ESZTERGOMI
TANKERÜLETI
KÖZPONT

Iktatószám: TK/106/13-43/2018

Az Esztergomi Tankerületi Központ 27/2018. (VII.30.) számú szabályzata

Az Esztergomi Tankerületi Központ integrált kockázatkezelés eljárásrendjéről szóló szabályzata

Esztergom, 2018. 07.30.

Esztergomi Tankerületi Központ

.....

Muszela Szabolcs
mb. tankerületi igazgató
Esztergomi Tankerületi Központ

Az Esztergomi 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 középirányítói hatáskörömben eljárva, a Klebelsberg Központ Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 61/2016. (XII. 29.) EMMI utasítás 40. §-a alapján jóváhagyom:

Budapest, ~~2018.~~ ..... „.....”

utólagosan jóváhagyva
2020 JÚN 02.

Klebelsberg Központ

.....

Hajnal Gabriella
elnök
Klebelsberg Központ

TARTALOMJEGYZÉK

I. fejezet 3
Általános rendelkezések 3
1. A szabályzat célja 3
2. A szabályzat hatálya 3
3. Értelmező rendelkezések 4
II. Fejezet 5
A folyamatok kialakítása, a folyamatgazdák kijelölése 5
4. A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései 5
II. Fejezet 5
Integrált kockázatkezelés 5
5. A kockázatkezelési folyamat 5
6. A Kockázatkezelési Bizottság (vezetőség, vezetői értekezlet) 6
7. A kockázati tényezők 7
8. A Kockázatértékelési Kritérium Mátrix 9
9. Kockázatok értékelése 10
10. Kockázati Térkép 11
11. Kockázatkezelési stratégiák 11
12. Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv 13
III. Fejezet 13
Záró és hatályba léptető rendelkezések 13
1. számú melléklet 14
Folyamat és folyamatgazda lista 14
2. számú melléklet 15
Feladatmegosztás a kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében 15
3. számú melléklet 17
Fő kockázati kategóriák osztályozása 17
4. számú melléklet 18
Kockázati kategóriák 18
5. számú melléklet 23
Kimutatás a kockázatok értékelésére 23
6. számú melléklet 24
Kockázatkezelési stratégia kialakítása 24
7. számú melléklet 25
Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv 25
Megismerési záradék 26

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 6. § (4) bekezdése alapján, az Esztergomi Tankerületi Központ (továbbiakban: Tankerületi Központ) hatályos Szervezeti és Működési Szabályzatának 5. § (2) bekezdés f) pontjában biztosított jogkörömben eljárva, az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét az alábbiak szerint szabályozom:

I. FEJEZET

ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK

1. A szabályzat célja

1. § (1) Az államháztartás belső kontrollrendszere a költségvetési szervek belső kontrollrendszere – beleértve a belső ellenőrzést – keretében valósul meg.

(2) A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy megvalósuljanak a következő célok:

a) a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtsák végre,

b) az elszámolási kötelezettségeket teljesítsék, és

c) megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és a nem rendeltetésszerű használattól.

(3) A Tankerületi Központ kontrollrendszerét – a szervezeti sajátosságok figyelembevételével – a Tankerületi Központ igazgatója alakítja ki és működteti az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével.

(4) A Tankerületi Központ igazgatója felelős a belső kontrollrendszer keretében – a szervezet minden szintjén érvényesülő – megfelelő

a) kontrollkörnyezet,

b) integrált kockázatkezelési rendszer,

c) kontrolltevékenységek,

d) információs és kommunikációs rendszer, és

e) nyomon követési rendszer (monitoring)

kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.

(5) A szabályzat célja, hogy a Tankerületi Központban a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok azonosításra, értékelésre és a lehető legalacsonyabb szintre csökkenthetőek legyenek az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításával.

(6) Az integrált kockázatkezelés eljárásrendjének kialakítása során meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, vagy megszüntetik a kockázatokat, továbbá az intézkedés teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

2. A szabályzat hatálya

2. § (1) A szabályzat személyi hatálya a Tankerületi Központ teljes foglalkoztatott állományára kiterjed.

(2) A szabályzat tárgyi hatálya a Tankerületi Központ munkatársainak hivatali tevékenységével kapcsolatos magatartására, a Tankerületi Központ jogszabályokban, közjogi szervezetszabályozó eszközökben és belső irányítási eszközökben meghatározott működésével összefüggésben kockázatokra irányuló bejelentések kivizsgálására és kezelésére terjed ki.

(3) A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed a Tankerületi Központ valamennyi – az Alapító Okiratában, a Szervezeti és Működési Szabályzatában, illetve belső irányítási eszközében meghatározott, jogszabályban, közjogi szervezetszabályozó eszközben előírt – irányító, támogató és értékteremtő folyamatára.

3. Értelmező rendelkezések

3. § E szabályzat értelmében:

1. *Belső kontroll koordinátor:* a Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős, amely szervezetben van integritás tanácsadó, ott azonos az integritás tanácsadóval.

2. *Kockázat:* a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a szervezeti célok elérését.

3. *Kockázati tényező:* kockázat okaként azonosítható tényező.

4. *Kockázati univerzum:* a szervezeti kockázatkezelés szempontjából jelentőséggel bíró dolgok összessége. Gyakorlatilag a folyamattérképpel azonos.

5. *Kockázatkezelési rendszer:* mechanizmusok rendszere, amelyek lehetővé teszik a szervezet tevékenysége alapján kialakított célokra ható negatív hatások vagy lehetőségek felismerését, elemzését és kezelését. Általában integrált kockázatkezelési rendszert értünk alatta.

6. *Kockázatkezelési stratégia:* egyes kockázatokkal kapcsolatos, tudatosan választott magatartás.

7. *Kockázati tűréshatár:* a kockázati kitettségnek az a szintje, amely felett a hivatali szervezet vezetője mindenképpen válaszintézkedést kíván tenni a felmerülő kockázatra.

8. *Integrált kockázatkezelési rendszer:* folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.

