott területen bekövetkező változásokhoz folyamatosan hozzá kell igazítani, és időközönként felül kell vizsgálni, hogy az alkalmazott kockázatkezelési módszerek megfelelően segítik-e a szervezet működését, feladatellátását, céljai elérését.

A kockázatelemzést úgy kell tekinteni, mint egy adott időpontban elkészült pillanatfelvételt. Ebből szinte automatikusan következik, hogy az elemzés elvégzését követően olyan új információk láthatnak napvilágot, amelyek az elemzés eredményét alapvetően befolyásolhatják. Ezért feltétlenül szükséges rendszeres időközönként figyelemmel kísérni a kockázati kitettséget jelző mutatók tényszámának alakulását, és erről az érintettek számára jelentést készíteni. Amennyiben a mutatószámok tényértékei alapján a kockázati kitettség nő, indokolt lehet az elemzés ismételt elvégzése. Ez gyorsan elvégezhető, mivel a feladat csak az új információkból következő kockázatok felvételéből és értékeléséből, illetve az ismert és azonosított kockázatok törléséből eredő elemzési eredmény átvezetéséből áll.

Ennek alapján a kritikus tényezők listája is megváltozhat, ami maga után vonhatja a kockázatkezelő javaslatok (kockázatsökkentő cselekvési program) módosítását is.

- **Feladatterv készítése**, amely magában foglalja a kockázatkezelés végrehajtáshoz szükséges valamennyi feladatot, felelősöket, határidőket, költségeket.
- A feladatterv elfogadása után a klasszikus **kontrolling** és **monitoring tevékenység** keretében, viszonylag rövid időszakon, heteken, hónapokon belül, önértékelő illetve vezetői jelentéseket kell készíteni a kockázatkezelő program végrehajtásának aktuális állásáról, amelynek ki kell térnie a jelentés készítés időpontjáig már befejezett feladatokra, az elvégzésre váró feladatok készültségi fokára, a ténylegesen felhasznált költségekre, a hátralévő feladatok elvégzését akadályozó tényezőkre, és javaslatokat kell tenni azok leküzdésére.
- A felülvizsgálat alapján tett javaslatoknak ki kell terjedniük az esetlegesen felmerülő **eszkaláció** (kiterjesztés) **folyamatának szabályozására is**, megjelölve, hogy amennyiben a program végrehajtása akadozik, kinek a feladata az eszkaláció elindítása, és ki dönt annak tárgyában. (Például a hátralévő feladatok elvégzését akadályozó tényezők leküzdésére megfogalmazott javaslatok megvalósításához szükséges költségek biztosításáról.)

5.11.) Súlyosabb szabálytalanságok (csalás, illetve korrupció), mint kiemelt kockázatok kezelése

Kiemelt figyelmet kell fordítani a Hivatalon belül a súlyosabb szabálytalanságok (csalás illetve korrupció), mint kiemelt kockázatok kezelésére

A csalás és a korrupció magas prioritású kockázati tényező, mert azokat a munkatárs szándékosan, tudatosan, többnyire valamilyen előny saját részre való megszerzése céljából követi el. E kockázatoknál a kockázatkezelés során a megelőzésre, a megakadályozásra kell fektetni a hangsúlyt.

A szándékos szabálytalanságok körébe tartozik:

- a csalás,
- a sikkasztás,
- a partnerrel, ügyféllel való összejárás,
- a megvesztegetés,
- a szándékosan szabálytalan kifizetés,
- a nyilvántartások tudatosan meghamisított vezetése.

A szándékosan elkövetett szabálytalanságok bekövetkezéséhez a következő három feltétel együttes meglétének kell fennállnia (**szabálytalansági háromszög!**):

- **a lehetőségnek**, amely adódhat a külső körülményekből is, de alapvetően a szervezeti tényezőkre, a vezetés nem megfelelő szabályozó és szankcionáló gyakorlatára vezethető vissza,
- **a hozzáállásnak**, ami a feladatot ellátó munkatárs (beosztott, vezető) tudatos magatartásából fakad, és
- **a „kényszernek”**, ami azt jelenti, hogy a feladatot ellátó tudatosan kihasználja a lehetőséget, és alkati tulajdonságai és/vagy egyéni, családi problémái (főképp anyagi) miatt, szándékosan követi el a szabálytalanságot.

Amennyiben mindhárom feltétel együttesen fennáll, akkor nagy a valószínűsége annak, hogy a munkatárs **szándékos szabálytalanságot** követ el.

