

A

JANUS PANNONIUS MÚZEUM

**INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI
SZABÁLYZATA**

(1) Általános megállapítások

a) A szabályzat célja

– A **költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011 Korm. rendelet** (továbbiakban Bkr.) 7.§-a alapján a költségvetési szerv vezetője köteles kockázatkezelési rendszert működtetni. **Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény** (továbbiakban Áht.) 69.§ (2) bek. alapján a belső kontrollrendszer létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért a költségvetési szerv vezetője felelős az államháztartásért felelős miniszter által közzétett **módszertani útmutatók** figyelembevételével.

A költségvetési szerv vezetője felelős a belső kontrollrendszer keretében – a szervezet minden szintjén érvényesülő – megfelelő kockázatkezelési rendszer kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért

– A szervezet vezetésének feladata, hogy a kockázatokra tudjon reagálni a szervezet oly módon, hogy lehetőség szerint elősegítse az eredeti célok elérhetőségének, teljesítésének valószínűségét, s ezzel egy időben minimálisra csökkentse az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkeztének esélyét.

– A vezetőknek külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beépítsék, és a szervezet minden dolgozója megértse a kockázatkezelés értékét.

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

– A kockázatkezelés alapvető célja, hogy ez az összefüggésrendszer és az ezzel kapcsolatos felelősség világossá váljék minden érintett számára. A célok szintjeivel párhuzamosan, annak megfelelően a **kockázatokért való felelőségeket is delegálni kell a megfelelő szintekre**. Ezáltal a kockázatkezelés beépül a mindennapi tevékenységek közé.

b) Az **integrált kockázatkezelési rendszer** az Intézmény **szervezeti integritását** (befolyásmentes, feddhetetlen, átlátható, a jogszabályi előírásoknak és a meghatározott szervezeti célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő szervezeti működést) veszélyeztető kockázatok és a **folyamatos tevékenységekből adódó kockázatok** együttes kezelését valósítja meg. A vezetés gyakorlati eszköze a tervezés, döntéshozatal, végrehajtás, valamint a beszámolás.

c) Az intézmény vezetője köteles az Intézménynél integrált kockázatkezelési rendszert működtetni.

d) Az integrált kockázatkezelési rendszer olyan **folyamatalapú** kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet **minden tevékenységére**, folyamatára 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.

e) Az integrált kockázatkezelési rendszer olyan irányítási eszközök és módszerek összessége, melynek elemei a szervezeti célok elérését veszélyeztető tényezők (kockázatok)

- azonosítása,
- elemzése,

- értékelése,
- kockázatkezelési intézkedések meghatározása, válaszintézkedések beépítése, kockázati kitettség mérséklése,
- az intézkedések megvalósulásának nyomon követése.

e) Az integrált kockázatkezelési rendszer működtetése során

- fel kell mérni, és meg kell állapítani az Intézmény tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat,
- fel kell mérni, és meg kell állapítani az intézmény működésében rejlő integritás kockázatokat,
- meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket,
- meg kell határozni az intézkedések teljesítése folyamatos nyomon követésének módját.

(2) A kockázat fogalma

- a) Általánosságban úgy határozható meg, hogy az valamilyen esemény, tevékenység vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valószínűleg bekövetkezik, és ha bekövetkezik, akkor ennek általában negatív, egyes esetekben viszont pozitív hatása van az adott szervezet céljainak elérésre. A negatív kockázatok eredhetnek abból, hogy a hátrányos események bekövetkeznek, vagy abból, hogy a kedvező lehetőségeket nem realizálják. A pozitív kockázatok pedig felismerésük esetén lehetőséget nyújtanak a célok gyorsabb, hatékonyabb, gazdaságosabb, eredményesebb elérésére.

