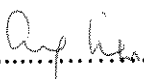


Együd Árpád Kulturális Központ

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS ELJÁRÁSRENDJÉNEK SZABÁLYZATA

Érvényes: 2017. december 01.-től

JÓVÁHAGYTA: 

Igazgató

1. TARTALOMJEGYZÉK

1.	TARTALOMJEGYZÉK	2
2.	AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS ELJÁRÁSRENDJÉNEK ALKALMAZÁSI TERÜLETE 3	
3.	AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSA	3
3.1.	ÁLTALÁNOS RÉSZ	3
3.2.	A BELSŐ SZERVEZETI FELELŐS KOORDINÁCIÓS TEVÉKENYSÉGE.....	6
3.3.	AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI FOLYAMAT ÜTEMEZÉSE	7
3.4.	FELADATMEGOSZTÁS A SZERVEZETEN BELÜL – KI, MIÉRT FELELŐS A KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSÁBAN ÉS MŰKÖDTETÉSÉBEN	8
3.5.	AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSA (100 FŐ ALATT).....	10
4.	KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT	10
4.1.	A KOCKÁZAT FOGALMA	10
4.2.	A KOCKÁZATOK FELMÉRÉSE, ELEMZÉSE	11
4.3.	A KOCKÁZAT KEZELŐ.....	14
4.4.	ELFOGADHATÓ KOCKÁZAT SZINTJE.....	15
4.5.	A KOCKÁZATOK KEZELÉSE	15
4.6.	A KOCKÁZATOK NYILVÁNTARTÁSA.....	17
4.7.	A KOCKÁZATI KÖRNYEZET FELÜLVIZSGÁLATA	17
4.8.	AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI INTÉZKEDÉSI TERV	18
5.	MELLÉKLETEK.....	19

Mellékletek

1. számú melléklet Útmutató a kockázatok felméréséhez és értékeléséhez

2. AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS ELJÁRÁSRENDJÉNEK ALKALMAZÁSI TERÜLETE

Az Együd Árpád Kulturális Központ (a továbbiakban: **Kulturális Központ**) *Integrált kockázatkezelési rendszerét* a 370/2011. (XII.31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső ellenőrzéséről és belső kontroll rendszeréről, valamint a vonatkozó egyéb szabványi és jogszabályi előírások és a belső utasítások követelményei alapján a következők szerint határozom meg.

3. AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSA

3.1. Általános rész

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 7. §. (1) bekezdése alapján a költségvetési szerv vezetője köteles integrált kockázatkezelési rendszert kialakítani és működtetni.

A felelős szervezetre irányítás egy olyan átfogó kockázatkezelési keretrendszer megvalósítását igényli, amely hozzájárul ahhoz, hogy a vezetés:

- ❖ egységesen értelmezhesse a stratégiai célok elérését, az eredményesség növelését gátló, késleltető kockázatokat, és a kezelésükre kialakított módszereket;
- ❖ megfelelően orientálja a munkatársakat a kockázatok és várható hatásuk olyan időben való jelzésére, amikor még megelőző módon lehet a védekező intézkedéseket, döntéseket meghozni;
- ❖ elfogadtassa minden munkatárssal a kockázatok kezelésének kialakított gyakorlatát, és a jó munkahelyi légkör megteremtésével ösztönözze őket a kockázatkezelésben való részvételre;
- ❖ a megfelelő kockázatkezelés segítségével készített, a vezetés kockázatkezelési tevékenységéről szóló jelentés körülbtekintő, teljes körű és megbízható legyen.

A felsorolt követelmények teljesítésével kapcsolatban a vezetés feladata:

- ❖ a szervezet egészét átfogó kockázatkezelési stratégia kialakítása;
- ❖ a kockázattűrő képesség mértékeinek meghatározása;
- ❖ a kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása, és betartásának megkövetelése;
- ❖ a kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása;
- ❖ a kockázatokra adott válaszokkal összefüggő döntéshozatal;
- ❖ a kockázatokra való tényleges reagálás megvalósítása;
- ❖ a kockázatkezeléssel kapcsolatos elszámoltathatóság biztosítása.

A kockázatmenedzsment során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját. A kockázatkezelés feltétele, hogy ismertek legyenek azok a szervezeti célok és tevékenységek, amelyekre vonatkozóan a releváns kockázatokat meg lehet állapítani, mérni és a válaszlépéseket meghatározni.

Alapvető követelmény, hogy a költségvetési szerv vezetése lehetőség szerint a szervezetet érintő valamennyi kockázatot – beleértve a támogató, funkcionális folyamatok (informatika, humán erőforrás, jogi szolgáltatások stb.) kockázatait is – ismerje meg, mérje fel, gyűjtse össze és csoportosítsa olyan módon, hogy azok alkalmasak legyenek az elemzés és értékelés elvégzéséhez, a kockázatok rangsorolásához. A kockázatkezelés nem képzelhető el a kockázatokkal közvetlenül szembesülő folyamatgazda, a feladat ellátásért felelős személy és beosztottak ismereteinek felhasználása nélkül. A költségvetési szerv vezetője mindezt a kockázatkezelés gyakorlatát úgy alakítja ki, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és beosztottak által közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön.

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

A kockázatkezelés a szervezet céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata.