9. *Kockázatkezelési intézkedési terv:* az azonosított, és a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázatokkal szembeni válaszintézkedések összessége. Általában az integrált kockázatkezelési rendszer keretében elkészített integrált kockázatkezelési terv.

10. *Integrált kockázatkezelési folyamat:* az integrált kockázatkezelési rendszer működése.

11. *Folyamat:* a szervezet által végrehajtott tevékenységsor. Általában technikai folyamatokat értünk alatta, de vannak transzformatív változásokat létrehozó folyamatok is.

12. *Transzformatív változás:* olyan szervezeti változás, amely érdemben változtatja meg a szervezet működési módját. Transzformatív változás esetében maga a szervezet is változik.

13. *Folyamatgazda:* az adott folyamatleírás létrehozásáért felelős személy, aki általában felel a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért.

14. *Folyamatleírás:* a folyamattal kapcsolatos összes lényeges információ, valamint a folyamatba tartozó tevékenységek lépésenkénti leírása.

15. *Folyamattérkép:* a szervezeti célok, valamint a szervezeti fő- és részfolyamatok egymás közötti kapcsolatrendszerének leírása és szemléltetése.

16. *Folyamatábra:* szimbólumsorozat, amely leírja hogyan, milyen logikai sorrendben és lépésekben kell egy adott tevékenységet, feladatot elvégezni.

17. *Főfolyamat:* a szervezet által végzett tevékenységek legnagyobb csoportjai, általában szervezeti – külső és belső – funkciókkal azonosítható. Folyamatábrában általában nem lehetséges megjeleníteni.

18. *Folyamatmenedzsment:* a szervezeti folyamatok és a szervezet állandó hozzáillesztése a külső igényekhez és a tágabb értelemben vett környezeti elvárásokhoz.

19. *Folyamatmenedzser:* folyamatmenedzsment feladatokat ellátó szakember, aki többek között szervezi a szervezeti folyamatok azonosítását és leírását is.

II. FEJEZET

A FOLYAMATOK KIALAKÍTÁSA, A FOLYAMATGAZDÁK KIJELÖLÉSE

4. A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései

4. § A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései:

a) a szervezeti stratégia és célrendszer ismeretében össze kell állítani a szervezeti tevékenységek halmazából azok célja és funkciója alapján meghatározott folyamatok listáját,

b) a szervezeti funkciókat alá kell bontani a főfolyamatokkal és részfolyamatokkal, összekapcsolva a szervezeti célokkal (folyamattérkép),

c) kulcsfolyamatok azonosítása – azon folyamatok, amelyek eredményessége jelentősen befolyásolja a szervezeti célok elérését,

d) a folyamatban résztvevő szervezeti egységek beazonosítása, a folyamatok alapos tanulmányozása alapján a folyamatgazdák kijelölése,

e) részletes folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése.

5. § (1) A folyamatokat és a folyamatgazdák listáját az 1. számú melléklet tartalmazza.

(2) A folyamattérkép egy áttekinthető ábrában tartalmazza a Tankerületi Központ összes tevékenységét az azokhoz kapcsolódó szervezeti célokkal együtt. A Tankerületi Központ funkcióit, tevékenységi köreit és főfolyamatait a szervezet sajátosságainak figyelembevételével kell csoportosítani. A főfolyamat logikailag összetartozó részfolyamatok halmaza. A folyamattérképet olyan mélységben kell elkészíteni, hogy az átláthatóság ne sérüljön, ugyanakkor minden lényeges főfolyamatot és alfolyamatot tartalmazzon.

(3) A folyamatleírásokat folyamatszemlélettel kell elkészíteni. A folyamatleírásnak tartalmazni kell:

a) a főfolyamat megnevezését,

b) a főfolyamat célját, inputjait és elvárt outputjait,

c) a főfolyamatnak és a részfolyamatoknak a szervezeti célkitűzésekkel való kapcsolatát,

d) a folyamatgazda megnevezését,

e) a folyamatban résztvevő szervezeti egységeket,

f) a folyamatot szabályozó jogszabályokat és belső szabályzatokat,

g) a folyamatokat támogató informatikai rendszereket,

h) a főfolyamathoz tartozó részfolyamatokat,

i) a részfolyamatok lépéseit és kapcsolódási pontjait folyamatábrával szemléltetett módon.

II. FEJEZET

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS

5. A kockázatkezelési folyamat

6. § (1) A kockázatkezelés a Tankerületi Központ céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata. A folyamat magába foglalja:

a) a kockázatok azonosítását,

b) a kockázatok kiértékelését,

c) a Tankerületi Központ kockázatokra való hajlamosságának (kockázatérzékenységének, kockázattűrésének) értékelését,

d) a válaszok kialakítását a kockázatokra,

e) az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját.

(2) A 2. számú melléklet táblázatos formában tartalmazza a kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében a szervezeten belüli feladatmegosztást.

6. A Kockázatkezelési Bizottság (vezetőség, vezetői értekezlet)

7. § Az integrált kockázatkezelési rendszer megfelelő működtetéséhez szükség van a szervezet minden szintjének bevonására, ezért vezetői értekezlet keretében azonosításra kerülnek a kockázatok, ami alapján összeállításra kerül a kockázati leltár.