(3) Kockázatok elemzése

a) A rendszeres időközönként végzett integrált kockázatelemzés

- Az Intézmény a szakmai és gazdálkodási folyamatok vonatkozásában rendszeres időközönként, de legalább évente egyszer a vezetés által kijelölt folyamatokra, feladatokra kiterjedően kockázatelemzést végez, különösen
- a következő évi költségvetés elfogadását követően, a szakmai stratégiai célokkal, operatív munkatervvel és a költségvetési gazdálkodás aktuális célkitűzéseivel összhangban,
- az Intézmény jóváhagyott költségvetésének jelentős mértékű évközbelti módosítása esetén (jellemzően, ha a költségvetési főösszeg +/- 20%-ot meghaladó mértékben módosul),
- az Intézmény stratégiai és ennek következtében operatív célkitűzéseiben bekövetkező olyan mértékű és jelentőségű változások esetén, amelyek jelentős költségvetési kihatással, szervezeti-személyzeti változással járnak,
- az Intézmény vagyongazdálkodási politikájára, céljaira ható olyan várható vagy már bekövetkezett változások esetén, amelyek jelentős hatással bírnak az intézményi vagyongazdálkodásra,
- az Intézmény egészét mint költségvetési szervet vagy annak valamely szervezeti egységét érintő, tervezett vagy szükségessé vált átalakítást megelőzően (ide tartozik a jelentős változás a szakmai feladatellátásban, a költségvetési keretek jelentős mértékű változása, nagyobb horderejű szervezeti-személyzeti változások, összevonás, szétválás is),
- az Intézménynél keletkező jelentős horderejű új feladat esetén, új szervezeti egység létrehozását megelőzően,
- az Intézmény egészét vagy annak egyes szervezeti egységeit érintő, vagy általuk kezdeményezett beruházást, fejlesztést megelőzően,

- az Intézmény működési, gazdálkodási folyamatai vonatkozásában belső vagy külső ellenőrzések által feltárt olyan hiányosságok esetében, amelyek kezelése indokolja, hogy a vezetés további kockázatelemzést végezzen bizonyos folyamatok vonatkozásában.

b) Az Intézmény vezetése a fent meghatározottakon túl bármely olyan esetben dönthet a formális kockázatelemzés lefolytatásának szükségessége mellett, amikor azt indokoltnak látja.

c) A rendszeres időközönként végzendő kockázatelemzésre az Intézmény vezetése ad-hoc munkacsoportokat hozhat létre.

d) A kockázatok azonosításához az Intézmény vezetése áttekinti a mindenkori intézményi stratégiai tervet, az azokból lebontott munkaterveket, az Intézmény működésének költségvetési számaikat, illetve az aktuális intézményi és fenntartó által közzétett működési és gazdálkodási irányelveket valamint minden, az objektív kockázatelemzés eredményes lefolytatását támogató és rendelkezésre álló dokumentumot.

e) Az Intézmény vezetésének kockázati tényezőket kell rendelnie az egyes folyamatokhoz (egy folyamathoz több kockázati tényező is tartozhat és ugyanazon kockázati tényező több folyamat vonatkozásában is felmerülhet), majd a kockázati tényezőket meghatározott kritériumok mentén kell értékelnie.

f) Minden szervezeti egység vezetőjének (folyamatgazda) feladata az Intézményre vonatkozóan és a szervezeti egysége vonatkozásában a lehetséges kockázatokat, azok mértékét felmérni, és ennek függvényében meghatározni milyen intézkedéseket kell elvégezni ezek elkerülésére, bekövetkezésük valószínűségének mérséklésére.

g) A kockázatelemzés lefolytatásáért felelős szervezeti egységek vezetőinek a saját szakmai és gazdálkodási területük vonatkozásában folyamatosan figyelemmel kell kísérniük a kontrollkörnyezet változásait.

h) Az intézmény belső kontrollkörnyezetéhez tartozó tényezők, melyek változása, az Intézmény sajátosságaihoz illesztése, folyamatos potenciális kockázatot hordoz, az alábbiak:

