



A Berettyóújfalui Tankerületi Központ 20/2017. (VI.8.) számú szabályzata

A Berettyóújfalui Tankerületi Központ Integrált kockázatkezelés eljárásrendjéről szóló szabályzata

Készítette: Kapornai Judit

Berettyóújfalu, 2017. június 8.

.....
Kapornai Judit

tankerületi igazgató

Berettyóújfalui Tankerületi Központ



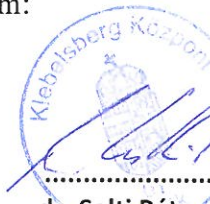
A Berettyóújfalui Tankerületi Központ jelen Szabályzatát az állami köznevelési közfeladat ellátásában fenntartóként részt vevő szervekről, valamint a Klebelsberg Központról szóló 134/2016. (VI. 10.) Korm. rendelet 5. § (2) bekezdés 9. pontjában biztosított középírányítói hatáskörömben eljárva, a Klebelsberg Központ Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 61/2016. (XII. 29.) EMMI utasítás 40. §-a alapján jóváhagyom:

Budapest, 2017.2017-08-04....”

.....
dr. Solti Péter

elnök

Klebelsberg Központ



TARTALOMJEGYZÉK

I. FEJEZET.....	4
A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA	4
1. A szabályzat hatálya	4
2. A szabályzat célja	4
II. FEJEZET	5
A KOCKÁZAT FOGALMA ÉS KATEGÓRIÁKBA SOROLÁSA	5
4. A kockázat fogalma.....	5
5. Külső kockázat:	5
6. Belső szervezeti kockázat:	6
III. FEJEZET	7
A KOCKÁZAT KEZELŐJE	7
IV. FEJEZET.....	7
A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR.....	7
V. FEJEZET	8
A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA	8
7. A kockázatfelmérés célja	8
8. A kockázat azonosítás módszerei.....	8
9. A kockázat azonosítás célja	8
10. Az elfogadható kockázati szint - kockázati tűréshatár - meghatározása.....	9
VI. FEJEZET.....	9
A KOCKÁZATOK FOLYAMATGAZDÁI.....	9
11. Kockázatvizsgálat.....	9
12. Kockázati önértékelés.....	10
VII. FEJEZET	10
A KOCKÁZAT KEZELÉS.....	10
13. Kockázatkezelés folyamata.....	10
14. A kockázatra adott (válaszok) válaszingtezkedések lehetnek:	11
VIII. FEJEZET	11
A KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE	11
15. Kockázatokkal szembeni tűréshatárok.....	11
16. Kockázati kategóriák kialakítása	11
IX. FEJEZET.....	12
A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA, FELÜLVIZSGÁLATA.....	12
17. A kockázatok (kockázati környezet) felülvizsgálatának céljai és kritériumai... ..	12
X. FEJEZET	13
A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA.....	13

XI. FEJEZET	13
ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK	13
1. sz. melléklet.....	14
KOCKÁZATELEMZÉS	14
2. sz. melléklet.....	15
KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER	15

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) 6. § (2) bekezdésében kapott felhatalmazás alapján – figyelemmel a Bkr. 7. § (1) – (2) bekezdésében foglaltakra - a **Berettyóújfalui Tankerületi Központ** (a továbbiakban: Tankerületi Központ) integrált kockázatkezelési eljárásának részletes szabályait az alábbiak szerint adom ki:

I. FEJEZET

A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA

1. A szabályzat hatálya

1.§ A szabályzat személyi hatálya kiterjed a Tankerületi Központ valamennyi szervezeti egységére, valamint ezek dolgozóira jogviszonyuktól függetlenül.

2. A szabályzat célja

2.§ (1) A szabályzat a Tankerületi Központ kockázatkezelési eljárásának meghatározására szolgál, amely a kockázati tényezők meghatározását, azok értékelését, a kockázatokra adott válaszreakciókat és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magába. A kockázatkezelés révén a Tankerületi Központ csökkentheti a kockázatok hatásait, továbbá megelőzheti a feltárt kockázatok bekövetkezését.