6. Kontrolltevékenységek

A **kontrolltevékenységek fogalma** úgy határozható meg, hogy azok a kontrollkörnyezetet kiegészítő eljárások (**eszközök, eljárások, mechanizmusok = kontrolllok**), amelyeket a Hivatal vezetése annak érdekében hoz létre, hogy elősegítse a szervezet célkitűzéseinek elérését

- a működés eredményessége és hatékonysága,
- a pénzügyi jelentések megbízhatósága, és
- az alkalmazandó törvényeknek és előírásoknak való megfelelés területén.

A **kontrolltevékenységek** a szervezeti hierarchia minden szintjén és minden működési területén biztosítják, hogy a vezetés iránymutatásai és instrukciói a célokra ható kockázatok kezelésével kapcsolatban úgy kerüljenek végrehajtásra, hogy a vezetés által meghatározott kockázat a tűréshatáron belül maradjon.

Részleteiben a kontrolltevékenységek

- az engedélyezési és jóváhagyási eljárások,
- a feladat, hatás- és felelősségi körök elhatárolása,
- a forrásokhoz és nyilvántartásokhoz való hozzáférés kontrollja,
- az igazolások,
- az egyeztetések,
- a működési teljesítmény vizsgálata,
- a műveletek, folyamatok, tevékenységek vizsgálata,
- a felügyelet (feladat kijelölés, engedélyezés, felülvizsgálat és jóváhagyás, útmutatás és képzés).

Az egyes folyamatok/területek sajátosságait figyelembe véve célszerű vezetői, jogosultsági, műveleti, számviteli, számszaki, fizikai kontrollokat kialakítani

- **Hivatali kontrollok:** a szervezeti struktúrájából eredő ellenőrzési pontok vagy folyamatok, pl. feladatkörök, funkciók szervezeti egységen belüli, illetve a szervezeti egységek közötti szétválasztása és a kapcsolódó felelősségi körök olyan világos meghatározása, amely megakadályozza, hogy egyetlen személy vagy csoport kizárólagos ellenőrzési jogosultsággal rendelkezzen egy tevékenység felett. *Pl. egy közbeszerzési eljárás pályázati felhívásának elkészítése során a szakma-specifikus követelményeket a szakmailag illetékes osztály állítja össze, a jogi kérdésekkel viszont a jogásznak kell foglalkoznia. Az egymással összefüggő tevékenységeket különválasztva kell végrehajtani, és minden résztvevő felelősséggel tartozik az általa végzett munkáért.*
- **A személyi (személyzeti) kontrollok:** a munkaerő-gazdálkodás területén megnyilvánuló, a munkatársak hozzáértésének, képzettségük, készségük, gyakorlatuk fejlesztésének, erkölcsi magatartásuknak, a Hivatalhoz való lojalitásuknak ellenőrzésére, az e téren meglévő hiányosságok feltárására és megszüntetésére lehetőséget adó ellenőrzési pontok. Pl.: egy adott képzési formában résztvevő munkatárs által elsajátított ismeretekről való meggyőződés vizsgáztatással, vagy munkavégzésének megfigyelésével.
- **A vezetői ellenőrzés:** a vezetők által, napi tevékenységük során különböző módszerekkel végzett felügyelet és felülvizsgálat, valamint a költségvetés és a teljesítmény összehasonlítására szolgáló átfogó információs lehetőségek, a rendes és rendkívüli jelentések, elszámoltatások felhasználása, elemzése, és a belső ellenőrzés tapasztalatainak felhasználása, a kapcsolódó felelősség érvényesítésével

együtt. Pl. a munkanap elején kiadott feladatok elvégzéséről a munkanap végén beszámoltatással, vagy helyszíni ellenőrzéssel történő meggyőződés.