- az Intézmény mindenkori stratégiai és rövidtávú (éves) céljainak, feladatainak kijelölése,
- az Intézmény belső szabályozottsága és annak változásai,
- az Intézmény szervezeti felépítése,
- az Intézmény vezetése által kialakított ellenőrzési nyomvonalak, azok változása, az ellenőrzési nyomvonalak alapján végzett kontrolltevékenységek hatásai,
- az Intézmény egyes vezető és nem vezető beosztású alkalmazottainak a felelősségi, hatás- és jogkörei és azok változásai,
- az Intézmény vezetésének filozófiája, stílusa,
- az Intézmény által vallott etikai értékek,
- az Intézmény vezetőinek és alkalmazottainak szakmai kompetenciája,
- az Intézmény humán erőforrás-kezelési politikája,
- a vezetői elszámoltathatóság (vezetői nyilatkozat) tartalma, annak esetleges korlátai,
- a külső és belső ellenőrzések jelentései, a feltárt hiányosságok, és azok kezelése.

i) Az Intézmény vezetői által végzett kockázatelemzés

- a) A rendszeresen, illetve időszakosan, meghatározott céllal végzett kockázatelemzés mellett az Intézmény valamennyi szakmai és gazdálkodási feladatot ellátó, az egyes szervezeti egységek munkáját irányító vezetője folyamatos kockázatelemzést végez a felelősségi körébe tartozó folyamatok irányítása, felügyelete, kontrollja során. A folyamatos

kockázatelemzést támogatják az egyes folyamatok és szabályzatok vonatkozásában elkészült ellenőrzési nyomvonalak.

- b) A szervezeti egységek vezetőinek nyomon kell követnie, hogy az egyes folyamatokhoz kapcsolódó kontrolltevékenységek elvégzéséért felelős munkatársaik megfelelően és rendszeresen elvégzik-e kontrollfeladataikat, esetleges hiba esetén intézkedést kell hozniuk. Ennek dokumentált nyomon követése az egyes folyamatokhoz rendelt és ellenőrzési nyomvonalakban rögzített feladatgazdák feladata.

(4) A kockázatok azonosítása és felmérése

- a) Az Intézmény szakmai céljainak megvalósítása vagy teljesítése során olyan tényezők is szerepet játszanak, amelyek bekövetkezése és hatása bizonytalan, és amelyek a szervezeti célok elérését veszélyeztetik, valamint a szervezet által meghatározott értékekkel ellentétesek.
- b) Módszertanilag az egyes szervezeteket érő kockázatok három nagyobb csoportba sorolhatók:
- Eredendő kockázat: Az Intézmény feladatkörével és működésével kapcsolatos olyan belső sajátossága, ami a környezeti hatások vagy az erőforrások elégtelensége miatt hibák előfordulásához vezethet.
 - Kontroll kockázat: Az Intézmény belső kontroll rendszere a nem megfelelő kialakítás és működtetés miatt saját hibájából nem képes feltárni, vagy tudatosan nem tárja fel, illetve nem előzi meg a hibákat, szabálytalanságokat.
 - Megmaradó/Maradvány (reziduális) kockázat: A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, amely lehetőség szerint az Intézmény elfogadható kockázati szintjén belül helyezkedik el.
- c) A gyakorlati elemzés szempontjából az Intézmény kockázati tényezőit a kockázatok forrása alapján két fő csoportba lehet sorolni:
- **Külső környezeti** (stratégiára, működési és gazdálkodási feltételekre ható) kockázatok, amelyek hosszabb távon és esetleg időközönként módosuló formában és tartalommal hatnak, és függetlenek az Intézmény működésétől. Ilyen tényezők különösen
 - a politikai célok irányváltásai,
 - 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,
 - munkaerő-piaci kereslet/kínálat alakulása,
 - fenntartói stratégia változásai.
 - **Belső működési kockázatok**, amelyek az Intézmény működésének, tevékenységének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, és amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény. Ilyenek különösen
 - **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.
- **a tevékenységi kockázatok**
 - a stratégiát nem kielégítő és pontos információkra építve határozzák meg,
 - elérhetetlen és megoldhatatlan célokat tűznek ki,
 - 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 információs hálózatot,
 - új feladatok, eljárásrendek bevezetésekor nem készítének hatástanulmányokat, kockázatelemzéseket,
 - nem szereznek következetesen érvényt a szervezet hírneve megőrzésének és fejlesztésének.
- **az emberi erőforrás kockázatok**
 - nem rendelkeznek megfelelő szaktudással/végzettséggel, gyakorlattal,
 - nem élvezik a munkatársak bizalmát/tiszteletét,
 - nincs kapcsolatuk a kollégákkal, a vezetőkkel, a beosztott munkatársakkal,
 - nem fogalmazznak meg világos célokat, elvárásokat és terveket,
 - nem megfelelő a kapcsolatuk a külső szervekkel, partnerekkel, ügyfelekkel,
 - hatáskörük, jogaik, kötelezettségeik nincsenek egyértelműen meghatározva,
 - végrehajthatatlan teljesítménykövetelményeket fogalmazznak meg,
 - feladat átadás és/vagy kiszervezés esetén azt nem pontosan szabályozzák,
 - nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges számú, megfelelő képesítéssel, 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.
- **az integritáskockázatok**
 - összeférhetlenség vizsgálatának hiánya,
 - partnerek nem átlátható kiválasztása,
 - szerződéskötés és teljesítés folyamatában a kontroll hiánya,
 - rendszertelen ellenőrzés hiánya
 - a teljes körű tervezés hiánya.