(2) A kockázatkezelés, mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része. A kockázatkezelés első sorban a szervezet feladatellátását támogató belső folyamat.

(3) A vezetőknek külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beépítsék, és a szervezet minden tagja megértse a kockázatkezelés értékét.

(4) A Tankerületi Központ minden szervezeti egységének felelőssége a tevékenységéhez kapcsolódó kockázatok azonosítása, értékelése és az értékelés eredménye alapján a hatékony kezelés.

(5) A kockázatkezelési rendszer olyan irányítási eszközök és módszerek összessége, melynek elemei a szervezeti célok elérését veszélyeztető tényezők (kockázatok) azonosítása, elemzése, csoportosítása, nyomon követése, valamint szükség esetén a kockázati kitettség mérséklése.

(6) A kockázatkezelési rendszer működtetése során fel kell mérni és meg kell állapítani a Tankerületi Központ tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

(7) Az integrált kockázatkezelési szabályzat része a belső kontrollrendszernek.

(8) A belső kontrollrendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek biztosítják, hogy

a) a költségvetési szerv valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeivel,

b) az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra,

c) megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre a költségvetési szerv működésével kapcsolatosan, és

d) a belső kontrollrendszer harmonizációjára és összehangolására vonatkozó jogszabályok végrehajtásra kerüljenek a módszertani útmutatók figyelembevételével.

II. FEJEZET

A KOCKÁZAT FOGALMA ÉS KATEGÓRIÁKBA SOROLÁSA

4. A kockázat fogalma

3.§ (1) A **kockázat** mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a szerv működését. A kockázat lehet egy esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van egy szervezet célkitűzéseire.

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

- a) véletlenszerű események;
- b) hiányos ismeretek, vagy információk;
- c) ellenőrzés hiánya, vagy nem kielégítő működése.

(2) **Eredendő kockázat:** amely szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata.

(3) **Maradvány kockázat:** a kockázat csökkentésére tett azonnali válaszlépések (szervezeten belül működő kontroll) után még fennálló kockázat.

(4) **Ellenőrzési kockázat:** az e hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat.

4.§ A kockázatok forrása lehet a Tankerületi Központra nézve külső eredetű kockázat, vagy a Tankerületi Központ saját tevékenysége (vagy annak hiánya) hatására kialakuló kockázat.

5. Külső kockázat:

KÜLSŐ KOCKÁZATOK	
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági	Kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció, negatív hatással lehetnek a tervekre.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megkorlátozások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
Politikai	Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy kiválthat politikai reakciót.
Piaci	Versenyhelyzet kialakulása vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervekre.
Elemi csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv

	elégtelennek bizonyulhat.
--	---------------------------

6. Belső szervezeti kockázat:

JOGI KOCKÁZATOK	
A jogi szabályozás hiányosságából eredő kockázat	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.
	szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak, az intézmény túlszabályozott, párhuzamos tevékenységek fordulnak elő. A szabályozási környezet túl gyakran változik.
	Szabályozás és a gyakorlat különbözik
	Az intézmény nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről/azok változásáról.

PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK	
Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
Csalás vagy lopás	Eszközvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Tőke beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala.
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.
TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK	
Működés-stratégiai	Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
Működési	Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
Információs	A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Hírnév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki.

	Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.
Kockázat-átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
Technológiai	A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.
Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
Újítási	Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.
EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK	
Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
Egészség és biztonsági	Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat.

III. FEJEZET

A KOCKÁZAT KEZELŐJE

5.§ A kockázat-azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatóak, így a kockázatok mérsékelhetőek.

A kockázatkezelés akkor a leghatékonyabb, amikor az tankerületi központ igazgató kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdait, általában saját felelősségkörükön belül. Ez azt jelenti, hogy a Tankerületi Központ szervezeti egységein belül, az egyes szervezeti egységek vezetői felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. A kockázatkezelési tevékenység feladat-, és hatáskörét, a szabályzat, a munkaköri leírások, tankerületi központ igazgatói és/vagy vezetői utasítás, eljárásrend tartalmazza.