- **A jóváhagyási, engedélyezési kontrollok:** a megfelelő szintű jóváhagyás, engedélyezés hiányában a tranzakció folyamatát megállító ellenőrzési pontok vagy folyamatok, amelyek hatékony működése szükségessé teszi a jóváhagyási, engedélyezési jogkörök egyértelmű telepítését, a helyettesítés rendjét, illetve a jóváhagyás, engedélyezés előtti ellenőrzések pontos elvégzésének meghatározását és dokumentálását. Pl. értékhatárhoz kötötten, adott eszköz beszerzésére csak az adhat engedélyt, akit erre írásban felhatalmaztak, de ilyen kontrollok működnek az utalványozásoknál is.
- **A működési (teljességi és pontossági) kontrollok:** alapvetően a számvitelre és a statisztikára támaszkodó, a tranzakciók teljes körű és pontos végrehajtásának biztosítására, beleértve a számozott dokumentumok sorszámanak ellenőrzésére, az egyeztetésekre, és a dokumentumok adott körének egy másikkal való összehasonlítására szolgáló ellenőrzési pontok.
- **A hozzáférési (fizikai) kontrollok:** a vagyontárgyak, eszközök fizikai védelmére, ellenőrzésére (pl. biztonsági és logikai ellenőrzési pontok), az információk biztonságára (pl. számítógépes iratok jelszavas védelme) kialakított ellenőrzési pontok, amelyek egy adott tevékenységben való részvételt, illetve felügyeletet csak meghatározott személyek számára tesznek lehetővé. A **hozzáférési kontrollok** e területen a számítógépes adatfeldolgozási tevékenységek átfogó ellenőrzési pontjait jelentik, amelyeknek ésszerű biztosítékot kell adniuk a belső irányítási és szabályozási rendszer (belső kontrollrendszer) átfogó céljainak teljesítésére. Ezeket a kontrollokat az információs technológiában (IT) a források (adatok, programok) illetéktelenek általi módosításától, nyilvánosságra hozatalától, vagy megsemmisítésétől, illetve elvesztésétől való védelme érdekében alakítják ki.
 - Felhasználó azonosítás,
 - Jelszavas hozzáférés,
 - Rejtjelezés,
 - Kötelező jelszóváltás,
 - Beléptetés késleltetés.
- **A működési folytonosság megszakításának, helyreállításának kontrolljai:** a működés fenntartásának érdekében rendkívüli esemény bekövetkezésekor (például katasztrófa esetén) alkalmazandó ellenőrzési pontok (pl. helyreállítási terv, üzletfolytonossági terv, tűzvédelem stb.). Pl. a tűzvédelmi szabályzatban előírt követelmények betartása (kit kell értesíteni, mit kell elsődlegesen védeni stb.)
- **Rendszerfejlesztési kontrollok** azt biztosítják, hogy az új rendszerek bevezetése, illetve a meglévők módosítása, csak megfelelő hatástanulmány elkészítését, megvitatását követően, engedélyezés után, a szükséges ellenőrzés és dokumentálás mellett történhessen meg.

- **Dokumentációs kontrollok** a szervezet dokumentációs rendjének kialakítását, valamennyi tranzakció tartalmának, a felhasznált, illetve keletkezett dokumentumok útját előíró követelmények betartását megfelelően nyomon követő iratkezelést, szükség szerinti visszakeresésük lehetőségét jelentik.

Az IT rendszerben megtalálható kontrollok tesztelése egyszerűbb, mint a hagyományos, manuális adatkezelésbe beépített kontrolloké. Amennyiben az IT rendszer jól működő automatikus kontrolleljárást végez, és a legutóbbi vizsgálat óta működése nem változott, akkor működése hatékonyan tesztelhető egy egyelemű mintával. A manuális adatkezelésnél azonban, a legjobb szabályozás mellett is, előfordulhatnak emberi magatartásra visszavezethető véletlen vagy szándékos hibák, ezért az adatkezelés e formája rendszeres, gyakori ellenőrzéseket igényel.

A „négy szem elvének” alkalmazásával – amikor egy adott feladatot ellátó személy munkáját egy másik személy felülvizsgálja, így garantálni lehet a szervezeten belüli információáramlás keretében összeállított jelentések, beszámolók megbízhatóságát, amelyek megalapozzák a külső felek részére megküldött írásos anyagok (jelentések, beszámolók, adatközlések) valóságtartalmát.

A kontrollok – a folyamat összetettsége és jelentősége függvényében – folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzéseket kell, hogy magukban foglalják

A kontrolltevékenység részeként magában foglalja a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását biztosító szabályzatokat, folyamatokat, kontrollokat.

Célja: hogy a belső kontrollrendszer részeként

- megfelelő elvek megfogalmazásával és elfogadtatásával,
- célirányos, átgondolt, a Hivatal egészét átfogó szabályozással és utasításokkal,
- a célok elérését segítő rendszer- és folyamatleírásokkal,
- racionálisan megválasztott eszközökkel,
- a folyamatokba épített automatikus ellenőrzési pontok kijelölésével, működtetésével,
- valamint a folyamatosan és rendszeresen végzett vezetői ellenőrzésekkel

akadályozza meg, illetve védje ki, a működésre ható negatív kockázatokat.

Feladata:

- a „pénzügyi döntések dokumentumainak elkészítését (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a szabálytalanság miatti visszafizetések dokumentumait is),
- az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzést, a pénzügyi döntések szabályszerűségi és szabályozottsági szempontból történő jóváhagyását, illetve ellenjegyzését,

- a gazdasági események elszámolásának (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvezetés és beszámolás) kontrollját” jelöli meg.