– Fentekre példák a szabályzat 1. számú mellékletében található.

(5) A kockázatok értékelése

a) A kockázatok beazonosítását követően a kockázatelemzést végzők értékelik az azonosított kockázati tényezőket. Az azonosított kockázati tényezők értékelésének módja egy kockázatértékelési táblázat készítése, amely táblázatos formában segít értékelni az adott folyamathoz, tevékenységhez, eseményhez rendelt kockázati tényezőket. A Kockázatértékelési táblázat alkalmas az összesített kockázati érték meghatározására is, amely megmutatja, hogy az értékelési skála alapján az adott folyamat mennyire tekinthető kockázatosnak, továbbá segíti az egyes folyamatok egymáshoz viszonyított kockázatosságának értékelését is.

b) A Kockázatértékelési táblázat alapja, hogy minden kockázat értékelése alapvetően három kritérium alapján történik:

- kockázati tényező/folyamat, tevékenység, esemény *fontossága, súlyozása*,
- kockázati tényező *bekövetkezési valószínűsége*,
- kockázati tényező az Intézmény céljaira gyakorolt *negatív hatás* alapján, amely lehet az elszalasztott/kihasználatlan lehetőség is.

c) Az egyes kockázati tényezők fontosságának, bekövetkezési valószínűségének és hatásának számszerű értékelése egy 1-5-ig terjedő skálán történik. Az értékelést úgy kell elvégezni, hogy minél súlyosabb a kockázati tényező, magasabb egy adott kockázati tényező bekövetkezésének valószínűsége, illetve hatása, annál magasabb értéket kap a számszerű értékelés során.

Az adott tényező kockázatának összesített értékét a fontosság, a hatás és a valószínűség szorzata adja meg.

Az Intézmény egyes folyamataiban, tevékenységeiben rejlő kockázati tényezők kijelölésére és azok értékelésére a 2. számú melléklet szerinti Kockázatértékelési táblázat szolgál jelen szabályzat 1., 2., és 3. számú melléklete felhasználásával.