8. § (1) A vezetőség kockázatkezeléssel kapcsolatos feladatai és hatásköre:

a) a folyamattérkép és folyamatleírások mentén előkészíti a kockázatok felmérését (ha nincsenek azonosított folyamatok, akkor el kell készítenie azt a folyamatlistát - kockázati univerzumot, - amely mentén a kockázatok azonosítását el kell végezni),

b) a folyamattérképnek és a folyamatleírásoknak biztosítani kell a kockázatkezelési rendszer teljes körűségét és zártságát,

c) a folyamatok mellett a Tankerületi Központnál projektek keretében végezendő munkát külön egységként kell kezelni a kockázatkezelési rendszerben,

d) kockázatok kis csoportokban - folyamatonként, az adott folyamatban résztvevő minden szervezeti egység képviselőjének részvételével - történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása – integrált kockázati leltár (risk inventory) kialakítása,

e) az azonosított kockázatok csoportosítása, rendszerezése,

f) az azonosított kockázatok alapján a kockázati tényezők meghatározása,

g) a meghatározott kockázati tényezők alapján elkészíti a kockázatértékelés alapján képező kockázati kritérium mátrixot,

h) a folyamatgazd(ák) kijelölése, aki 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 vezetőség részére,

i) a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében a kockázatok értékelését, a delegált kockázati étvágyat és a kockázatok kezelésének stratégiáját a vezetőség alakítja ki, mindemellett felülvizsgálja az egyes szervezetek által elkészített elemzéseket és intézkedési javaslatokat is – ezeket összefoglalja és felterjeszti a költségvetési szerv vezetőjének jóváhagyásra,

j) az első évet követő években a vezetőség évente legalább egyszer felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását,

k) a szervezeti egységek céljait, felépítését és annak belső kapcsolatrendszerét, a feladatokat és az azokkal összefüggő felelősséget a szervezeti és működési szabályzat, valamint a szervezeti egységek Tankerületi Központon belüli és azon kívüli külső kapcsolattartásának módját, szabályait a szervezeti egységek ügyrendje tartalmazza. A munkaköri leírások az adott munkakörhöz kapcsolódó, a munkavállaló jogosítványait, kötelezettségeit, felelősségét részletesen tartalmazza.

9. § A belső ellenőr megfigyelőként vesz részt a kockázatkezelés folyamatában, kivéve, amikor a belső ellenőrzési folyamat folyamatgazdájaként jár el. A belső ellenőr – függetlenségének és objektivitásának megőrzése érdekében nem vehet részt operatívan a kockázatkezelés folyamatban – tanácsadói tevékenység keretében független értékelést nyújtásával segíti a vezetőség munkáját.

7. A kockázati tényezők

10. § (1) A kockázat a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a Tankerületi Központ szervezeti céljainak elérését.

(2) A Tankerületi Központot érő kockázatok három nagyobb csoportba sorolhatók:

a) eredendő kockázat (Inherent Risk): a folyamatban rejlő összes kockázat, ami a belső kontrollrendszer létezésétől függetlenül létezik.

b) kontroll kockázat (Conrol Risk): annak kockázata, hogy a kiépített kontrollok a nem megfelelő kialakítás vagy nem megfelelő működtetés miatt nem képesek a hibák megelőzésére vagy feltárására.

c) megmaradó kockázat (Reziduális Risk): A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, ami már a tűréshatár alatt van.

(3) A kockázatok forrásuk szerint lehetnek:

a) külső környezeti kockázat: jellemzően független a Tankerületi Központ működésétől. Bár nincs rá közvetlen befolyása, de bekövetkezésére a vezetés képes felkészülni, a hatásokat mérsékelni. Ilyen tényezők különösen:

aa) makrogazdasági és pénzügyi változások,

ab) jogszabályok módosulásai,

ac) infrastrukturális ellátottság,

ad) elemi csapások,

ae) a szervezet (Tankerületi Központ) szervezetrendszerének változása.

b) Belső működési kockázatok: a Tankerületi Központ működésének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény. Így elsősorban

ba) pénzügyi kockázatok,

bb) tevékenységi kockázatok,

bc) emberi erőforrást érintő kockázatok.

(4) Pénzügyi kockázatok:

a) a költségvetés nagyságrendjének, szerkezetének módosulásai,

b) a bevételi, kiadási előirányzatok változásai,

c) a vagyonvédelemi rendszerek nem megfelelő fenntartása,

d) a biztosítások mellőzése,

e) nem megfelelő forrásfelhasználás,

f) nem megfelelő belső kontrollrendszer,

g) a tudatos károkozások.

(5) Tevékenységi kockázatok:

a) a stratégia kevés, vagy pontatlan információ alapján kerül meghatározásra,

b) a munkavégzést nem egyértelmű szabályzatokkal, folyamatleírásokkal szabályozzák,

c) nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges anyagi-technikaieszközöket,

d) nem fejlesztik folyamatosan a technológiai, igazgatási, ügyviteli eljárásokat,

e) átadható kockázatok megtartása, vagy rossz átadása,

f) nem hoznak létre és nem működtetnek megfelelő színvonalú információs hálózatot,

g) új feladatok, eljárásrendek bevezetésekor nem készítenek kockázatelemzést, hatástanulmányt,

h) nem szereznek következetesen érvényt a szervezet hírneve megőrzésének és fejlesztésének.

(6) Emberi erőforrást érintő kockázatok:

a) nem biztosított a feladatellátáshoz szükséges létszámú, megfelelő képesítéssel, kompetenciával, gyakorlattal kompetenciával rendelkező személyi állomány,

b) nem rendelkeznek megfelelő szaktudással, végzettséggel, szakmai és/vagy vezetői gyakorlattal,

c) nem megfelelő a kapcsolat a szervezeti egységekkel, külső szervekkel, ügyfelekkel,

d) nem fogalmaznak meg világos célokat, elvárásokat, terveket,

e) a hatáskörök, jogok, kötelezettségek nincsenek világosan, egyértelműen megfogalmazva,

f) a feladatátadás nem szabályozott,

g) nem megfelelőek a munkakörülmények,

h) magas a fluktuáció,

i) nincs kapcsolat a többi vezetővel, munkatárssal.

11. § A kockázatok azonosításához el kell készíteni a folyamatok listáját, a folyamatleírásokat (folyamattérképet) és az ellenőrzési nyomvonalakat. Ez teremti meg a kockázatkezelés alapját.

12. § (1) A kockázatfelmérés során használható technikák:

a) interjú: jellemzően a felső vezetés bevonására alkalmazható, kiegészítő jellegű, a szervezeti szintű kockázatok jobb feltárása céljából. A vezetők bevonása fontos, mert más rálátással rendelkeznek a szervezet célkitűzéseire és folyamataira. 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.

b) 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.

c) kiscsoportos megbeszélés: egyszeri moderált brainstorming („ötletbörze", közös tanácskozás egy probléma megoldására) a kockázatok azonosítása érdekében.