A vezetők a vezetői ellenőrzést a következő közvetlen eszközökkel végzik:

- **az aláírási jog gyakorlásával** (megtagadja az aláírást, ha nem hajtották végre az intézkedéseket, és szabálytalan tranzakciót akarnak végezni),
- **az információk elemzésével** (folyamatosan elemzi, hogy a kapott információk, jelentések jelzik-e a módosított gyakorlat hasznát),
- **beszámoltatással** (személyesen számon kéri az érintett munkatársától a végrehajtás megtörténtét és eredményét),
- **helyszíni tapasztalatszerzéssel** (a konkrét folyamat, ügylet előírtaknak megfelelő lebonyolítását a helyszínen is meg szemléli),
- **kontrolling működtetésével** (támaszkodik a kontrollig által adott információkra és javaslatokra),
- **a hálótérvek végrehajtásának** figyelemmel kísérésével (naprakész információk biztosításával),
- **a meghatározott teljesítmények alakulásának ellenőrzésével** (indexek felhasználásával, mennyiségi és minőségi, valamint fajlagos mutatókkal),
- **összehasonlítással (benchmarking)** (más, azonos feladatot ellátó szervek, szervezeti egységek adataival, gyakorlatával, eredményeivel való összehasonlítással),
- **intézkedések nyomon követésével (Follow up)** (önbeszámolókat bekérésével, vagy a belső ellenőrök megbízásával).

A közvetlen vezetői ellenőrzéseken túl természetesen, a Jegyzőnek joga és lehetősége van soron kívüli belső ellenőrzések elrendelésével is meggyőződni az intézkedések végrehajtásáról és eredményeiről.

7.) Információ és kommunikáció

Az információs rendszerek keretében a beszámolási rendszereket úgy kell működtetni, hogy az hatékony, megbízható és pontos legyen, a beszámolási szintek, határidők és módok világosan meg legyenek határozva.”

A kommunikációs rendszer kialakításakor, és működtetése során figyelemmel kell lenni arra, hogy

- abban minden olyan adat és információ megjelenjen, és kerüljön feldolgozásra, amely alapvetően szükséges a szervezet irányítása és ellenőrizhetősége szempontjából,
- az információ, és az azt áramoltató kommunikációs csatornák és eszközök egymást kiegészítő tényezők, bármelyikben meglévő gyengeség vagy hiányosság negatívan hat a másik minőségére.

A Hivatal **az adatvédelmi törvény) foglaltak alapján**, amennyiben közérdekű és személyes, bizalmas adatokat kezel, rendelkeznie kell adatvédelmi, adatbiztonsági szabályzattal, amelynek összhangban kell állnia az adatvédelmi törvény előírásaival.

A szabályzatban célszerű felsorolni az szervezetnél kezelt adatokat, különös tekintettel a közérdekű adatokra, meghatározva az adatkezelés célját, az adatok fajtáját és kezelésük jogalapját, forrását stb.

Fontos annak biztosítása, hogy az alkalmazottak a munkájuk végzéséhez szükséges információkhoz maradéktalanul és időben hozzáférjenek

A kommunikációra a vezetésnek azért van szüksége, hogy annak célszerű felhasználásával

- ismertesse meg, és fogadtassa el valamennyi munkatársával a Hivatal céljait,
- a szervezeten belül mindenkivel – a saját felelősségi körére vonatkozóan – megértesse a Hivatal kockázati stratégiáját, kockázati prioritásait, és a munkatársak számára meghatározott feladatok illeszkedését az egész folyamatba,
- felgyorsíthassa a kockázatok beazonosításának folyamatát,
- az egyes tevékenységek elvégzése során nyert tanulságokat és információkat mások is hasznosíthassák,
- elegendő információ álljon rendelkezésre a kockázat kezeléséhez szükséges, megfelelő tervek kidolgozásához,
- a tevékenységében érintett és érdekelt csoportokat (a társadalmat vagy annak egy rétegét) biztosíthassa arról, hogy képes azt nyújtani, amit elvárnak tőle,
- a partnerekkel folytatott kommunikáció javítható legyen a függőség csökkentése céljából.

Olyan vezetői információs rendszert szükséges működtetni, amely rendelkezésre tudja bocsátani mindazon információkat, illetve az információk alapján összeállított jelentéseket, amelyek az egyes vezetői döntések meghozatalához elengedhetetlenek

„Vezetői Információs Rendszert” (továbbiakban: VIR).

A VIR-nek az információs technológián (IT) kell alapulnia, amellyel szemben követelmény, hogy oldja meg

- a fizikai biztonságot (a helységek kialakítását, a helységek és a berendezések védelmét, a beléptetés szabályozását),
- a logikai biztonságot (a rendszerek kialakítását, a jogosultságkezelést),

- a humán biztonságot (a munkatársak megfelelő képzettségét, a dolgozói mozgásokkal kapcsolatos folyamatok kialakítását, a biztonsági tudatosság fejlesztését),
- az adminisztratív biztonságot (a dokumentációs/szabályzati háttérrel – pl. katasztrófa-terv).