Az Intézmény egyes folyamataihoz, tevékenységeihez rendelt konkrét – az adott időszakra vonatkozó – elemzendő folyamatokat és az azokhoz kapcsolódó kockázati tényezőket minden esetben felül kell vizsgálni, szükség szerint ki kell egészíteni vagy újakkal kell helyettesíteni az elemzés céljától függően.

d) Az Intézmény egy-egy folyamata, tevékenysége, illetve általában az Intézmény egészének működése a kockázatértékelés számszerű végeredményének ismerete birtokában az alábbi besorolásokat kaphatja (jelen szabályzat 3. számú melléklete):

- ha a kockázatértékelés során elért összesített pontszám nem éri el a 38-at, akkor az összesített kockázat értéke: alacsony (a kockázatelemzés számszerűsíthető értékének 30%-a alatt van)
- ha a kockázatértékelés során elért összesített pontszám 38 - 74 között van, akkor az összesített kockázat értéke: közepes (a kockázatelemzés számszerűsíthető értékének 30-60% között van)
- ha a kockázatértékelés során elért összesített pontszám a 75-öt meghaladja, akkor az összesített kockázat értéke: magas (a kockázatelemzés számszerűsíthető értékének 60%-át meghaladja)

Alacsony kockázati értékkel rendelkező folyamatok, tevékenységek esetén a kockázatokat és a már megtett intézkedéseket, belső kontroll folyamatokat felügyelet alatt kell tartani, hogy a kockázat ne növekedjen, új intézkedést nem kötelező alkalmazni a kezelésükre.

Közepes és magas kockázati értékkel rendelkező folyamatok, tevékenységek esetén minden esetben kockázatsökkentő intézkedést kell meghatározni, intézkedési tervet kell készíteni felelős, határidő megjelölésével.

e) Amennyiben a folyamatok, tevékenységek, események kockázatosága költségvetési veszteségben is számszerűsíthető, akkor a számszerűsítést a kockázatértékelés részeként el kell végezni, és annak hatásait az intézményvezető részére be kell mutatni.

f) Az Intézmény valamennyi folyamata, tevékenysége vonatkozásában végzett kockázatértékelést elektronikusan rögzíteni és tárolni kell, biztosítva a verziók nyomon követhetőségét. Az elkészült kockázatértékelések eredményeit intézkedési javaslattal ellátva a kockázatértékelés elkészítését követően haladéktalanul meg kell küldeni az intézményvezetőnek, az integrált kockázatkezelés koordinálására kijelölt szervezeti felelősnek, valamint a belső ellenőrzésért felelős vezetőnek.

(6) Kockázatok kezelésének lehetséges stratégiái

a) Az Intézmény tevékenységében és folyamataiban rejlő kockázatok kezelése

- egyfelől az operatív munkavégzésbe és az Intézmény mindennapi vezetői tevékenységébe beépülő folyamatos tevékenység, melynek szükségességét minden munkatársnak ismernie kell.
- másfelől rendszeres időközönként (pl. tervezéshez, beszámolóhoz kapcsolódóan) végzett elemző-értékelő tevékenység, illetve intézkedések sorozata.

b) Az integrált kockázatkezelési rendszerben meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban a reakciókat, a szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének, nyomon követésének módját.

c) Nyilvántartás

A feltárt kockázatokról, hibákról nyilvántartást kell vezetni.

d) Minden szervezeti egység vezetője felelős az intézkedési tervek elkészítéséért, nyilvántartásáért, az intézkedési tervben meghatározott feladatok határidőre történő végrehajtásáért és a megtett intézkedésekről történő beszámolásért.

Az intézkedési tervet a szükséges intézkedések végrehajtásáért felelős személyek és a vonatkozó határidők megjelölésével kell elkészíteni. Az intézkedési tervben az egyes feladatokhoz kapcsolódó határidőket úgy kell meghatározni, hogy azok számonkérhetőek legyenek. Amennyiben a feladat jellege egy éven túl mutat, akkor – amennyiben lehetséges – részfeladatokat illetve részhatáridőket kell meghatározni. Intézkedési terv minta jelen szabályzat 7. számú melléklete.

e) Az Intézmény vezetése a kockázatok kezelésének négy alapvető stratégiáját alkalmazza:

- a kockázat elviselése,
- a kockázat kezelése,
- a kockázatok átadása,
- a kockázatos tevékenység befejezése

alábbiak szerint:

- A kockázat elviselése

Az Intézmény vezetése akkor dönt a kockázat elviselése mellett, ha egyfelől a felmért és kiértékelt kockázat mértéke alacsony, illetve ha az Intézmény kialakult működési rendje, belső kontrollrendszere olyan, hogy napi működése során minden beavatkozás nélkül automatikusan kezeli (pl. a vezetői ellenőrzés keretében) az adott típusú kockázatot, ezért nincs szükség külön beavatkozásra.