A folyamat magában foglalja:

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

Az Integrált Kockázatkezelési Szabályzat/Eljárásrend tartalmazza:

- ❖ a kockázatkezelés folyamatában résztvevők feladatait és hatáskörét;
- ❖ az integrált kockázatkezelési folyamat egyes lépéseit (ld. előző felsorolás), az egyes lépések ütemezését és felelőseit;
- ❖ a szervezetre adaptált kockázatelemzési módszertant (a kockázatkezelés folyamatának sajátosságából adódik, hogy az alkalmazott értékelési kritériumok évente változhatnak és függenek az azonosított kockázatoktól – így ezek kialakításának csak a szempontjait kell meghatározni);
- ❖ a kockázatkezelési folyamatban alkalmazott mintadokumentumokat.

A kockázatkezelési munkacsoport

A kockázatkezelési munkacsoport tagjai:

- ❖ igazgató;
- ❖ általános igazgatóhelyettes.

A kockázatkezelési munkacsoport feladatai:

- ❖ a folyamattérkép és folyamatleírások mentén előkészíti a kockázatok felmérését (ha nincsenek azonosított folyamatok, akkor el kell készítenie azt a folyamatlistát), amely mentén a kockázatok azonosítását el kell végezni;
- ❖ a folyamattérkép és a folyamatleírások biztosítják a kockázatkezelési rendszer teljes körűségét és zártságát;
- ❖ az azonosított kockázatok csoportosítása, rendszerezése;
- ❖ az azonosított kockázatok alapján a kockázati tényezők meghatározása;
- ❖ a meghatározott kockázati tényezők alapján elkészíti a kockázatértékelés alapján képező kockázati kritérium mátrixot;
- ❖ a folyamatgazda azonosítja a felelősségi körébe tartozó folyamat kockázatait, elkészíti a kockázatok értékelését, meghatározza a kockázatviselési hajlandóságát és a kockázatra adott javasolt válaszokat azon kockázatok esetében, amelyet a saját szintjén képes kezelni – melyet továbbít a kockázatkezelési munkacsoport részére;
- ❖ a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében a kockázatok értékelését, a delegált kockázati étvágyat és a kockázatok kezelésének stratégiáját a munkacsoport alakítja ki, mindemellett felülvizsgálja az egyes szervezetek által elkészített elemzéseket és intézkedési javaslatokat is – ezeket összefoglalja és felterjeszti a költségvetési szerv vezetőjének jóváhagyásra;
- ❖ az első évet követő években a kockázatkezelési munkacsoport évente legalább egyszer felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását.

3.2. A belső szervezeti felelős koordinációs tevékenysége

A Bkr. 7. § (4) bekezdése és az Intr. 6. § (4) bekezdése alapján az integrált kockázatkezelési rendszer működését a belső szervezeti felelős – az általános igazgatóhelyettes koordinálja. A belső szervezeti felelősnek ez a koordinációs tevékenysége jellegét tekintve két részre osztható: a technikai koordinációra és a személyorientált koordinációra.

A technikai koordináció keretében a belső szervezeti felelős információt kér be, információt és feladatot továbbít, megbeszélést hív össze, és rögzíti azok eredményeit, részanyagokat gyűjt össze, és egységes anyaggá dolgozza össze azokat. A technikai koordináció részeként értelmezhető az integritásfejlesztési ciklus dokumentumainak részanyagokból és információkból való összeállítása, véleményezésre való megküldése, véglegesítése, jóváhagyásra való felterjesztése, valamint az érintettekkel való megismertetése is.

A személyorientált koordináció jelent egyrészt személyes hatásgyakorlást másokra egy cél iránti közös erőfeszítés érdekében; másrészt a közös értékek és célok folyamatos kimunkálását és a körülményekhez igazítását.

A személyorientált koordináció az integrált kockázatkezelési rendszer koordinációja tekintetében elsősorban, de nem kizárólagosan facilitátori, vagyis folyamatvezetői, folyamatsegítői szerep betöltését jelenti.

A szervezet fő- és részfolyamatai azonosítása, a folyamatgazdák kijelölése, az egyes folyamatok kockázatainak azonosítása, a kockázatoknak a bekövetkezésük valószínűsége, a szervezeti célokra való kihatása szempontjából való kiértékelése és a szervezet kockázattűrési szintjének meghatározása eredményesen csak csoportmunkában valósítható meg, mert mindehhez szükséges a csoport tagjainak sokféle tudása.

A kockázatfelmérés során alkalmazható, a csoportmunkában történő folyamatfelmérő dialógusnál önmagukban sokkal kevésbé eredményes, de a csoportmunka kiegészítéseként jól használható technikák:

- ❖ **Interjú:** jellemzően a felső vezetés bevonására alkalmazható, kiegészítő jellegű, a szervezeti szintű kockázatok jobb feltárása céljából. A vezetők bevonása azért fontos, mert más rálátással rendelkeznek a szervezet célkitűzéseire és folyamataira. Könnyen belátható, hogy a szervezet hierarchiájában azonosított kockázatok között, illetve azok értékelésében is lehet eltérés a hierarchia szintek között. A teljes kép, a kockázatok integrált, minden folyamatot és kockázati tényezőt figyelembe vevő felméréséhez szükséges az összes elérhető információ összegzése.
- ❖ **Kérdőív:** akkor alkalmazható, ha nagyon széles célcsoportot kell elérni. Hátrányai: sosem lehet elég mély és részletes, rugalmatlan, aszimmetrikus (inkább a kérdező határozza meg, hogy a válaszok mire vonatkoznak, nem pedig a válaszadó, hogy mire szeretne válaszolni), ritkán tár fel olyan kockázatot, amelynek feltárását eleve nem célozta.
- ❖ **Kiscsoportos megbeszélés:** egyszeri moderált brainstorming a kockázatok azonosítása érdekében.