IV. FEJEZET

A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR

6.§ (1) Az tankerületi központ igazgató felelőssége és a gazdasági vezető kötelessége az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése.

(2) A tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázati hatás mérése, kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése és ennek a valószínűségnek a szervezet tűréshatárán belüli szintre történő csökkentése, illetve a bekövetkezés megelőzése valamennyi szervezeti egység vezetőjének kötelessége.

(3) A kockázatelemzés felöleli a Tankerületi Központ tevékenységi területét.

(4) A Tankerületi Központ Igazgatójának utasítására Tankerületi Központ szervezeti egységeinek vezetője legalább éves gyakorisággal az éves munkaterv elkészítése során elkészíti a területe

célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), annak kezelési módját.

(5) A Tankerületi Központ minden szervezeti egységének vezetője felméri, mi jelenthet kockázatot az adott területen és mekkora kockázat nagyságokkal lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

(6) Az tankerületi központ igazgató, mint kockázatkezelésért felelős vezető, tevékenységében támaszkodik a belső ellenőrzés tanácsadó tevékenysége során megfogalmazott továbbfejlesztési javaslataira, ajánlásaira.

(7) A kockázatkezelési rendszer teljes körű felügyeletéért, irányításáért felelős személynek az tankerületi központ igazgató a gazdasági vezetőt jelöli ki. A kockázati tényezők felméréséről a kijelölt személy évi egy alkalommal (minden év szeptember 30-ig) előterjesztést készít a Tankerületi Központ vezetése számára.

(8) A Tankerületi Központ Igazgatójának úgy kell kialakítania a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és alkalmazottak közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön. Ennek megfelelően a kockázatok felmérésének elvégzéséhez elengedhetetlen az intézmény valamennyi munkatársának aktív közreműködése.

(9) A kockázat-felmérési, -kezelési rendszer működését a Tankerületi Központ Igazgatója irányítja, a tevékenységet a Tankerületi Központ szervezeti egységeinek vezetői végzik.

A szervezeti egységek vezetőinek feladata az irányításuk alá tartozó területen a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, a kockázati hatás mérése/becslése.

(10) A kockázatok feltárása és értékelése legalább éves gyakorisággal végrehajtandó tevékenység. A külső és belső környezet jelentős változása esetén a kockázatfelmérs bármilyen időpontban elvégezhető.

V. FEJEZET

A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA

7. A kockázatfelmérs célja

7.§ A kockázatfelmérs célja a kockázatok megállapítása és jelentőségük szerinti sorba állítása annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége és azok milyen hatással lehetnek a Tankerületi Központra, ha valóban felmerülnek.

8. A kockázat azonosítás módszerei

8.§ (1) A kockázatkezelési rendszer hatékonysága érdekében a Tankerületi Központ minden vezetőjének évente felül kell vizsgálnia és meg kell határoznia a hozzá tartozó szervezet célkitűzéseit, feladatait, a kitűzött célok ismeretében kockázati önértékeléssel el kell készítenie a célkitűzés megvalósítását veszélyeztető kockázatok felmérését.

(2) A kérdőívek segítségével végzett kockázati önértékelés során a szervezeti egységek valamennyi munkatársa részt vesz a tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában. A kockázati önértékelés eredményének összesítését követően a Tankerületi Központ Igazgatója alkot véleményt, és határozza meg a Tankerületi központ kiemelt kockázati körét.

9. A kockázat azonosítás célja

9.§ (1) A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a Tankerületi Központ célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A kockázatok azonosítását a Tankerületi Központ szervezeti egységeinek vezetői végzik.