8.) Iktatási rendszerben a nyomon követés

Az iktatási rendszerben biztosítani kell az intézkedést igénylő ügyek előrehaladásának nyomon követhetőségét, illetve az intézkedési határidők betartásának monitoringját.

Elektronikus nyilvántartás esetén, olyan számítógépes programot célszerű használni, amely a megjelölt határidő lejártának közeledtére időben felhívja az ügyintéző, és/vagy az érintett vezetők figyelmét („csönget!”). Ez különösen kedvező a hosszabb időtartamot igénybevevő ügyintézés esetén, amikor több részhatáridő is megjelölésre került.

Az iratok akár átmeneti, akár végleges irattárba helyezése előtt, az iratkezelőnek az iratot át kell vizsgálnia abból a szempontból, hogy

- az előadói ívben felsorolt valamennyi iratot csatolták-e,
- nincs-e oda nem tartozó irat csatolva,
- mikor kell jelezni a legközelebbi határidő lejártát (sconto),
- rendelkeztek-e a végleges irattárba helyezésről,
- az irattárba kerülés tényét az ügyintéző az utolsó iratra felvezette és dátummal, aláírásával ellátta-e.

9.) A belső ellenőrök és a szakmai ellenőrök

A **belső ellenőrzésének** törvényben és kormányrendeletben előírt legfontosabb feladata, a Jegyző által kialakított és működtetett kontrollrendszer ellenőrzése, amelyhez különböző ellenőrzési módszereket és technikákat alkalmaznak. A belső ellenőrzésnek, a vonatkozó kormányrendeletben előírt eljárásrend szerint végzett vizsgálatainak során feltárt szabálytalanságok esetében, többek között azt is meg kell állapítani, hogy

- az adott területen volt-e korábban belső vizsgálat, és az miért nem tárta fel a szabálytalanság bekövetkezéséhez vezető okokat,
- a kontrollrendszer miért nem volt képes feltárni a szabálytalanságot, vagy az azokat lehetővé tevő tényezőket,
- a kontrollkeretében feltárt szabálytalanság, vagy az arra lehetőséget adó körülmények esetében, az ellenőrzött szervezeti egység miért nem tette meg a szabálytalanság ismétlődésének megszüntetéséhez szükséges intézkedéseket,
- amennyiben megtették az intézkedéseket, mi volt az oka, hogy azok nem voltak kellően hatékonyak.

A belső ellenőrzés vizsgálati tapasztalatait ellenőrzési jelentésben rögzíti, amelyben

- megállapítja az általa észlelt szabálytalanság bekövetkezését lehetővé tevő körülményeket,
- nevesíti a szabálytalanság elkövetőjét,
- bemutatja a szabálytalanság szervezetre gyakorolt hatását, és

- javaslatot tesz arra, hogy mit kell az adott területen megváltoztatni a szabálytalanságok ismétlődésének megszüntetése céljából.

Az ellenőrzött szervezeti egységnek intézkedési tervet kell kidolgoznia a szabálytalanságok megszüntetésére, és az abban foglaltak végrehajtását nyomon kell követnie.

A szakmai ellenőrzéseknek is az a feladata, hogy tárják fel a szakmai folyamatokban meglévő szabálytalanságokat, és javaslatokkal segítsék azok megszüntetését, ismétlődésük megakadályozását.

A szakellenőrzés önállósult formájaként (belső kontrollként) működik többek között

- a minőség-ellenőrzés,
- a kapuellenőrzés,
- a készletellenőrzés,
- a számlaellenőrzés,
- az anyagfelhasználás ellenőrzése,
- az informatikai szolgáltatás ellenőrzése stb.

A felsorolásból következik, hogy a szabálytalanságok jó része is a szakterületekre vonatkozó előírások be nem tartásából adódik, amelyek előfordulásának további megakadályozása, a szakmai jellegű szabályok korrigálását, korszerűsítését igényli. Az ilyen jellegű intézkedések nyomon követése elsősorban, az érintett szakmai vezető feladata, de a szakmai hierarchiának megfelelően, a magasabb vezetőállású szakmai vezetőknek is kötelessége az intézkedések végrehajtásának figyelemmel kísérése

MONITORING

A Hivatal köteles olyan monitoring rendszert működtetni, mely lehetővé teszi a szervezeti tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését.