(2) A kockázatok hatékony azonosítása érdekében a fenti három technikát kombináltan kell alkalmazni.

13. § (1) Az elkészített folyamattérképet és a folyamatok listáját kockázati univerzumnak kell tekinteni. A kockázati univerzum meghatározásához az alábbi táblázatot kell alkalmazni:

Folyamatlista/Kockázati univerzum		Kapcsolódó szervezeti célkitűzés
Főfolyamat	Részfolyamat	

(2) A táblázatban szerepeltetett információk köre igény szerint bővíthető.

14. § (1) A kockázatok azonosítása során a kockázatokat úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

a) az esemény kiváltó okát,

b) az esemény hatását,

c) mely szervezeti célra van hatással az adott esemény.

(2) A kockázatok azonosításának teljes körűsége biztosítása érdekében különböző csoportosítású kockázati kategóriákat tartalmaznak a 3. és 4. számú mellékletek.

15. § A kockázatok azonosításának eredményeképpen el kell készíteni az Integrált Kockázati leltárt, amelybe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni. Az Integrált Kockázati leltár meghatározásához az alábbi táblázatot kell alkalmazni:

Kockázati esemény	**Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása**	**Veszélyeztetett szervezeti célkitűzés(ek)**	**Érintett folyamat(ok)**	**Folyamatgazda**	**Integritási kockázat vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?**	**Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv*** (hivatkozás a vonatkozó pontjára)

*Ezt az oszlopot a kockázatok azonosításakor még nem lehet kitölteni, de az integrált kockázatkezelési terv elkészítését követően fel kell tüntetni a nyilvántartásban, mert így lesz teljes a leltár.

8. A Kockázatértékelési Kritérium Mátrix

16. § (1) A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását.

(2) Az értékelési kritériumok egységes értelmezése és alkalmazása érdekében ki kell alakítani a Tankerületi Központra jellemző kockázati tényezők alapján a Kockázatértékelési Kritérium Mátrixot (KKM). A mátrix meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála egyes fokozatainak mi a jelentése, támpontul szolgál az értékelésben résztvevők számára a kockázati értékek meghatározásában.

(3) A kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket és a célok elérésében a legkritikusabbakból kell értékelési kritériumként alkalmazni. Az egyes kockázati tényezők jellegéből fakadóan vagy a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét vagy a hatását befolyásolják. Ha mindkettőt befolyásolják, az egyik összetevőjeként kell megjeleníteni.

(4) A Hatás és a Valószínűség értéke meghatározásának minél pontosabb becslésére azokat értékelési kritériumokra kell bontani, erről a Kockázatkezelési Bizottság (Vezetői Értekezlet) dönt. Az értékelési kritériumok skáláit a Tankerületi Központra kell szabni.

(5) A Kockázatkezelési Kritérium Mátrix Hatás vizsgálat esetén alkalmazandó táblázat:

HATÁS		
Értékelési Kritérium	**Értelmezés**	**Érték**

(6) A Kockázatkezelési Kritérium Mátrix Valószínűség vizsgálat esetén alkalmazandó táblázat:

Valószínűség		
Szint	**Értelmezés**	**Érték**
Alacsony	Bekövetkezhet, de nem valószínű	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
Magas	1-2 éven belül bekövetkezhet	3
Nagyon magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4

9. Kockázatok értékelése

17. § (1) A kockázati értéket a Valószínűség és a Hatás értékek szorzataként kapjuk meg. A kockázatok értékelése során több megközelítést lehet alkalmazni:

a) az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok átlagaként, vagy

b) az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok összegeként, vagy

c) a legnagyobb pontszám alapján (azaz, ha a kockázati tényezők közül egy a legmagasabb értéket kapta, akkor a kockázat valószínűsége vagy célokra gyakorolt hatása a legnagyobb pontszámot fogja kapni).

(2) Egy adott folyamathoz azonosított összes kockázat kockázati értékének átlagával vagy összesen értékével megkapjuk a folyamat kockázati értékét.

(3) A kockázati érték számításához alkalmazandó táblázat (mintaszámítással):

Valószínűség	Hatás (több értékelési kritériumból tevődik össze)	Magyarázat
4	3+2+1+5	A Hatás értéke átlagérték számítással: 2,75 Kockázati érték: 4*2,75=11
4	3+2+1+5	A Hatás értéke az értékelési kritériumokra adott pontok összeadásával: 11 Kockázati érték: 4*11=44
4	3+2+1+5	A Hatás értéke a legnagyobb pontszám figyelembevételével: 5 Kockázati érték: 4*5=20

A kockázati érték számításánál a végeredményként kapott összeg egy abszolút érték, önmagában nem értelmezhető, a többi kockázathoz/folyamathoz viszonyítva nyer értelmet.

(4) Az 5. számú melléklet tartalmazza a kockázatok értékelésére alkalmazandó táblázatot.

10. Kockázati Térkép

18. § (1) A Kockázati Térképen a kockázatok értékelésének eredményeképpen meghatározott valószínűségi és hatás értékek alapján, mind a folyamatokat, mind az egyes kockázatokat kell elhelyezni. A Kockázati Térkép segítségével láthatóvá válnak a kockázati tűréshatárok, amelyeket különböző színek jelölnek az ábrán.

(2) A kockázati Térkép Y és X tengelyeinek skálája összhangban kell, hogy legyen a Hatás és Valószínűség értékeléséhez alkalmazott értékelési kritériumok skáláival.

(3) A kockázati tűréshatár a pirossal és a narancssárgával jelölt területeket jelenti. Azokkal a folyamatokkal és kockázatokkal, amelyek ide esnek a Tankerületi Központnak válaszlépést kell megfogalmaznia.