A kockázat elviselése mint módszer alkalmazását az is indokolhatja, hogy az Intézmény vezetése azonosította és felmérte a kockázatot, de nincs lehetősége annak kezelésére (pl. technikai akadályokba, időkorlátba vagy anyagi korlátba ütközik).

Általában megállapítható, hogy az Intézmény vezetése elviseli a kockázatot, amennyiben a kockázat elhárításának költsége magasabb az elhárításból eredő haszonnál.

○ A kockázat kezelése

A kockázatkezelés mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része, amely magában foglalja a kockázatok meghatározását, azok bekövetkezéséből eredő hatások felbecsülését, majd végül a kockázati tényezőkre történő reagálást.

A kockázatok kezelésére, azaz csökkentésére vagy megszüntetésére szolgáló módszerek és eszközök többségét az Intézmény szabályzatai, eljárásrendjei tartalmazzák különösen az alábbi formákban

jogosultságok, jóváhagyások kijelölése,
egyeztetési kötelezettségek (pl. nyilvántartások adatainak egyeztetése),
utalások ellenőrzése,
alíráások-szignók rendje,
feladatkörök szétválasztása (pl. kötelezettségvállalási, utalványozási, ellenjegyzési és érvényesítési jogkörök kapcsán),
hozzáférési jogosultságok,
vezetői kontrollok.

Az intézményvezető ellenőrzési rendszere a kockázatkezelés egyik eszköze, melyről részletesen a III. fejezet rendelkezik.

A folyamatba épített vezetői ellenőrzési rendszer keretében működteti az Intézmény a kockázatkezelésnek egy másik eszközét, amely a szervezeti integritást sértő események és szabálytalanságok kivizsgálását és kezelését foglalja magában, amit a Szervezeti integritást sértő események kezelésének szabályzata tartalmazza.

○ A kockázatok megosztása, átadása

Amennyiben az Intézmény vezetése a kockázat átadása, mint kockázatkezelési stratégia alkalmazása mellett dönt, a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.

Ez a megoldás – többek között – magában foglalja

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

- A kockázatos tevékenység befejezése

Az Intézmény működési gyakorlatában a legritkább esetben van mód arra, hogy bizonyos tevékenységek kockázatát oly módon szüntesse meg, hogy felhagy bizonyos tevékenységek ellátásával, előfordulhat olyan helyzet (pl. nem kötelező, önként vállalt feladatok), amikor az Intézmény vezetése élhet a kockázatkezelés e módszerével.

(7) Kockázatkezelés folyamatának felülvizsgálata

a) Tekintettel az Intézmény kockázati környezetének – szűkebb és tágabb értelemben egyaránt – állandó változására, a kockázatkezelési folyamatot rendszeres felülvizsgálat alá kell vetni, amelynek alapvetően két célja van:

- a) változások megfigyelése az Intézmény tevékenységében, folyamataiban rejlő kockázati tényezőkben és azok mértékében,
- b) megbizonyosodni az Intézményen belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról.

b) Az Intézmény tevékenységében és folyamataiban rejlő kockázatok felülvizsgálata a kockázatkezelés lépéseinek rendszeres, módszeres megisméltése.