Az **elszámoltathatóság** azt jelenti, hogy a vezető vagy a munkatárs felelős a tevékenységéért, azaz a rábízott eszközök és források felhasználásáért, az érintettek pedig, jogosultak számon kérni, hogy a felhasználás valóban az ő érdekükben, és az elvártan megfelelően történt-e.

A **felelősség** tartalma az, hogy a vezető vagy a munkatárs köteles egy meghatározott feladatot az előírt követelményeknek megfelelően ellátni. Az előbbi gondolatmenetet tovább folytatva, a vezetőnek az a felelőssége, hogy a rábízott eszközöket és forrásokat, a kijelölt célnak megfelelően, és az előírt módon használja fel, aki pedig az adott célra az eszközöket, forrásokat rábízta, az jogosult a teljesítésről a vezetőt elszámoltatni.

Az **átláthatóság (transzparencia)** az egyik feltétele annak, hogy a felelősök tevékenységükért, döntéseikért elszámoltathatók és felelősségre vonhatóak legyenek, mivel az érintettek igénylik, és részükre biztosítani is kell, a cél elérése érdekében folytatott tevékenységekről, folyamatokról, a rendszeres, vagy időközönkénti tájékoztatást, azaz valamilyen formában megbízható, időszerű, a tevékenység szempontjából fontos információkat közzé- vagy hozzáférhetővé kell tenni.

A monitoring rendszerrel szemben általános követelmény, hogy az legyen alkalmas:

- a belső kontrollok működéséről megfelelő, intézkedésekre alkalmas, folyamatos információk biztosítására,
- a különböző tevékenységi körök kapcsolódási pontjain előírtak betartásának figyelemmel kísérésére,
- a tevékenységekben meglévő kockázatok jelentkezésének észlelésére, és mérséklésükre, megszüntetésükre vonatkozó javaslatok megtételére,
- a belső ellenőrzés ellenőrzési tapasztalatai hasznosításának értékelésére.

A szervezeti célok megvalósításának monitoringja:

A belső kontrollrendszerek életciklusuk alatti működését folyamatosan figyelemmel kell kísérni ahhoz, hogy értékelni lehessen a rendszerek működését. **A folyamatos monitoring lényegében beépül a Hivatal normális, ismétlődő, mindennapi működési tevékenységeibe**, magában foglalva a vezetés rendszeres felügyelet-ellátó, ellenőrző tevékenységét, valamint más műveleteket, amelyeket az alkalmazottak hajtanak végre feladatkörük ellátása keretében. A monitoringnak biztosítania kell, hogy az ellenőrzési

megállapításokat és javaslatokat megfelelően hasznosítsák, és azonnal tegyék meg azok alapján a szükséges intézkedéseket.

A belső kontrollrendszerek monitoringja rutintevékenységek, külön értékelések, vagy e kettő kombinációja révén valósul meg, oly módon, hogy

- **A folyamatos monitoring tevékenységek** kiterjednek az összes kontrollelemre, és magukban foglalják a szabályellenes, etikátlan, gazdaságtalan tevékenységek megakadályozására létrehozott, de nem hatékony, és nem kellően eredményes belső kontrollrendszerrel szembeni fellépést.
- **a külön értékelések** gyakorisága és terjedelme elsősorban a kockázatok értékelésétől, és a folyamatos monitoring eljárások eredményességétől függ. A belső kontroll hiányosságait a vezetés megfelelő szintjére kell jelenteni, hogy ezáltal biztosítani lehessen, hogy a belső kontrolleljárások teljesítik a megcélzott eredményeket, az előzetesen meghatározott módszerek és eljárások alapján.
- **a specifikus külön értékelések** a belső kontrollrendszer eredményességének kiértékelésére irányulnak, és céljuk biztosítani, hogy a belső kontroll, az előre meghatározott módszerekkel és eljárásokkal, elérje a kívánt eredményeket.

A felsorolt megoldásokon kívül, a vezetést támogatja a hatékony monitoring megvalósításában a belső ellenőrzés is, amelynek jogszabályokban rögzített alapvető funkciója, hogy segítséget nyújtson a vezetésnek a belső kontroll eredményességének monitoringjához.

1. számú függelék

A kockázatok azonosítására, rangsorolására és értékelésére alkalmas módszer.

Megjegyzés: A szakmai irányító értékeli, rangsorolja a kockázatokat, majd besorolja azokat a három kategória közül valamelyikbe. A „tűrőképességet” jelentősen meghaladókat a magas kockázatok közé kell elhelyezni.

A tűrőképesség azt jelenti, hogy a kockázat bekövetkezése esetén:

- jelentős többletforrás igény jelentkezik a Hivatalnál
- jelentős humánerőforrás igény jelentkezik a szervezeti egységnél
- a feladatellátás során a hibalehetőségek aránya jelentősen növekednek, vagy ellehetetlenül,
- jelentős veszélyforrás keletkezik, pl. adatvesztés, személyi adatok nyilvánosságra kerülése stb.