11. Kockázatkezelési stratégiák

19. § (1) A kockázati tűréshatár (toleranciaszint) meghatározása a kockázati stratégia kialakításának feltétele.

(2) A tolerancia szintek meghatározása:

a) szervezeti szintű kockázati tűréshatár: az egész Tankerületi Központra vonatkozó összes kockázat mértékét kell figyelembe venni és kialakítani. Meg kell állapítani a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét – vezetői feladat – és egy általános tolerancia szintet meghatározni.

b) delegált kockázati tűréshatár: a Tankerületi Központ egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kell meghatározni az egyes folyamatok vonatkozásában vagy szervezeti szinteken a kockázatok elfogadható mértéke. A delegált tűréshatár kisebb, mint a Tankerületi Központ egészére megállapított kockázati tűréshatár.

c) projekt kockázati tűréshatár: a Tankerületi Központ egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kell meghatározni. A projekt időtartama alatt folyamatosan figyelemmel kell kísérni, mert változhat az elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke.

(3) A szervezeti szintű és a delegált kockázati tűréshatárokat a Tankerületi Központ egésze tekintetében – minden vezetési szinten és minden folyamatban/részfolyamatban – össze kell hangolni egymással. Egyes folyamatok esetében eltérő lehet a tűréshatár, attól függően, hogy az adott folyamat milyen mértékben befolyásolja a Tankerületi Központ céljainak teljesülését.

(4) A delegált kockázati tűréshatár alkalmazása során, ha egy alacsonyabb szervezeti szinten (vagy projekt esetében) jelentkező kockázat eléri az adott szint/projekt számára meghatározott határértéket, akkor annak kezelését át kell adni a magasabb szervezeti egység számára, ahol a szükséges lépéseket meg kell tenni.

20. § (1) A kockázatkezelési stratégia kialakítása során mérlegelni kell az alábbiakat:

a) az adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat alacsonyabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát nem szükséges kezelni;

b) az adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat magasabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát kezelni kell;

c) a kockázatok várható hatása és a kockázatok kezelésére irányuló intézkedések közötti arányosságot mérlegelni kell. Ha a kockázat csökkentése aránytalanul nagyobb költséggel jár, mint a kockázat bekövetkezése esetén a Tankerületi Központot érő anyagi hátrány, akkor keresni kell más módot a kockázatkezelésére, vagy a kockázat viselését kell választani vezetői döntés alapján;

(2) A kockázatok elkerülése a kockázati események bekövetkezése lehetőségének kivédését szolgáló eljárások kidolgozásával.

(3) A kockázatok áthárítása, megosztása során, olyan partner keresése, aki átvállalja a kockázatot. Ilyenek lehetnek:

a) biztosítás, amikor egy biztos költség vállalásával eladásra kerül a biztosító cégnek a kockázat,

b) fedezeti ügylet, amikor azonnali biztos költséget jelentő opciós díj fejében csökkenthető a bizonytalanság (kockázat).,

c) feladatok kiszervezése során alvállalkozó körültekintő bevonásával lehet kockázatot áthárítani. Figyelemmel kell lenni, hogy ilyen esetben másodlagos kockázatok jelenhetnek meg.

21. § (1) Legtöbb esetben a folyamatok nem szüntethetők meg és a kockázataik nem háríthatók át, ezért a kockázatok kezelését, csökkentését kell megvalósítani. A kockázatok csökkentéséhez kontrollokat kell kidolgozni, bevezetni és kifejleszteni, amelyek a toleranciaszintek (tűréshatár) alá viszik az azonosított kockázatokat.

(2) A kontroll tevékenységek lehetnek:

a) megelőző (preventív) kontroll, korlátozza a nem kívánt következménnyel járó kockázat bekövetkezésének lehetőségét (pl. feladatok szétválasztása, egyes feladatok ellátására csak meghatározott személyek kapnak felhatalmazást);

b) korrekciós (korrektív) kontroll a realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit korrigálja, úgy, hogy kisegítő megoldást nyújt a kár vagy veszteség csökkentésére (pl. olyan szerződési feltételek kikötése, mellyel kivédik a Tankerületi Központ esetleges veszteségét);

c) iránymutató (direktív) kontroll egy bizonyos, kívánt követelmény elérését biztosítja, általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét lépéseit, időbeli ütemezését tartalmazza (ilyenek az eljárásrendek, előírások, vezetői utasítások);

d) felderítő (detektív) kontroll azt a célt szolgálja, hogy fényt derítsen olyan esetekre, amikor nem kívánt események következnek be. Mivel csak az esemény bekövetkezése után fejti ki hatását, ezért csak abban az esetben használható, amennyiben lehetőség van a kár, vagy veszteség elfogadására (pl. készletellenőrzés, projekt megvalósításáról szóló jelentés, melyek alapján nyert a tapasztalatok később is felhasználhatók).

22. § A kockázatok viselése a kockázatok megtartása, azok tudatos vállalása, akkor lehetséges, ha az eredendő kockázat nem jelentős, vagy ha a megvalósítható kontrollok várható hatása nincs arányban a kockázatkezelés felmerülő költségével, illetve a Tankerületi Központ nem ismer lehetőséget az adott kockázat megfelelő szint alá csökkentésére.

23. § (1) A kockázatok kezelését éves ciklusban kell megvalósítani. Az ütemezést úgy kell kialakítani, hogy a kockázatok értékelése 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 az integritás tanácsadó is ki tudja nyerni a saját feladat ellátásához szükséges információkat.

(2) A kockázatkezelési stratégia kialakítása során a 6. számú mellékletet kell alkalmazni.

12. Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv

24. § (1) A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési terve kell foglalni, melyet a Tankerületi Központ igazgatója hagy jóvá. Az intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a Tankerületi Központnál alkalmazott kontrollokat. Az Integrált Kockázati Leltárt elemezni kell a kockázati válaszlépés kialakításakor.

(2) Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv elkészítéséhez a 7. számú mellékletet kell alkalmazni.