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

- a) a kockázatkezelés minden aspektusa rendszeresen, az igényekhez igazodóan, de minimálisan évente (legalább a költségvetés elfogadása után) felülvizsgálatra kerüljön,
- b) az újonnan jelentkező kockázatok vagy az ismert kockázatok szintjének változása az Intézmény vezetésének tudomására jusson, hogy intézkedhessen a kezelés módjáról,
- c) rendszeres időközönként a kockázatelemzés módszertanának felülvizsgálata.

d) Az Intézmény tevékenységében és folyamataiban rejlő kockázatok felülvizsgálata, a kockázatkezelés lépéseinek évenkénti elvégzése által is megvalósul, hogy az Intézmény a mindennapi operatív tevékenységébe ágyazottan működteti a belső kontrollrendszert, a szervezeti integritást sértő események, szabálytalanságok kivizsgálásának és kezelésének rendszerét, továbbá a függetlenített belső ellenőrzést.

(8) Felelősség, feladatok és hatáskörök

a) Az Intézmény vezetői és munkavállalói folyamatos munkavégzésükkel, tevékenységükkel befolyásolják a kockázatok alakulását. A bevezetett szabályozások, a vezetői utasítások betartásával vagy be nem tartásával mindenki hozzájárul a kockázatok növekedéséhez vagy csökkenéséhez. Az integrált kockázatkezelés folyamatában az Intézmény minden vezetőjének és minden munkavállalójának a szervezetben betöltött helye és munkaköre alapján részt kell vennie.

- Az Intézmény munkavállalói (feladatgazdák)

kötelesek a hatásköri és etikai előírások betartásával hozzájárulni a tevékenység során felmerülő kockázatok csökkentéséhez, továbbá a vezető részére jelezni a tudomásukra jutott veszélyeztető eseményeket.

- Az intézmény vezetője

Az intézmény vezetője felel az általa irányított területek kockázatkezelési tevékenységéért.

Az intézmény vezetője gondoskodik a belső kontrollrendszer keretében a megfelelő integrált kockázatkezelési rendszer kialakításáról, működtetéséről és fejlesztéséről.

Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására belső kontroll koordinátort jelöl ki.

- A kockázatok feltárásáért és kezeléséért felelős szervezeti egységek vezetői (folyamatgazdák)

A vezető felel az általa irányított folyamatok, tevékenységek kockázatainak felméréseért, értékeléséért és kezeléséért. A vezető a kockázatok értékelését követően a közepes és magas kockázatokat, a kapcsolódó intézkedéseket, felelősöket és a teljesítés határidejét adatszolgáltatás keretében jelzi a belső kontroll koordinátor felé. A saját egységén belül a rendelkezésre álló eszközökkel kezeli a kockázatokat, és meggyőződik a bevezetett intézkedések hatásosságáról.

A vezető soron kívül köteles jelezni az addig számításba nem vett, de jelentős hatású kockázatokat.

(Jelen szabályzat 5. számú melléklete.)

- Belső kontroll koordinátor

Az intézmény vezetője az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására belső kontroll koordinátort jelöl ki. Belső ellenőr Belső kontroll koordinátornak nem jelölhető ki.

A kijelölt belső kontroll koordinátor koordinálja az intézményi szintű kockázatelemzések végzését, a belső kontroll rendszer egyes elemeinek működtetését, ad-hoc munkacsoportok felállítását, azok munkáját, az elvégzett elemzések dokumentálását, vezetők felé történő megküldését, a szükséges intézkedési tervek elkészítésének, végrehajtásának koordinálását és nyomon követését. A koordinátor feladatellátása nem mentesíti sem az Intézmény felső, sem egyéb szervezeti egység vezetőit a jogszabályokban (Áht. Bkr.), a belső kontrollrendszerek működtetésével, kockázatelemzések végzésével és kockázatkezeléssel összefüggésben előírt kötelezettsége alól.

(Feladatmegosztás jelen szabályzat 6. számú mellékletében.)