(2) A kockázatok beazonosításának folyamatában különös figyelmet kell fordítani az alábbi szempontokra:

- (3) Kerülni kell az olyan megfogalmazást, ami a célkitűzés el nem érését fejezi ki;
- (4) Kockázatok azonosításánál, nem annak hatását, hanem magát a kockázatot kell meghatározni;
- (5) Nem kell meghatározni a szervezet célkitűzéseit nem érintő kockázati tényezőket.
- (6) A Tankerületi Központ kockázatainak azonosítása kockázatvizsgálat vagy kockázati önértékelés alapján történik. Az azonosítás eredményét (táblázat, vagy mátrix, vagy leíró formában) mutatja be.
- (7) A kockázatok bizonyos típusa számszerűsíthető, más kockázatok értékelésére csak szubjektív értékmérés áll rendelkezésre.
- (8) A kockázati prioritások meghatározásánál figyelembe kell venni a Tankerületi Központ adott kockázattal szembeni tűrőképességét, ehhez meg kell határozni az elfogadható kockázati szintet.
- (9) A szervezeti egységek által felmért kockázatok összesítését követően a Tankerületi Központ Igazgatója a kockázati tűrőhatárra figyelemmel rangsorolja a kockázatokat a tankerületi Központ fő célkitűzéseire gyakorolt hatásuk alapján.

10. Az elfogadható kockázati szint - kockázati tűrőhatár - meghatározása

10.§ (1) A kockázati tűrőhatár a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a Tankerületi Központ mindenképpen válaszingázkedéseket tesz a felmerülő kockázatra, alatta viszont a viszonylag alacsony hatás, vagy a kiküszöbölés az elérhető eredményhez képest magas költsége miatt tudomásul veszi létezését és nem fogatosít további intézkedéseket. A legmagasabb prioritású kockázati tényezőket folyamatosan figyelni kell.

(2) A megfelelő toleranciaszint kialakításánál különböző nézőpontok vehetők figyelembe, annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív, illetve pozitív hatású:

a) negatív hatás, fenyegetettség esetén a tűrőhatár a kockázatnak való kitettség azon mértékét jelenti, amely a Tankerületi Központ számára még elfogadható, tolerálható;

b) pozitív hatás, lehetőségek felmerülése esetén a tűrőhatár azt fejezi ki, hogy maximum milyen mértékű kockázatot hajlandó a Tankerületi Központ elvállalni a lehetőség kiaknázása érdekében.

(3) A kockázattűrő képesség, tolerancia szint meghatározása szubjektív, mindig az adott körülményektől függ. A kérdésben való döntés a Tankerületi Központ Igazgatójának hatásköre.

(4) A Tankerületi Központ Igazgatójának gondoskodnia kell arról, hogy minden egyes kockázati tényező esetében kerüljön meghatározásra a tűrőhatár, amellyel a vezetés irányt mutat, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni és hogyan.

VI. FEJEZET

A KOCKÁZATOK FOLYAMATGAZDÁI

11.§ A kockázatkezelés akkor a leghatékonyabb, amikor a szervezeti egység vezető kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdát, általában saját felelősségkörükön belül. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy az adott szervezet szervezeti egységeken belül, az egyes vezetői szintek felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. A Tankerületi Központ kockázatkezelési tevékenység feladat-, és hatáskörét, a munkaköri leírások, és tankerületi központ igazgatói és/vagy vezetői utasítás tartalmazza.

11. Kockázatvizsgálat

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

12. Kockázati önértékelés

13.§ Kockázati önértékelés során a szervezet valamennyi területén dolgozó munkatárs részt vesz a tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában. Ez lényegében két módon történhet: kérdőívek segítségével vagy tapasztalt szakértők által levezényelt munkamegbeszélések során. A kockázatok azonosításához szükséges kockázatelemzés részletes bemutatását az **1. sz. melléklet** tartalmazza.

VII. FEJEZET

A KOCKÁZAT KEZELÉS

13. Kockázatkezelés folyamata

14.§ (1) A kockázatkezelés folyamata az alábbi 4 fő lépést tartalmazza:

- a) A kockázatok azonosítása;
- b) A kockázatok értékelése;
- c) Kockázati reakciók;
- d) Kockázatok felülvizsgálata.

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

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

- a) Kommunikáció és tájékoztatás;
- b) A szervezet kapcsolatai;
- c) A szervezet környezet.