III. FEJEZET

ZÁRÓ ÉS HATÁLYBA LÉPTETŐ RENDELKEZÉSEK

25. § (1) Jelen szabályzat a kiadmányozását követő napon lép hatályba.

(2) Jelen szabályzat rendelkezéseit minden érintettel meg kell ismertetni.

(3) A szabályzatot jogszabályváltozás, belső szervezeti változás, vagy feladatváltozás esetén módosítani kell.

(4) Jelen szabályzat hatályba lépésével egyidejűleg hatályát veszíti az e tárgykörben kiadott korábbi szabályozás.

1. számú melléklet

Folyamat és folyamatgazda lista

Folyamat megnevezése	Folyamatgazda
Stratégiai tervezés, ellenőrzés, értékelés, módosítás folyamatai	igazgató
Belső ellenőrzés folyamata	belső ellenőr
Integrált kockázatkezelés folyamatai	igazgató, intézményvezetők
Minőségirányítási rendszer működtetésének folyamatai	igazgató, intézményvezetők
Integritásmenedzsment folyamatok	igazgató
SZMSZ és belső irányítási rendszerek, eszközök kialakításának folyamata	igazgató, intézményvezetők
Beszerzési folyamatok	beszerzési referens
Humánerőforrás gazdálkodás folyamatai	jogi és humánpolitikai osztályvezető
Igazgatási folyamatok	igazgató, szakmai igazgatóhelyettes, gazdasági igazgatóhelyettes
Éves szakmai tervezés folyamata	köznevelési főosztályvezető (szakmai igazgatóhelyettes), intézményvezetők
Fejlesztés tervezés folyamata	igazgató
Jogszabály-tervezetek véleményezésének, előkészítésének folyamata	jogi referens(ek)
Szakmai nyomon követés folyamata	igazgató, szakmai igazgatóhelyettes, intézményvezetők
Gazdasági nyomon követés folyamata	gazdasági igazgatóhelyettes, pénzügyi-számviteli osztályvezető, csoportvezető
Ügyfélszolgálati folyamatok	igazgató, szakmai igazgatóhelyettes, gazdasági igazgatóhelyettes
Szervezeti szintű döntéshozatal folyamatai	igazgató
Éves költségvetés tervezés folyamata	gazdasági igazgatóhelyettes, pénzügyi-számviteli osztályvezető, csoportvezető, intézményvezetők
Előirányzat felhasználás,- módosítás folyamata	gazdasági igazgatóhelyettes, pénzügyi-számviteli osztályvezető, csoportvezető
Vagyonnyilvántartás folyamata	gazdasági igazgatóhelyettes, pénzügyi-számviteli osztályvezető, csoportvezető, eszköznyilvántartók,
Számviteli-pénzügyi folyamatok	gazdasági igazgatóhelyettes, pénzügyi-számviteli osztályvezető, csoportvezető, számviteli referensek, gazdasági referensek, pénzügyi referensek
Iratkezelés folyamata	igazgató, szakmai igazgatóhelyettes, gazdasági igazgatóhelyettes, intézményvezetők, „irattárkezelő”
Adat- és információbiztonsággal összefüggő folyamatok	rendszergazda
Informatikai stratégiai és felügyeleti folyamatok	rendszergazda
Gépjármű üzemeltetés folyamata	műszaki üzemeltetési referens, érintett intézményvezetők
Tárgyi eszköz biztosítás folyamata	beszerzési referens, intézményvezetők
Munka- és tűzvédelemmel kapcsolatos folyamatok	műszaki üzemeltetési referens
Egészségvédelemmel kapcsolatos folyamatok	humánpolitikai csoport, intézményvezetők
Köznevelési feladatok, szakmai koordinációjának folyamatai	szakmai igazgatóhelyettes, köznevelési referensek
Projekt előkészítés folyamata	pályázati referens
Projekt tervezés folyamata	pályázati referens
Projekt végrehajtás folyamata	pályázati referens
Projekt zárás értékelés folyamata	pályázati referens

2. számú melléklet

Feladatmegosztás a kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében

<table>
<tr><th>Integrált kockázatkezelés</th><th>Költségvetési szerv vezetője</th><th>Folyamatgazdák</th><th>Munkatársak</th><th>Kockázatkezelési Bizottság (vezetői értekezlet)</th><th colspan="2">Az integrált kockázat-kezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős (Integritás tanácsadó/ Belső Kontroll Koordinátor / Kockázat-menedzser)</th><th>Belső ellenőr</th></tr>
<tr><td>Kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése</td><td>Kockázatkezelési Szabályzat kiadása; Kockázatkelési Bizottság (vezetői értekezlet) megtartása.</td><td>Kockázatkezelési szabályzat véleményezése.</td><td>Kockázatkezelési szabályzat véleményezése.</td><td>Kockázatkezelési Szabályzat előkészítése; Kockázati univerzum meghatározása.</td><td rowspan="3">A Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján a költségvetési szerv vezetője az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki. Ha a költségvetési szerv integritás tanácsadót foglalkoztat, akkor az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatokat az integritás tanácsadó látja el.
Ha van integritás tanácsadó és ettől függetlenül belső Kontrollfelelős és/vagy kockázat menedzser is kijelölésre került, akkor együttműködnek a feladataik ellátásában.</td><td>Kockázatkezelési Bizottság (vezetői értekezlet) koordinálása.</td><td rowspan="3">Bizonyosságot nyújtó tevékenysége keretében értékeli a szervezet kockázat-kezelési rendszerét és javaslatot tesz annak fejlesztésére; Tanácsadó tevékenysége keretében – a szervezetről és a szervezeti kockázatokról való átfogó ismereteivel – támogatja a kockázatok elemzését; A belső ellenőrzés folyamatgazdája-ként azonosítja és értékeli a saját folyamatának kockázatait, meghatározza a kockázatok csökkentésére vonatkozó intézkedéseket.</td></tr>
<tr><td>Kockázatok azonosítása</td><td>Közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában.</td><td>Felelős a szervezeti és a folyamati szintű kockázatok azonosításában.</td><td>Közreműködik a szervezeti és a folyamati szintű kockázatok azonosításában.</td><td>Az azonosított kockázatok csoportosítás, átfedések kiszűrése; Integrált Kockázati Leltár (Risk Inventory) készítése.</td><td>A kockázatok kis csoportokban történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása.</td></tr>
<tr><td>Kockázatok értékelése</td><td>Jóváhagyás.</td><td>A Kockázati Kritérium Mátrix alkalmazásával értékeli a kockázatokat; A kockázatok értékelésével meghatározza a folyamat kockázatosságát.</td><td>Közreműködik a kockázatok értékelésében.</td><td>Kockázati Kritérium Mátrix kialakítása; Kockázatok értékelésének összegzése; Kockázati Térkép elkészítése.</td><td>Kockázatkezelési Bizottság (vezetői értekezlet) koordinálása.</td></tr>
</table>