A kockázatok hatékony azonosítása érdekében célszerű a fenti három technika kombinált alkalmazása.

3.3. Az integrált kockázatkezelési folyamat ütemezése

Az egyes lépések belső ütemezését és felelőseit, a kockázatok kezelését éves ciklusban kell megvalósítani.

Az ütemezést úgy kell kialakítani, hogy a kockázatok értékelése legkésőbb az adott év szeptember 30-ig, az integrált kockázatkezelési intézkedési terv adott év október 31-ig elkészüljön, annak érdekében, hogy a kockázatkezelési rendszerből a belső ellenőrzés és a belső szervezeti felelős is ki tudja nyerni a saját feladat ellátásához szükséges információkat.

A kockázatkezelési tevékenység akkor lesz hatékony, ha

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

3.4. Feladatmegosztás a szervezeten belül – ki, miért felelős a kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében

Integrált kockázatkezelés	Költségvetési szerv vezetője	Folyamatgazdák	Munkatársak	Kockázatkezelési Munkacsoport	Belső szervezeti felelős	Belső ellenőr
Kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése	Kockázatkezelési Szabályzat kiadása; Kockázatkezelési Munkacsoport felállítása	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése;	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése;	Kockázatkezelési Szabályzat előkészítése; Kockázati univerzum meghatározása;	Kockázatkezelési Munkacsoport koordinálása;	<i>Bizonyosságot nyújtó tevékenysége</i> keretében értékeli a szervezet kockázat-kezelési rendszerét és javaslatot tesz annak fejlesztésére; <i>Tanácsadó tevékenysége keretében</i> – a szervezetről és a szervezeti kockázatokról való átfogó ismereteivel – támogatja a kockázatok elemzését; <i>A belső ellenőrzés folyamatgazdija-ként</i> azonosítja és értékeli a saját folyamatának kockázatait, meghatározza a kockázatok csökkentésére vonatkozó intézkedéseket;
Kockázatok azonosítása	Közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában;	Felelős a szervezeti és a folyamat szintű kockázatok azonosításában;	Közreműködik a szervezeti és a folyamat szintű kockázatok azonosításában;	Az azonosított kockázatok csoportosítás, átfedések kiszűrése; Integrált Kockázati Leltár (Risk Inventory) készítése;	A kockázatok csoportokban azonosításának megszervezése, lebonyolítása;	kis történő
Kockázatok értékelése	Jóváhagyás;	A Kockázati Kritérium Mátrix alkalmazásával értékeli a kockázatokat; A kockázatok értékelésével meghatározza a folyamat kockázatosságát;	Közreműködik a kockázatok értékelésében;	Kockázati Kritérium Mátrix kialakítása; Kockázatok értékelésének összegzése; Kockázati Térkép elkészítése;	Kockázatkezelési Munkacsoport koordinálása;	

Integrált kockázatkezelés	Költségvetési szerv vezetője	Folyamatgazdák	Munkatársak	Kockázatkezelési Munkacsoport	Belső szervezeti felelős	Belső ellenőr
Integrált Kockázatkezelési intézkedési terv készítése	Kockázati tűrőhatár meghatározása; Jóváhagyás; Munkatársak tájékoztatásának biztosítása az azonosított kockázatokról;	Javaslatot tesz a kockázatok csökkentésére vonatkozó stratégia és a szükséges intézkedések megfélére;	Megismeri a szervezet azonosított kockázatait és közreműködik a kockázatok csökkentésére kialakított válaszlépések végrehajtásában;	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv előkészítése;	Kockázatkezelési Munkacsoport koordinálása;	
Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv nyomon követése	Beszámoltatás;	Beszámol az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv végrehajtásáról;	Visszacsatolást ad a bevezetett intézkedések hatásosságáról;	Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv nyomon követéséről szóló beszámoló összeállítása;	Kockázatkezelési Munkacsoport koordinálása;	

3.5. Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása (100 fő alatt)

Az a költségvetési szerv, amelynek az éves átlagos statisztikai állományi létszáma a 100 főt nem éri el, ott a kockázatkezelési munkacsoportot ki lehet váltani azzal, hogy vezetői értekezlet keretében azonosításra kerülnek a kockázatok, ami alapján összeállításra kerül a kockázati leltár. A kockázatok értékelését követően pedig összeállításra és elfogadásra kerül az integrált kockázatkezelési intézkedési terv.

4. KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

A Bkr. alapján a Kulturális Központ igazgatója köteles a kockázati tényezők figyelembevételével kockázatelemzést végezni, és kockázatkezelési rendszert működtetni.

A kockázatelemzés során fel kell mérni, és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat. A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni azon intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatokat.

A kockázatkezelés, mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része. A vezetőknek külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beépítsék, és a szervezet minden tagja megértse a kockázatkezelés értékét.

Fontos figyelembe venni, hogy a kockázatkezelés elsősorban a szervezet feladatellátását támogató belső folyamat, és nem az adott költségvetési szerven kívüli szervezetek, hatóságok igényeit szolgálja.