A fentiekben nem rögzített, de az alapító okiratban és az SzMSz-ben illetőleg a normál feladatellátásban változást eszközölő kockázatok csoportosítása:

A kockázatok e csoportokba való besorolása és az alacsony, közepes, magas kockázatú csoportok kialakítása a legegyszerűbb, általánosan alkalmazható megoldás. Hátránya, hogy erőteljesen érvényesül a szubjektívizmus.

I. Külső kockázatok egyszerű kockázati rangsorolása:

A magas kockázatúnak ítélt területet szükséges 2-3 mondatban indokolni!

(minta)

Kockázat megnevezése	alacsony	közepes	magas	INDOKLÁS / VÁLASZREAKCIÓ
Infrastrukturális				
Gazdasági				
Jogi és szabályozási				
Politikai				
Szakpolitikai				
Elemi csapások				
Kockázatosság minősítése				

1.) Elfogadható kockázati szint: alacsony minősítés

Alacsony kockázat: kockázati tűréshatár: az esemény bekövetkezése a Hivatal tekintetében a mérlegfőösszeg 2 %-át vagy 5 M Ft.-ot el nem elérő hatással van.

Kockázati reakció: A kockázati esemény elfogadása, a bekövetkezési lehetőség figyelemmel kísérése, vezetői értekezleten történő folyamatos beszámoltatás.

Kockázatok nyilvántartása: Csak az éves kockázatkezelésben szerepel a bekövetkezésről és a válaszingtezkedésről a vezetői értekezleten szükséges beszámolni.

Kockázati események figyelemmel kísérése: Folyamatos

Kockázatokra adott válasz és a kockázat mérséklésének lehetősége: Egyedileg kell minősíteni, de jellemzően a kockázat bekövetkezése során lehet válaszingtezkedést kezdeményezni pl. a jogszabályváltozás esetén.

2.) Közepes kockázati szint:

Közepes kockázat: kockázati tűréshatár: az esemény bekövetkezése a Hivatal tekintetében a mérlegfőösszeg 2 %-át vagy 5 és 10 M Ft.-t közötti hatással van, de nem éri el a mérlegfőösszeg 5 %-át.

Kockázati reakció: A kockázati esemény bekövetkezésének hangsúlyos figyelemmel kísérése, minden vezetői értekezleten történő folyamatos beszámoltatás.

Kockázatok nyilvántartása: Az éves kockázatkezelésben szerepel, de a megtett válasz intézkedéseket is dokumentálni szükséges a vezetői értekezletek feljegyzéseiben.

Kockázati események figyelemmel kísérése: Folyamatos beszámoltatás

Kockázatokra adott válasz és a kockázat mérséklésének lehetősége: Egyedileg kell minősíteni, de jellemzően a kockázat bekövetkezése során lehet válaszingtezkedést kezdeményezni pl. a jogszabályváltozás esetén.

3.) Magas kockázati szint:

Magas kockázat: kockázati tűréshatár: az esemény bekövetkezése a Hivatal tekintetében a mérlegfőösszeg 5 %-át vagy 10 M Ft.-ot meghaladó hatással van.

Kockázati reakció: A kockázati esemény bekövetkezésének hangsúlyos figyelemmel kísérése, minden vezetői értekezleten történő folyamatos beszámoltatás.

Kockázatok nyilvántartása: Az éves kockázatkezelésben szerepel, de a megtett válasz intézkedéseket is dokumentálni szükséges.

Kockázati események figyelemmel kísérése: Folyamatos.

Kockázatokra adott válasz és a kockázat mérséklésének lehetősége: Egyedileg kell minősíteni, de jellemzően a kockázat bekövetkezése során lehet válaszingtezkedést kezdeményezni.

IV. Kockázati skála kialakítása

(minta)

Sorszám	Kockázati tényező	Valószínűség (1–10)	Hatás (1–10)	Együttes mérték Valószínűség × hatás alacsony: 1-50 közepes: 51-75 magas: 76-100
1	Infrastrukturális			
2	Gazdasági			
4	Jogi és szabályozási			
5	Politikai			
6	Szakpolitikai			
7	Elemi csapások			
8	Költségvetési			
9	Csalás, lopás és korrupció			
10	Felelősségvállalási			
11	Stratégiai			
12	Működési			
13	Információs			
14	Hírnév			
15	Kockázat-átviteli			
16	Technológiai			
17	Projekt			
18	Újítási			
19	Személyzeti			
20	Bizalmi			
21	Kapcsolattartási			
22	Hatásköri			
23	Fluktuáció			
24	Egészség és biztonsági			