(3) A kockázatkezelésért felelős tankerületi központ igazgatónak tevékenységében támaszkodnia kell a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira.

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

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

(6) A választott intézkedés, kockázatkezelés hatását is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel.

(7) A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a tankerületi központ igazgató intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy helyszíni vizsgálatot tart vagy felkéri a belső ellenőrzést vizsgálat elvégzésére.

(8) Az tankerületi központ igazgató a szakmai területeket érintő kockázatok kezelését átruházza az érintett szervezeti egység vezetőjére.

(9) Az egyes költségvetési évekre szóló munkaterv végrehajtását akadályozó tényezők, kockázatok azonosítását és értékelését követően a kockázat kiküszöbölésére vonatkozó válaszintézkedés (válaszreakció) meghatározása szükséges.

14. A kockázatra adott (válaszok) válaszingykedések lehetnek:

15.§ (1) A KOCKÁZAT ELVISELÉSE: Ez előfordulhat akkor, ha a Tankerületi Központ kialakult működési rendje olyan, hogy napi működése során minden beavatkozás nélkül automatikusan kezeli a felmerülő kockázatot, ezért nincs szükség külön beavatkozásra. Az is előfordulhat, hogy a szervezet azonosította és felmérte a kockázatot, de nincs lehetősége annak kezelésére (pl. technikai akadályokba, időkorlátba vagy anyagi korlátba ütközik).

(2) **A KOCKÁZAT KEZELÉSE:** A legtöbb kockázat esetében ez kerül alkalmazásra. A kockázat csökkentése általánosan a belső kontrollrendszer célja és feladata. A kockázat csökkentése azt jelenti, hogy a kockázatkezelési mátrixban jobbról balra toljuk el az adott kockázati pont elhelyezkedését. Tehát a bekövetkezésének valószínűségét csökkentjük, miközben a bekövetkezéskor elért hatás nagysága nem változik.

(3) **A KOCKÁZAT ÁTADÁSA:** Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.

(4) **A KOCKÁZATOS TEVÉKENYSÉG BEFEJEZÉSE:** Egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével.

VIII. FEJEZET

A KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE

16.§ A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják a Tankerületi Központ célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a Tankerületi Központra gyakorolt hatását. Az értékelés eredményét (táblázat, vagy mátrix, vagy leíró formában) mutatja be.

15. Kockázatokkal szembeni tűréshatárok

17.§ A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni a Tankerületi Központ adott kockázattal szembeni tűrőképességét. A kialakított kockázati tűréshatár nem kötött, az tankerületi központ igazgatónak lehetősége van, hogy változtasson rajta a pillanatnyilag adott körülményektől függően. A szervezet egyes szintjei számára továbbá, különböző tolerancia szintek meghatározása indokolt:

a) *Szervezeti szintű kockázati tűréshatár* – az egész szervezetre 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 szervezet számára.

b) *Delegált kockázati tűréshatár* – a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti szinteken a kockázatok mekkora mértéke még elfogadható. Ennek következménye, hogy egy adott kockázat a magasabb szervezeti szinten kisebb fenyegetettséget fog jelenteni, mint az alacsonyabb szinteken.

c) *Projekt kockázati tűréshatár* – a szervezet nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén szükséges lehet, az ezekhez rendelt egyedi kockázati tűréshatár kialakítására. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke. (Pl.: valamelyik operatív program keretén belül elnyert pályázati projekt végrehajtása során felmerülő kockázatokhoz rendelt kockázati tűréshatárt jelentheti).

16. Kockázati kategóriák kialakítása

18.§ A kockázati kategóriák értékelési (besorolási) kereteinek kialakítása során (pl. magas/közepes/alacsony), figyelembe kell venni az alábbi szempontokat:

a) Biztosítani kell, hogy az értékelés folyamata mind a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét, mind azok hatását figyelembe vegye;

b) Az értékelés eredményeit olyan módon kell rögzíteni, hogy az megkönnyítse a kockázati prioritások meghatározását és a kockázatok folyamatos nyomon követését;

c) Az értékelés során szét kell választani a még kezdeti, nem kezelt, és a beavatkozás után visszamaradt kockázatokat.