A kockázatok elsődleges okai – együtt vagy külön-külön – az alábbiak lehetnek:

- ❖ véletlenszerű események,
- ❖ hiányos ismeret vagy információ,
- ❖ ellenőrzés hiánya és/vagy az ellenőrzések gyengesége a szervezetben.

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

- ❖ a kockázatok felmérése,
- ❖ a kockázat azonosítása,
- ❖ a kockázatok értékelése,
- ❖ az elfogadható kockázati szint meghatározása (szervezet vagy vezetés számára).

4.1. A kockázat fogalma

Kockázat alatt pontosan előre nem látható, de azért nem elhanyagolható eséllyel, véletlenszerűen bekövetkező – tehát még be nem következett – eseményt értünk. A kockázatok sokszor váratlan, véletlen események, azonban, ha a szervezet előzetesen felkészül az adott területen tipikusnak bizonyult kockázatok bekövetkezésére, akkor már nem lehetnek teljesen váratlanok. Ha a lehetséges kockázatok bekövetkezésére a szervezet éber és felkészült, akkor a bekövetkező kockázatok kezelésére az integrált kockázatkezelési intézkedési tervben meghatározottaknak megfelelően jár el. A felkészültség lehetővé teszi a gyors reagálást és a káros hatások mielőbbi csökkentését.

Fontos további ismérve a kockázatnak, hogy mindig kapcsolatban van a szervezet célkitűzéseivel (hiszen azok elérésnek lehetőségeit csökkenti, illetve meggátolja). Ebből következik, hogy ha egy szervezetenél nincsenek világos célok meghatározva, akkor nehézkes a kockázatok felmérése, így nehéz hatékony kockázatkezelési válaszlépéseket meghatározni a felmerülő kockázatokra.

A „kockázat a költségvetési szerv gazdálkodása tekintetében mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a szerv működését.”

A kockázati tényezők a kockázatok kiváltó okainak tekinthetők, általános jellemzőjük, hogy olyan tényezők, amik kockázatot generálnak. Több kockázati tényező egymást erősítő hatásaként pedig vagy a kockázatok bekövetkezésének esélyét vagy a hatását növelik, legrosszabb esetben mindkettőt.

A kockázat lehet egy esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van egy szervezet célkitűzéseire.

A kockázat lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ.

A kockázatkezelés során a kockázatok három minőségben értelmezhetők:

❖ Eredendő kockázat (Inherent Risk)

A folyamatokban rejlő összes kockázat, ami a belső kontrollrendszer létezésétől függetlenül létezik. A kockázatok azonosítása során az eredendő kockázatokot kell felmérni, vagyis nem kell figyelembe venni a már működő kontrollokat, csak később a válaszlépések meghatározásánál kell majd figyelembe venni a már kialakított kontrollrendszert, és annak mérlegelésével összeállítani a kockázatkezelési intézkedési tervet.

❖ Kontrollkockázat (Control Risk)

Annak a kockázata, hogy a kiépített kontrollok a nem megfelelő kialakítás vagy nem megfelelő működtetés miatt nem képesek a hibák megelőzésére vagy feltárására.

❖ Maradvány (reziduális) kockázat

Ellenőrzési kockázat: az ezen hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat.

A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, aminek már a tűréshatár alatt kell lennie.

4.2. A kockázatok felmérése, elemzése

A kockázatok azonosítását a belső szervezeti felelős koordinálja, munkáját a kockázatelemzési munkacsoport/vezetői értekezlet segíti.

A kockázatok minden esetben a szervezeti célokhoz kapcsolódóan, a szervezet egészére nézve és az egyes folyamatokhoz kapcsolódóan is azonosítani kell.

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

A kockázatok azonosítását a kialakított folyamattérkép és folyamatlisták mentén kell elvégezni, ez lényegében meghatározza a munkacsoportok struktúráját is. A kockázatok azonosításakor azonban az adott folyamat kockázatainak azonosításán túl, a szervezet egészét veszélyeztető kockázatokot is azonosítani kell.

A kockázatok azonosításának kritikus pontja a kockázatok megfelelő megfogalmazása.

A kockázatot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

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

A kockázatok azonosítása során az alábbi kockázati típusok lehetségesek:

- ❖ Stratégiai kockázatok
- ❖ Működési kockázat
- ❖ Humán erőforrás kockázatok
- ❖ Pénzügyi kockázatok
- ❖ Megfelelőségi kockázatok
- ❖ Integritási kockázatok
- ❖ Korrupciós kockázatok
- ❖ Biztonsági kockázatok
- ❖ Informatikai kockázatok
- ❖ Külső kockázatok

A költségvetési szervek kockázati tényezőit többféle módon lehet csoportosítani. A kockázatok forrása alapján kialakítható két fő csoport a következő:

Külső környezeti (stratégiára ható) kockázatok,

amelyek hosszabb távon, és esetleg időközönként módosuló formában, valamint tartalommal hatnak, és függetlenek a költségvetési szerv működésétől. A költségvetési szervnek ugyan nincs rájuk befolyása, de bekövetkezésükre a vezetés megfelelő stratégiával képes felkészülni, hatásaikat mérsékelni, és kivételes esetekben kiküszöbölni.