Kockázati besorolás:

- alacsony kockázat: 1 - 45 pont
- közepes kockázat: 46 – 60 pont
- magas kockázat: 61- tól

2. számú függelék**A kockázatok és intézkedések nyilvántartása**

S.sz.	Azonosított kockázatok	Bekövetkezés valószínűsége	Felmerülő kár mértéke	Kockázat kezelésre javasolt intézkedés	Az intézkedéssel elért eredmény az adott kockázat súlyában, rangsorában	Az intézkedések végrehajtásáért felelős munkatárs neve
-------	------------------------	----------------------------	-----------------------	--	---	--

Feljegyzés a Hivatalnál megtartott kockázatkezelési és monitoring értekezlet tárgyalásáról.

Minta

Tárgy: vezetői értekezlet

KOCKÁZATKEZELÉS ÉS MONITORING ÉRTEKEZLET

Készült:

JELLEN VANNAK:

.....

.....

.....

.....

Tárgyalási feljegyzés

A jelen lévők a Hivatal működésével kapcsolatos kockázatokat megtárgyalják.

Cél:

A Hivatal stratégiai céljainak, illetve a jogszabályi kötelezettségekben rögzített feladatok megvalósításának folyamatos kontrollja. A feladatellátás folyamatos monitoringja és a visszacsatolás értékelése, valamint a döntés előkészítés támogatása.

A működési kockázatok a Hivatal működésének, tevékenységének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, amelyek kiküszöbölése, mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény.

KOCKÁZATKEZELÉS folyamata mely összefügg a monitoring rendszer működésével:

A kockázatkezelés során fel kell tárnunk, és meg kell ismernünk azokat a kockázatokat, melyek a Hivatal céljainak elérését veszélyeztetik, majd a kockázatokat jellegük, felmerülési helyük, hatásuk súlyossága és bekövetkezési valószínűségük stb. szerint elemzés útján rangsorolni kell és meg kell határozni a kockázatkezelés módját.

Monitoring – kockázatazonosítás – eredmény:

A kockázatazonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a Hivatal céljainak elérését veszélyeztető fő kockázatok. A feltárás során egyértelműen meg kell határozni, hogy a kockázat cselekvés, vagy állapot következménye-e, függ-e a feladat végrehajtójától, felismerhette-e a kockázatot. A feltárt kockázati tényezőknél azonos elbírálási módszert kell alkalmazni, adott

kockázati csoporton belül az egyes kockázatoknak egymástól függetlennek kell lenni, fogalmilag el kell különülni, a szerteágazó oksági kapcsolatokat részletesen fel kell tárni. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A kockázatok azonosítását, az azonosításra alkalmas keretek meghatározását a folyamatgazda/szervezeti egységek vezetői végzik.

A folyamatgazda csoport közös munka keretében is azonosíthatja a kockázatokat.

A belső ellenőrzés beszámolt a tárgyévi időarányos ellenőrzés során feltárt és kezelhető bizonytalanságokról, szabálytalanságokról és az ellenőrzések eredményeiről.

MONITORING ÉS ÉRTÉKELÉS 2021. évre

Nyomon követés és indikátorok

Tevékenységek és kapcsolódó output mutató / indikátor megnevezése	Mutató mértékegysége	A mutató értéke		
		Év		A követési időszakban tervezett
		2021 I. félév	2021. II. félév	1. év
Monitoring és kockázat értékelési tárgyalások a vezetői értekezleten.	db	1	1	2
Pénzügyi-számviteli felmérések, elemzések éves terv, beszámoló. Operatív tevékenység tekintetében folyamatos.	db	1	1	2
HIVATAL fejlesztési terv készítése, kiegészítése és visszacsatolás ötletgazdáknak, humánpolitikai fejlesztés.	db	1	1	2
Intézkedést igénylő döntések száma: A zavartalan működéssel kapcsolatban a vezetői értekezletek állandó témája a beszámoltatás. Pénzügyi-számviteli és az alapító okiratban rögzített feladatellátás tekintetében a HIVATAL egységek vezetői..	db	folyamatos minden vezetői értekezlet témája	folyamatos, minden vezetői értekezlet témája	legalább 2 alkalom
Végrehajtott döntések és azok beszámoltatással történő ellenőrzése.	db	folyamatos minden vezetői értekezlet témája	folyamatos, minden vezetői értekezlet témája	legalább 2 alkalom
Működés hatékonyságára vonatkozó javaslatok száma	db			0
Az egyes szakágazati számonkérés a vezetői értekezlet emlékeztető anyagaiban található.				