IX. FEJEZET

A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA, FELÜLVIZSGÁLATA

19.§ (1) A kockázatkezelés tevékenységét a döntés előkészítésnél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni az adott szervezeti egység vezetőjének.

(2) A költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követnie a folyamatokat, frissítenie a megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

(3) A kockázatok felülvizsgálata során át kell tekinteni a Tankerületi Központ kockázati profiljában bekövetkezett változásokat, illetve fel kell mérni, hogy a kockázatkezelési folyamat hatékonyan működik-e. Az értékelés során megállapított kockázati szintekhez rendelt ellenőrzési gyakoriság szerint kell az egyes kockázatok felülvizsgálatát ütemezni.

17. A kockázatok (kockázati környezet) felülvizsgálatának céljai és kritériumai

20.§ (1) A kockázati környezet állandó változása miatt indokolt a kockázatok folyamatos és rendszeres felülvizsgálata, amelynek két alapvető célja:

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

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

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

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

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

a) A kockázatkezelés minden aspektusa legalább évente felülvizsgálatra kerüljön.

b) Maguk a meghatározott kockázatok megfelelő gyakorisággal átértékelésre kerüljenek.

c) Az újonnan jelentkező kockázatok, vagy az ismert kockázatok szintjének változása a megfelelő szintű vezetés tudomására jusson, hogy az intézkedhessen a kezelés módjáról.

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

(5) A felülvizsgálat lehetséges eszközei:

- a) kockázati önértékelés
- b) felelős személyek beszámoltatása
- c) ellenőrzési nyomvonal
- d) szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje

X. FEJEZET

A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

21.§ (1) A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása a szervezeti egységek vezetőinek feladata.

(2) A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően:

- a) a bekövetkezés valószínűségét,
- b) az esetleg felmerülő kár mértékét,
- c) a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- d) a felelős munkatárs nevét.

(3) A nyilvántartás mintáját a **3. sz. melléklet** tartalmazza.

(4) A kockázatkezelési eseteket az tankerületi központigazgató elemzi és szükség esetén javaslatot tesz az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

XI. FEJEZET

ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

22.§ (1) Ez a szabályozás a Klebelsberg Központ elnökének jóváhagyását követő 5. napon lép hatályba.

(2) A Tankerületi Központ szervezeti egység vezetőinek kell gondoskodni, hogy az Integrált Kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett munkatársai megismerjék, annak tényét a szabályzathoz csatolt íven (megismerési nyilatkozaton) aláírásukkal igazolják.

1. SZ. MELLÉKLET

KOCKÁZATELEMZÉS

A kockázat értékelési folyamatoknál meg kell határozni a pontos kritériumokat, amelyek a céloknak való megfelelést biztosítják.

Meg kell határozni, hogy:

- mely kockázatok jelentősek,
- mely kontrollok fogják csökkenteni a kockázatot,
- milyen további kiegészítő kontrollok szükségesek,
- milyen jellegű nyomon követés szükséges?

Egy terület tényleges vagy potenciális kockázatának értékeléséhez véleményt kell alkotni az adott terület kulcsfontosságú tényezőinek meghatározása és mérlegelése alapján, amelyek az elvégzett tevékenységekkel, a létező kontroll rendszerekkel, múltbéli és valószínűsíthető jövőbeli eseményekkel, a működési környezettel stb. kapcsolatosak. A pénzügyi és gazdasági tényezők ebben a folyamatban általában nagyobb hangsúllyal jelennek meg, hiszen általában a pénzügyi kockázatot és a műveletek nagyságrendjét jól jellemzik.