Ilyen tényezők lehetnek:

- ❖ a makrogazdasági és pénzügyi változások,
- ❖ a piaci versenyhelyzet kialakulása,
- ❖ az infrastruktúra elégtelensége,
- ❖ a környezetvédelmi előírások szigorodása,
- ❖ a törvények, jogszabályok módosulásai,
- ❖ a közigazgatás szervezetrendszerének változásai,
- ❖ a partnereket érintő változások áttételes hatásai,
- ❖ a közvélemény szolgáltatási igényének módosulásai.

Belső működési kockázatok,

amelyek a költségvetési szerv működésének, tevékenységének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, és amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény.

Ilyenek:

a) a pénzügyi kockázatok

- ❖ a költségvetés nagyságrendjének, szerkezetének módosulásai,
- ❖ a bevételi, kiadási előirányzatok változásai,
- ❖ a nem megfelelő belső kontrollrendszer,
- ❖ a tudatos károkozások,
- ❖ a biztosítások elmaradása,
- ❖ a hibás fejlesztési döntések,
- ❖ a nem megfelelő forrásfelhasználások.

b) a tevékenységi kockázatok

- ❖ a stratégiát nem kielégítő és pontos információkra építve határozzák meg,
- ❖ elérhetetlen és megoldhatatlan célokat tűznek ki, amelyekkel nem lehet azonosulni,
- ❖ a munkavégzést nem egyértelmű szabályzatokkal és folyamatleírásokkal szabályozzák,
- ❖ nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges anyagi-technikai eszközöket,
- ❖ nem fejlesztik folyamatosan technológiai, ügyintézési eljárásaikat,
- ❖ nem gondoskodnak a munkatársak egészségének megőrzéséről, a vagyonvédelemről,
- ❖ nem hoznak létre, és nem működtetnek megfelelő színvonalú információs hálózatot,
- ❖ új feladatok, eljárásrendek bevezetésekor nem készítenek hatástanulmányokat, kockázatelemzéseket,
- ❖ nem szereznek következetesen érvényt a szervezet hírneve megőrzésének és fejlesztésének.

c) az emberi erőforrás kockázatok

- ❖ nem rendelkeznek megfelelő szaktudással/végzettséggel, szakmai és vezetői gyakorlattal,
- ❖ nem élvezik a munkatársak bizalmát/tiszteletét,
- ❖ nincs kapcsolatuk a többi vezetővel és a beosztott munkatársakkal,
- ❖ nem fogalmazznak meg világos célokat, elvárásokat és terveket,
- ❖ nem megfelelő a kapcsolatuk a külső szervekkel, partnerekkel, ügyfelekkel,
- ❖ hatáskörük, jogaik, kötelezettségeik nincsenek világosan, egyértelműen meghatározva,
- ❖ végrehajthatatlan teljesítménykövetelményeket fogalmazznak meg,
- ❖ feladat átadás és/vagy kiszervezés esetén azt nem pontosan szabályozzák,
- ❖ nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges számú, megfelelő képezéssel, kompetenciával, gyakorlattal rendelkező személyi állományt,
- ❖ nem segítik megfelelően a jó munkakörülmények és munkahelyi légkör kialakításával, a vezetés személyes példamutatásával a fluktuáció csökkentését, az etikus magatartás megteremtését, a hatékony munkavégzést.

A kockázatelemzés lépései:

- ❖ A szervezeti egység vezetők a kockázatelemzési munkacsoport tagjai.
- ❖ A kockázatelemzési munkacsoport a korábbi kockázatelemzést, a szervezet aktuális célkitűzéseit, a költségvetés végrehajtásának sikerességét figyelembe véve felkészül a kockázatelemzésre. Meghatározzák a kockázatelemzés súlypontjait, illetve előkészítik a kockázatkezelési táblázatokat.
- ❖ A munkacsoport tagjai a saját területünk a munkatársakkal egyeztetve áttekintik a szervezeti egység
 - Fő folyamatait, illetve alapvető célkitűzéseit (figyelembe véve a munkatervben foglaltakat)
 - Azokat a hatásokat, tényezőket, melyek ezen folyamatok sikeres végrehajtását, a célok elérését érdemben akadályozhatják.
 - Meghatározzák, vagy a szubjektíven megítélhető kockázatok esetében becslést adnak a kockázati tényező bekövetkezésének valószínűségére, illetve hatására. Mind a bekövetkezés valószínűségét, mind a hatását 1-5 skálán osztályozzuk. Az osztályozáshoz a kockázatelemzési segédlet tartalmazza az iránymutatást (lásd 1. sz. mellékletben). A kockázat a valószínűség (V) és a hatás (H) szorzata.
 - A kockázat megítélésénél figyelembe kell venni a kockázatot csökkentő, meglévő és működő intézkedéseket.
 - Kitöltik a kockázatelemzési táblázat megfelelő oszlopait.
- ❖ A kockázati tényezők feltérképezését követően a munkacsoport tagjai a belső szervezeti felelős vezetésével áttekintik a kockázatelemzés eredményét, majd egységesítik, figyelembe véve:
 - Az azonos kockázatok összevonásának lehetőségét (teljes szervezetre vonatkozó kockázatként történő megjelenítését). Amennyiben több, vagy valamennyi szervezeti egység részt vesz a cél elérésében, és a kockázati tényezők azonosak vagy hasonlóak, célszerű összevonni.
 - A valószínűség és a hatás megítélésének egységességét (mivel ezek becslése tartalmaz szubjektív elemeket, a szigorúbb, illetve engedékenyebb megítélés miatti eltéréseket csökkenteni kell, illetve meg kell szüntetni).
- ❖ A kockázatelemzés eredményét a belső szervezeti felelős ellenőrzi, majd a Kulturális Központ igazgatója fogadja el.