Integrált kockázatkezelés	Költségvetési szerv vezetője	Folyamatgazdák	Munkatársak	Kockázatkezelési Bizottság (vezetői értekezlet)	Az integrált kockázat-kezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős (Integritás tanácsadó/ Belső Kontroll Koordinátor / Kockázat-menedzser)		Belső ellenőr
Integrált Kockázatkezelési intézkedési terv készítése	Kockázati tűréshatár meghatározása; Jóváhagyás; Munkatársak tájékoztatásának biztosítása az azonosított kockázatokról.	Javaslatot tesz a kockáztok csökkentésére vonatkozó stratégiára és a szükséges intézkedések megtételére.	Megismeri a szervezet azonosított kockázatait és közreműködik a kockázatok csökkentésére kialakított válaszlépések végrehajtásában.	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv előkészítése.		Kockázatkezelési Bizottság (vezetői értekezlet) 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 Bizottság (vezetői értekezlet) koordinálása.	

3. számú melléklet

Fő kockázati kategóriák osztályozása

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.
Közvélemény	a közvéleményre gyakorolt hatás

4. számú melléklet

Kockázati kategóriák

Kockázati kategóriák	Kockázatok
Szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	▪ A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel. ▪ A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be. ▪ A szakmai feladatellátásra vonatkozó jogszabályi követelményeket nem tartják be.
Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	▪ Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben. ▪ A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. ▪ Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el. ▪ A stratégiai és éves működési, illetve költségvetési tervek összeállításához nem állnak rendelkezésre a tervezést befolyásoló jogi és egyéb szabályok. ▪ Az előre nem tervezhető jogi vagy belső szabályozási változások előre nem tervezhető hatásokkal járnak. ▪ A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak. ▪ A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel. ▪ Szabályozás és gyakorlat különbözik. ▪ Eltérő jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes szervezeti egységeknél. ▪ Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő. ▪ Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba. ▪ Szakmai szervezetek véleménye nem érvényesül a jogszabályok változtatása során. ▪ A Tankerületi Központ nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről, azok változásáról. ▪ Szakpolitikai stratégia kidolgozottsága nem megfelelő, pontatlan. ▪ Szakpolitikai stratégia gyakran változik.
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	▪ Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított. ▪ A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek. ▪ A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció. ▪ A munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikálás szabályaival. ▪ Negatív sajtóvisszhang vagy a pozitív kommunikáció lehetősége nincs megfelelően kezelve. ▪ PR, tájékoztatásra vonatkozó jogszabályokat, szervezeti arculati elemeket nem ismerik vagy használják előírásszerűen.
Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	▪ A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre. ▪ A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott ▪ A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő

Szervezetek, partnerek változásából eredő kockázatok	▪ A partner szervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását ▪ A partner szervezetek változásairól nem értesül időben a szervezet, ami negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására.
Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel. ▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem térnek ki a terv végrehajtásához szükséges erőforrásokra. ▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a költségvetési terv nem tartalmaz tartalékokat. ▪ A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe. ▪ A költségvetési 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 (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított. ▪ Napi kifizetésekhez nem a megfelelő soron áll rendelkezésre a forrás. ▪ Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában. ▪ A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan). ▪ A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg.
Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok	▪ A Tankerületi Központ szervezeti egységeinek vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövid távú célokkal. ▪ A Tankerületi Központ szervezeti egységeinek vezetői nem motiváltak. ▪ A Tankerületi Központ szervezeti egységeinek vezetői nem mutatnak etikus magatartást munkájuk során. ▪ A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló felügyeleti szervi döntések nem születtek meg, vagy a Tankerületi Központ szervezeti egységének tagjai számára nem ismertek. ▪ A belső kontrollrendszer egyes elemei hiányoznak a Tankerületi Központ szervezeti egységeinél, vagy nem megfelelően működnek. ▪ A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a Tankerületi Központ vezetősége nem hajtotta végre vagy az intézkedések nem hatékonyak. ▪ Egyes folyamatokat hosszabb ideje nem ellenőriztek. ▪ Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel. ▪ A projektek előrehaladását gátló tényezőkről az információ késve vagy nem jut el az intézkedésre alkalmas szintre. ▪ Rendhagyó ügyek nagy száma, illetve komplexitása miatt nehéz a nyomon követés. ▪ Jelentéstételi határidők elmulasztása. ▪ Jelentések hiányosan, késve kerülnek összeállításra. ▪ Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be. ▪ Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében. ▪ Biztosítékok meglétének ellenőrzése nem kellően alapos, vagy elmarad. ▪ A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő. ▪ Helyszíni ellenőrzés indokolatlanul köt le kapacitásokat. ▪ Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása elmarad. ▪ Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása nem kellően részletes, alapos. ▪ A helyszíni ellenőrzések koordinálása az ellenőrzést végzők között nem megfelelő. ▪ Soron kívüli helyszíni ellenőrzés veszélyezteti az ellenőrzési terv betartását. ▪ Helyszíni ellenőrzések kockázatelemzése nem megfelelő. ▪ A helyszíni ellenőrzés nem tárja fel az igazi problémákat.