A kockázati tényezők a következőképpen osztályozhatók:

- **Pénzügyi és gazdasági** bevétel volumene, kiadások, készpénz összege, likviditás és forgó- illetve tőkeeszközök értéke, egyéb befektetett erőforrások értéke, a művelet értéke a szervezet számára.
- **Magatartási** a vezetőség és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei; szerepek és helyzetek; tisztesség, megbízhatóság, motiváció; a belső ellenőrzéssel szemben tanúsított hozzáállás, elszámoltathatóság és kontroll.
- **Történeti** múltbéli veszteségek, hibák, szabálytalanságok, kontroll vétségek stb. volumene, gyakorisága és oka. Ez a fennálló aggályokat is magában foglalja.
- **Működési** műveletek mérete, komplexitása, műszaki jellege, láthatósága, érzékenysége, stabilitása; változás mértéke és valószínűsége (a műveletekben, munkatársak személyében és folyamatokban); rejlő inherens kockázat; elhelyezkedés, delegálás.
- **Környezeti** külső tényezők: pénzügyi, gazdasági, jogi stb.; a környezet dinamizmusa; kapcsolódások más rendszerekhez, más műveletektől való függés (pl. informatika); vezetőség, közvélemény aggályai stb.
- **Belső kontrollhoz kapcsolódó** a problémák megelőzésére, észlelésére és korrigálására, a rendszerek gyengeségeinek kiemelésére és kijavítására, a kellemetlen események kezelésére és a célkitűzések elérésének elősegítésére tervezett belső kontrollok megléte és eredményessége. A műveletek és pénzügyi kontrollok, illetve az átruházott kontrollok és delegált hatáskör terjedelme hatást gyakorol majd.
- **Közvélemény** a közvéleményre gyakorolt hatás.

A vezetőség véleményét, megítélését figyelembe kell venni arra vonatkozóan, hogy mely területeket kell nagy kockázatúnak tekinteni.

A kockázat értékelése alapvetően a fent említett, különféle tényezők kvalitatív minősítésére alapul, amely a tapasztalatokra és a rendelkezésre álló információkra támaszkodó megítélést eredményez.

A kockázatelemzés módszerét a **2. sz. melléklet** tartalmazza.

2. SZ. MELLÉKLET

KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER

A kockázatelemzés és felmérés célja megállapítani a Tankerületi Központ kockázatának mértékét, jelentőségük szerinti sorba állítását annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek a szervezetre, ha valóban felmerülnek. A magas kockázatú rendszereket gyakrabban kell ellenőrizni.

Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatelemzést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell (pl. a vezetőség kérései stb.).

A Tankerületi Központ kockázatelemzését a kockázati tényezők és azok súlya alapján kell elvégezni. 10 olyan tényező került meghatározásra, amely hatással lehet a rendszer működésére. Minden egyes szervezeti egységnek legalább 7 tényezőt ki kell választani és az értékelést el kell végezni, meg kell határozni az egyes kockázati tényezők rendszerekre gyakorolt hatását (súlyként kifejezve).

Kockázati tényezők:

- 1. Bevételek

- 1) Alacsony
- 2) Közepes
- 3) Magas

Súly: 6

- 2. Informatikai támogatottság

- 1) rossz
- 2) Közepes
- 3) kitűnő

Súly: 5

- 3. Szabályozás összetettsége

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

Súly: 5

- 4. Változás / Átszervezés

- 1) Stabil rendszer, kis változások
- 2) Kis változások, de nem rendszerezések vagy jelentősek
- 3) A munkatársak személyét, a szabályozást és a folyamatokat érintő, jelentős változások

Súly: 4

- 5. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége

- 1) Kicsi

2) Közepes

3) Nagy

Súly: 4

- 6. Csalás, hamisítás

1) Adott területen alacsony mértékű a bekövetkezésének valószínűsége

2) Adott területen közepes mértékű a bekövetkezésének valószínűsége

3) Adott területen magas mértékű a bekövetkezésének valószínűsége

Súly: 3

- 7. Vezetőség aggályai a rendszer működését illetően

1) Alacsony szintű

2) Közepes szintű

3) Magas szintű

Súly: 3

- 8. Munkatársak tapasztalata és képzettsége

1) Nagyon tapasztalt és képzett

2) Közepesen tapasztalt és képzett

3) Kevés vagy semmilyen tapasztalat és képzettség hiánya

Súly: 3

- 9. Tévedések valószínűsége

1) Kicsi

2) Közepes

3) Nagy

Súly: 3

- 10. Előző ellenőrzés óta eltelt idő

1) 1 évnél kevesebb

2) 1-2 év

3) 2-4 év

4) 4-5 év

5) 5 évnél több

Súly: 2

A 7. "Vezetőség aggályai" tényezőt illetően a tankerületi központ igazgató véleményét is ki kell kérni.