4.3. A kockázat kezelő

A kockázatkezelésért felelős költségvetési szerv vezetőjének tevékenységében támaszkodnia kell a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira.

A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatók, így a kockázatok mérsékelhetők.

A költségvetési évre szóló munkaterv (célkitűzések) végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válasz/intézkedés meghatározása szükséges.

A kockázatkezelési hatókör

A költségvetési szerv vezetőjének felelőssége és kötelessége az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése, illetve a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése és semlegesítése.

4.4. Elfogadható kockázat szintje

A kockázatelemzés során meghatározásra kerülnek azok a kockázatok, melyek a szervezet célkitűzéseinek elérését akadályozhatják. A szervezet célja, hogy a kockázatos pontokon beavatkozzon, csökkentve annak esélyét, hogy valamely célkitűzése nem valósul meg.

Ebből adódóan az intézkedések meghozatala előtt meg kell határozni a szervezet, illetve a vezetés számára elfogadható kockázat szintjét, melyekre további kockázatsökkentő intézkedést nem kezdeményez a szervezet.

Az elfogadható kockázat szintje az adott kockázatelemzési rendszerben:

VALÓSZÍNŰSÉG						
1	2	3	4	5		
Feltételesen elfogadható	Nem fogadható el	Nem fogadható el	Nem fogadható el	Nem fogadható el	5	H A T Á S
Elfogadható	Feltételesen elfogadható	Nem fogadható el	Nem fogadható el	Nem fogadható el	4	
Elfogadható	Feltételesen elfogadható	Feltételesen elfogadható	Nem fogadható el	Nem fogadható el	3	
Elfogadható	Elfogadható	Feltételesen elfogadható	Feltételesen elfogadható	Nem fogadható el	2	
Elfogadható	Elfogadható	Elfogadható	Feltételesen elfogadható	Feltételesen elfogadható	1	

4.5. A kockázatok kezelése

A nem elfogadható kockázatokról döntést kell hozni. A kockázatokkal kapcsolatos általános döntési lehetőségek:

- ❖ kockázat átadása (pl. biztosítás révén);
- ❖ kockázat elviselése (válaszintézkedés aránytalanul nagy költségei miatt);
- ❖ kockázat kezelése (intézkedések, melyek a kockázatot elfogadható szintre csökkentik);
- ❖ kockázatos tevékenység befejezése (amennyiben lehetséges).

A kockázatok kezelése során a cél, hogy a kockázat elfogadható szintre csökkenjen, vagy megszűnjön. A kockázatok esetében csökkenthető a kockázat bekövetkezésének valószínűsége, vagy csökkenthető egy esetleges bekövetkezés esetén a hatás.

A kockázatelemzést a Kulturális Központ igazgatója egyeztetve áttekinti, és

- ❖ dönt a feltételeken elfogadható kockázatok elfogadásáról, vagy kezeléséről,
- ❖ meghatározza a nem elfogadható kockázatok kezelésének módját. A kockázatok kezelésének meghatározásánál rögzíteni kell a feladatokat, felelősöket, határidőket, beleértve – amennyiben szükséges – a kockázatos folyamathoz kapcsolódó szabályozások módosítását. Az intézkedés meghatározása után kitűzik az intézkedéssel várhatóan elérhető célt (a kockázati valószínűség és/vagy hatás csökkenését).

A döntéseket, illetve az elrendelt intézkedéseket a Kockázatelemzés tartalmazza.

A kockázatértékelést követően tudatos döntést kell hozni a kockázatvállalásról. A kockázatok csökkentésére irányuló döntés azt jelenti, hogy minden egyes kockázat esetén választani kell a kockázatkezelési stratégiát, és annak megfelelően integrált kockázatkezelési intézkedési tervet készíteni.

A választott stratégia és intézkedés nem a kockázat teljes eliminálását jelenti, ez a legtöbb esetben nem is lehetséges, hanem a kockázati kitettség csökkentését a menedzsment által előzetesen meghatározott kockázati tűréshatár alá. A toleranciaszint meghatározása azt is jelenti, hogy a kockázatcsökkentő intézkedések után is megmarad egy bizonyos szintű, tolerálható kockázat.

A kockázatkezelési stratégia kialakításakor tehát mérlegelni kell:

- ❖ ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat már alacsonyabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát nem szükséges kezelni;
- ❖ ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat még magasabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát – valamilyen technikával kezelni kell;
- ❖ valamint a kockázatok várható hatása és a kockázatok kezelésére irányuló intézkedések közötti arányosságot, amennyiben egy kockázat csökkentése aránytalanul nagyobb költséggel jár, mint a kockázat bekövetkezése esetén a szervezetet érő anyagi hátrány, akkor vagy más módot kell választani a kockázatkezelésre, vagy a kockázat viselését kell választani.

A kockázatok elkerülése – alapvetően a kockázati események bekövetkezése lehetőségének a kivédését szolgáló eljárásokat foglalja magában. Előfordulhatnak olyan folyamatok, amelyek kockázatai csak akkor csökkenthetők elfogadható szintre, ha megszüntetnénk az adott tevékenységet.