	▪ A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése, visszacsatolása nem megfelelő. ▪ Nem vagy nem megfelelően ellenőrzik a közbeszerzési kötelezettséget. ▪ Az ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő. ▪ Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nincs, vagy hiányos. ▪ Szabálytalanságkezelés nem megfelelő. ▪ Szabálytalanságok nyilvántartása nem teljes körű, szabálytalanságok felvitele késedelmes. ▪ Szabálytalansági eljárás nem megfelelő. ▪ Szabálytalanságokat nem időben tárják fel, az eljárás elhúzódik. ▪ Csak EU-s, illetve hazai ellenőrző szervek tárják fel a szabálytalanságot. ▪ A szabálytalanság tényének megállapítása és annak kezelése, szankcionálása nem egységes. ▪ Valós szabálytalansági gyanú eljárás nélkül zárul. ▪ Követeléskezelés eredménytelen, vagy elhúzódik. ▪ Minőségileg kifogásolható tervek műszaki és időbeli nehézségeket okoznak a végrehajtás során. ▪ Formális kontrollok lassítják a folyamatot. ▪ A tervezés elhúzódik, a hiányzó engedélyeket nem szerzik be vagy hosszú időt vesz igénybe. ▪ Projekt végrehajtásához szükséges források nem állnak rendelkezésre időben és összegben. ▪ Nem elég részletes vagy pontatlan műszaki tervek költségtúllépéshez vezetnek. ▪ Közbeszerzési ajánlati dokumentáció nem megfelelő minőségű. ▪ Közbeszerzési eljárás elhúzódik. ▪ Megtámadják a lefolytatott közbeszerzési eljárást. ▪ Korrupció veszélye a közbeszerzésben. ▪ Közbeszerzésre vonatkozó minőségbiztosítási és szabályossági javaslatokat nem veszik figyelembe. ▪ Szerződéseket nem tartják be. ▪ Vállalkozói szerződések nem megfelelőek.

Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	▪ 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 betanítására nincs megfelelő kapacitás, idő. ▪ A munkatársak elkötelezettsége, lojalitása, munkabírása, motiváltsága nem megfelelő. ▪ A Tankerületi Központ munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal. ▪ A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes, meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált. ▪ A munkatársak, illetve a vezetők és a beosztottak közötti kommunikáció nem megfelelő. A vezetők szakmai és etikai megítélése nem megfelelő. ▪ A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő, megfelelő időben történő rendelkezésre állása. ▪ A Tankerületi Központ motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz. ▪ A Tankerületi Központnál nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív". ▪ Magas fluktuáció. Új munkatársak felvétele korlátozott. ▪ Munkatársaknak nincs megfelelő kapacitásuk a feladatok végrehajtására. ▪ Szervezeti bizonytalanság (pl. várható átalakulás, megszűnés). ▪ Szakértők közbeszereztetése elhúzódó folyamat. ▪ A munkavégzéshez szükséges technikai és fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre ▪ Összeférhetetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik.
A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	▪ Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel. ▪ Nem megfelelő a szervezet likviditásmenedzsmentje. ▪ A Tankerületi Központnál nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer. ▪ A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított. ▪ A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be. ▪ Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására. ▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik kontrolling, illetve teljesítményértékelési rendszerrel. ▪ A Tankerületi Központnál a célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.
Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel. ▪ Tankerületi Központ beszámolási rendszere nem megbízható. ▪ A Tankerületi Központ nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek. ▪ A Tankerületi Központ nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait. ▪ A könyvvezetés informatikai támogatottsága nem megoldott.
Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal. ▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított. ▪ A Tankerületi Központnál a vagyon, az eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított. ▪ Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a Tankerületi Központon belül. ▪ A Tankerületi Központnál a vagyon, az eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra.

Az iratkezeléssel, irattárazással kapcsolatos kockázatok	▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattárazási rendszerrel. ▪ Az irattárazás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak. ▪ A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.
Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik informatikai stratégiai tervvel. ▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik informatikai biztonsági és katasztrófa tervvel. ▪ A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás. ▪ A Tankerületi Központ informatikai alkalmazásai elavultak. ▪ A Tankerületi Központ hardver ellátottsága nem megfelelő. ▪ Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének. ▪ Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek. ▪ Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a Tankerületi Központ által alkalmazott informatikai rendszerekkel. ▪ A Tankerületi Központ adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.

5. számú melléklet

Kimutatás a kockázatok értékelésére

Főfolyamat megnevezése	Azonosított kockázatok	Valószínűség	Folyamatra vetített valószínűség	Hatás						Kockázati érték	Folyamat kockázati értéke
				Értékelési Kritérium* 1	Értékelési Kritérium* 2	Értékelési Kritérium* 3	Értékelési Kritérium* 4	Hatás összérték	Folyamatra vetített hatás összérték		
Főfolyamat 1	Azonosított kockázat 1										
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										
Főfolyamat 1	Azonosított kockázat 1										
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										

**A Kockázatértékelési Kritérium Mátrixban meghatározott értékelési kritériumok.*

6. számú melléklet

Kockázatkezelési stratégia kialakítása

Azonosított kockázat	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Integritási kockázatot vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Kockázati érték	Érintett folyamat/projekt/szervezeti egység	Veszélyeztetett célkitűzés	Alkalmazott kontrollok	Kezelési stratégia	Szükséges intézkedés	Határidő	Intézkedésért felelős személy

7. számú melléklet

Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv

Szükséges intézkedés	Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat/kockázati tényező	Érintett folyamat/projekt/szervezeti egység	Szükséges intézkedés	Határidő és Beszámolás formája	Intézkedésért felelős személy	Megvalósítás státusza

Megismerési záradék

Az Esztergomi Tankerület Központ Integrált kockázatkezelés eljárásrendjéről szóló 27/2018. (VII.30.) szabályzatát megismertem, az abban foglaltakat magamra kötelező érvényűnek elismerem:

Sor szám	Név	Dátum	Aláírás
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			