E szakasz végére kockázati tényezőjének mértékét – magas, közepes, alacsony – meg kell állapítani.

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatok – azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján – mátrixban kell ábrázolni:

szervezetre gyakorolt hatás
alacsony közepes magas

alacsony közepes magas
bekövetkezés valószínűsége

Az egyes szervezeti egységek által elkészített ábrák összegzésével határozható meg a szervezet kockázati térképe.

A kockázati térkép elemzése:

A jobb felső négyzetben azonosított kockázatok a legjelentősebb kockázatok, a bal alsó négyzet kockázatai a legkisebb szintűnek minősíthetők. A bal felső és a jobb alsó négyzet kockázatai mérsékeltnek minősíthetők. A közöttük lévő négyzetek közepes szintűnek minősíthetők.

Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás

Sor- szá m	Kockázati tényező	Kockázati tényező terjedelme	Alkalmazot t Súly	Ponthatár
1.	Bevételek	1 - 3	6	6 - 18
2.	Informatikai támogatottság	1 - 3	5	5 - 15
3.	Szabályozás összetettsége	1 - 3	5	5 - 15
4.	Változás / átszervezés	1 - 3	4	4 - 12
5.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	1 - 3	4	4 - 12
6.	Csalás, hamisítás	1 - 3	3	3 - 9
7.	Vezetőség aggályai	1 - 3	3	3 - 9
8.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	1 - 3	3	3 - 9
9.	Tévedés valószínűsége	1 - 3	3	3 - 9
10.	Előző ellenőrzés óta eltelt idő	1 - 5	2	2 - 10

MINIMÁLIS PONTSZÁM 38

MAXIMÁLIS PONTSZÁM 118

A kockázatok bekövetkezésének valószínűségét a kockázati tényező terjedelme és az alkalmazott súly szorzataként kapjuk meg. A szorzat összegét elosztjuk a kockázati tényező maximális ponthatár összegével és a kapott eredmény alapján besoroljuk a bekövetkezés valószínűségét alacsony, közepes illetve magas osztályokba az alábbiak szerint:

Ha a szorzat összege (pontszám) kisebb vagy egyenlő, mint a kockázati tényező maximális ponthatárának 1/3-a akkor a bekövetkezés valószínűsége alacsony, ha a szorzat összege a kockázati tényező maximális ponthatárának 1/3-2/3 közé esik abban az esetben a bekövetkezés valószínűsége közepes, amennyiben a pontszám meghaladja a maximális pontszám 2/3-át, akkor a kockázat bekövetkezésének valószínűsége magas.

A kockázatelemzés eredménye információval szolgál a stratégiai ellenőrzési terv elkészítéséhez.

A stratégiai terv meghatározza azokat a rendszereket, amelyekre vonatkozóan a következő négyéves időszakon belül ellenőrzéseket kell végrehajtani, amennyiben az erőforrásokat allokálták. Évente, az éves tervvel és a megfelelő vezetőségi tagokkal egyeztetett változtatásokkal összhangban kell felülvizsgálni.

3. sz. melléklet

A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

Sorszám	Kockázatok	Bekövetkezés valószínűsége	Felmerülő kár mértéke	Kockázat kezelésére javasolt intézkedés	Felelős munkatárs neve

[illegible]

Megismerési nyilatkozat

A Kockázatkezelési szabályzatban foglaltakat megismertem. Tudomásul veszem, hogy az abban foglaltakat a munkavégzésem során köteles vagyok betartani.

Név	Beosztás	Kelt	Aláírás