A közszféra által ellátott közfeladatokat nem lehet megszüntetni amiatt, mert túl magas kockázatot hordoznak magunkban. Pedig a piaci szférában természetesnek vesszük, hogy egy-egy vállalat felszámolásához vezethet az, ha annak várható haszna alatta marad a várható költségeinek.

A közszférában a reálisan elvárhatótól messze elmaradó eredmények vagy a gazdasági racionalitással nem indokolható magas költségek esetén ilyen közvetlen döntéseket nehezebben hozhatnak meg; noha a gyenge eredmény a közcélok nemteljesítését – vagyis egyértelműen a közhaszon elmaradását jelenti; és az indokolatlan költségeket és a kezeletlen kockázatok miatt bekövetkező veszteségeket is az adófizetőktől, az állampolgároktól, a helyi közösségektől vagy más szervezetektől elvont forrásból kell finanszírozni.

Kockázatok áthárítása, megosztása – ennek lényege, hogy megpróbálunk olyan partnert találni, aki átvállalja a kockázatot – a kockázat kezelésének felelősségével együtt. Erre persze általában csak valamilyen kompenzáció fejében hajlandó:

- ❖ tipikus áthárítás a **biztosítás**, amikor egy biztos költség vállalásával eladjuk a biztosítónak a bizonytalanságot (a kockázatunkat) – másként mondva bizonyosságot vásárolunk;
- ❖ bizonyos **feladatok kiszervezése** (outsourcing), illetve bizonyos esetekben egy **alvállalkozó** megfelelően körültekintő bevonása is eredményezheti bizonyos kockázatok áthárítását, azonban nem szabad megfeledkezni arról, hogy ennek során újabb, eddig még nem lévő, úgynevezett másodlagos kockázatok (secondary risks) jelenhetnek meg, amelyeket ugyancsak figyelembe kell vennünk a potenciális, kezelendő kockázatok között, illetve a költségvetési szerv felelősségét általában nem csökkenti, ha a feladatát külső erőforrás bevonásával végzi el; vagyis egy alvállalkozó alkalmazása általában vagy automatikusan nem jelenti pl. a jogi a kockázatok áthárítását is.

Kockázatok kezelése, csökkentése (risk mitigation) – a legtöbb kockázat esetében ezt alkalmazzuk, mert a folyamatok a legtöbb esetben nem szüntethetők meg, és a kockázataik nem is háríthatók át. A kockázat csökkentéséhez szükséges akciótervek azoknak a kontrolloknak a kidolgozását és bevezetését vagy kifejlesztését írják elő, amelyek a toleranciaszintek alá tudják vinni a kockázatokat, hiszen az eredendő kockázat csökkentése a belső kontrollrendszer célja és feladata.

Ez egyrészt irányulhat a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására annak érdekében, hogy az adott kockázat kisebb valószínűséggel következzen be, másrészt pedig előre felkészülünk a kockázat bekövetkezésére, és mindent megteszünk annak érdekében, hogy képesek legyünk gyorsan hatékonyan reagálni, ezáltal csökkentve a hatást.

Kockázatok viselése – a kockázatok megtartását jelenti, azok tudatos vállalásával. Ez akkor lehetséges, ha az eredendő kockázat nem jelentős, vagy ha a megvalósítható kontrollok várható hatása nincs arányban a kockázatkezelés felmerülő költségével, illetve előfordulhat, hogy a szervezet nem ismer lehetőséget az adott kockázat megfelelő szint alá csökkentésére.

4.6. A kockázatok nyilvántartása

A kockázatok nyilvántartására a kockázatelemzés táblázat szolgál, mely tartalmazza:

- ❖ A fő szervezeti folyamatokat és célokat
- ❖ A kapcsolódó kockázatokat
- ❖ A működő kockázat csökkentő tényezőket
- ❖ A kockázat valószínűségét, hatását, illetve a kockázatot (a kettő szorzataként)

A kockázatokat csökkentő intézkedések beépítésre kerülnek a folyamatok szabályozásába (a különböző szabályzatokba, eljárásokba, utasításokba és intézkedésekbe).

4.7. A kockázati környezet felülvizsgálata

Minthogy a kockázati környezet állandóan változik, a kockázatkezelési folyamat fontos tulajdonsága a folyamatos és rendszeres felülvizsgálat; ezért meg kell győződni arról, hogy a szervezet kockázati környezete („profilja”) változott-e vagy sem.

A belső szervezeti felelős figyelemmel kíséri az elrendelt intézkedések megvalósulását.

A kockázatok kezelését követően a kockázatkezelési intézkedéseket áttekintjük, amelyben

- ❖ Frissítjük a „jelenlegi intézkedés” rovatot, rögzítve benne az újonnan bevezetett intézkedést is,
- ❖ Amennyiben a kockázat nem csökken az elvárt, illetve elfogadható szintre, a belső szervezeti felelős újabb intézkedést kezdeményez.

4.8. Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv

A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, amelyet a költségvetési szerv vezetője hagy jóvá. A szükséges intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a szervezetnél már alkalmazott kontrollokat is. Első lépésként tehát végig kell venni az integrált kockázati leltárt és elemezni, hogy hol van szükség valamilyen kockázatkezelési válaszlépésre.

5. MELLÉKLETEK

1. számú melléklet

ÚTMUTATÓ A KOCKÁZATOK FELMÉRÉSÉHEZ ÉS ÉRTÉKELÉSÉHEZ

A kockázatkezelés célja hogy a **kockázatokra**, amelyek **lényegi befolyással lehetnek a szervezet célkitűzéseire**, tudjon **válaszolni** a szervezet oly módon, hogy lehetőség szerint **elősegítse a szervezet eredeti céljainak elérhetőségének**, teljesítésének valószínűségét, s ezzel egy időben minimálisra csökkentse az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkeztének esélyét, lehetséges hatását.

Kockázat: a költségvetési szerv gazdálkodása tekintetében mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a szerv működését.”

1. lépés: A célkitűzések megfogalmazása, illetve feltérképezése (ha már meg van fogalmazva)
2. lépés: Célokhoz (folyamatokhoz) tartozó kockázatok meghatározása, figyelembe véve a jelenlegi, kockázatokat csökkentő intézkedéseket

A célok felmérése, a kockázatok meghatározása és értékelése első lépésben szervezeti egységenként (irodánként, ha indokolt csoportonként, referensekre bontva) történik, a kockázat értékelés táblázat kitöltésével.

A táblázat kitöltése

Folyamat, tevékenység oszlop

A főbb, hasonló folyamattal leírható, hasonló vagy azonos célkitűzéssel rendelkező tevékenységek, feladatok.

A feladatok csoportosítása:

1. azokkal a feladatokkal, tevékenységekkel foglalkozzunk, melyek a Kulturális Központ feladatát tekintve jelentősek, illetve azokra hatással vannak
2. vonjuk össze azokat a feladatokat, tevékenységeket, melyeknél
 - a. a végrehajtás folyamata azonos, vagy nagyon hasonló
 - b. a rá vonatkozó célkitűzések azonosak, vagy nagyon hasonlóak
3. ne aprózzuk el a felosztást (lehetőleg irodánként ne haladja meg a 10-20 folyamatot)

Cél oszlop

A célkitűzés leírása, vagy hivatkozás a célt megfogalmazó dokumentumra (pl. munkatervben, költségvetésben, fejlesztési javaslatként, stb).

Amennyiben nincs megfogalmazott cél, vagy az nem teljes, fogalmazzuk meg a folyamathoz a legfontosabb célokat. Egy folyamathoz több cél is tartozhat (pl. jogszerűség, hatékonyság), illetve egy célhoz több kockázat.

Kockázat leírása oszlop

Annak leírása, hogy a célok elérését milyen kockázatok akadályozhatják (általában 3-5 kockázat a meghatározó).

Jelenlegi intézkedés oszlop

Azok az intézkedések, amik jelenleg csökkentik a kockázatokat (pl. ellenőrzési pontok, biztosítás, stb.)

„V” (Valószínűség) oszlop

A kockázatos esemény bekövetkezésének valószínűsége, **figyelembe véve a jelenlegi kockázatsökkentő intézkedéseket.**

- | | |
|----------------------------|---|
| 1. ritka | A cél eléréséig tartó időszakban nagyon kicsi a bekövetkezés valószínűsége. Eddigi gyakorlatban még sose fordult elő. |
| 2. előforduló | A cél eléréséig tartó időszakban kicsi a bekövetkezés valószínűsége. Eddigi gyakorlatban nagyon ritka. |
| 3. közepes | Előfordulhat a cél eléréséig tartó időszakban. Eddigi gyakorlatban is előfordult már. |
| 4. valószínű | Előfordulhat a cél eléréséig tartó időszakban. Eddigi gyakorlatban többször előfordult. |
| 5. nagyon valószínű | A cél eléréséig tartó időszakban szinte biztos, hogy bekövetkezik. Eddigi gyakorlatban többször előfordult. |

„H” (Hatás) oszlop

Amennyiben bekövetkezik az esemény, milyen hatással van a szervezet célkitűzéseire **(figyelembe véve a jelenlegi kockázatsökkentő intézkedéseket):**

- | | |
|---------------------|--|
| 1. kicsi | A célok elérésére kis hatással van, anyagi következményei elhanyagolhatóak, az érdekelt feleknél csak egyedi esetekben vált ki elégedetlenséget. Ha kijavíthatlan marad, még elfogadható a szervezet számára, vagy könnyen javítható a probléma. |
| 2. mérsékelt | A célok elérésére mérsékelt hatással van, anyagi következményei elhanyagolhatóak, az érdekelt feleknél csekély számban vált ki elégedetlenséget. Ha kijavíthatlan marad, még elfogadható a szervezet számára, vagy könnyen javítható a probléma. |

3. közepes A célok elérését befolyásolja, érzékelhető anyagi kihatásai lehetnek, az érdekelt feleknél elégedetlenséget válthat ki. Bekövetkezésekor intézkedéseket kell tenni az adott probléma elhárítására.
4. jelentős A célok elérését jelentős mértékben befolyásolja, érzékelhető anyagi kihatásai lehetnek, az érdekelt feleknél elégedetlenséget válthat ki. Bekövetkezésekor intézkedéseket kell tenni az adott probléma elhárítására.
5. kritikus A célok elérését komolyan befolyásolja, vagy lehetetlenné teszi, jelentős anyagi kihatásai vannak, az érdekelt feleknél nagy fokú elégedetlenséget válthat ki. A probléma kezelése nagy erőfeszítést igényel.

„Kockázat” oszlop

A valószínűség és a hatás szorzata