(9) Kontrolltevékenységek

Az intézmény vezetője köteles a szervezeten belül olyan kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez, és erősítik a szervezet integritását.

a) A kontrolltevékenységek fogalma

- Azok a kontrollkörnyezetet kiegészítő eljárások (eszközök, eljárások, mechanizmusok = kontrolllok), amelyeket a szervezet vezetése annak érdekében hoz létre, hogy elősegítse a szervezet célkitűzéseinek elérését
 - a működés eredményessége és hatékonysága,
 - a pénzügyi jelentések megbízhatósága és
 - az alkalmazandó törvényeknek és előírásoknak való megfelelés területén.
- A kontrolltevékenységeket a vezetők és a dolgozók működtetik, ők felelnek a kontrolltevékenységek folyamatos végrehajtásáért. A szervezeti egységek vezetői felelnek továbbá a kontroll célkitűzések kialakításáért, a működtetés megszervezéséért, a kontrolllok figyelemmel kíséréséért és értékeléséért. A kontrolltevékenységek a szervezeti hierarchia minden szintjén és minden működési területén biztosítják, hogy a vezetés iránymutatásai és

instrukciói a célokra ható kockázatok kezelésével kapcsolatban úgy kerüljenek végrehajtásra, hogy a vezetés által meghatározott kockázat a tűréshatáron belül maradjon.

– Részleteiben a kontrolltevékenységek

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

b) Kontrollstratégiák és módszerek

- A vezetés által kialakított kontrollstratégiának az Intézmény egészére vonatkozó stratégiai célokhoz és az azokhoz kapcsolódó, szintenként eltérő tartalmú, de egymással konzisztens módon összefüggésben álló egyéb célokhoz kell kapcsolódnia.
- Az Intézmény működési kockázatainak mérséklésére, megszüntetésére olyan kontrollok folyamatokba, rendszerekbe való beépítése indokolt, amelyek hatékonyan képesek jelezni, megelőzni a kockázat előfordulását, vagy bekövetkezése esetén hatását mérsékelni, illetve azt meg is szüntetni. A kockázat jellegétől, tartalmától függően az Intézmény ellenőrzési nyomvonalai határozzák meg, hogy céljaik szerint milyen kontrollt kell adott kockázat esetében alkalmazni. Az ellenőrzési nyomvonalak mellett az Intézmény belső szabályzatai valamint a munkaköri leírások rögzítik a működési és gazdálkodási folyamatokhoz kapcsolódó kontroll-pontokat valamint a vezetők és a dolgozók által ellátott kontroll tevékenységeket.
- A kontrollok általános céljaik alapján lehetnek:
 - Megelőző (preventív) kontrollok, amelyek alapvető célja, hogy hibás lépések, nem előírászerű teljesítések esetén akadályozzák meg a folyamat továbbvitelét, s így előzzék meg a nagyobb hibák bekövetkezésének lehetőségét. A mindennapi szakmai munka során ezt a funkciót az egyes szervezeti egységek munkatársai látják el az ellenőrzési nyomvonalakban meghatározott ellenőrzési feladatok ellátásával.
 - Helyrehozó (korrekciós) kontrollok, amelyek kialakításának célja a már bekövetkezett, nemkívánatos esemény következményeinek kijavítása. Ezek biztosítékként is szolgálhatnak az elszenvedett veszteségek, károk miatt elmaradt haszon bizonyos mértékű visszaszerzésére a pénzeszközök vagy szolgáltatási képesség terén. Például, egy beruházás kivitelezése során a műszaki ellenőr által megkifogásolt „teljesítés” kötbérezése, illetve a garanciális javításokra szolgáló tartalék visszatartása.
 - Iránymutató (direktív) kontrollok, amelyek a szervezet számára negatív hatású cselekmény, esemény, kockázat elkerülésének lehetőségeire hívják fel a figyelmet, és így még időben lehetőséget adnak a vezetésnek a reagálásra, a várható negatív hatást megelőző, vagy mérséklő intézkedés meghozatalára, a hibás gyakorlat ismétlődésének megakadályozására. Például, a szociális juttatások igénybevételénél,

- a bekért „igazolások” tartalmának ellenőrzési hiányosságait jelző észrevételek, amelyek felhívják a figyelmet a szabályozás erősítésére, korrekciójára.
- Feltáró (detektív) kontrollok, amelyek a már bekövetkezett hibákat tárják fel, rámutatva a hiba, hiányosság előfordulásának tényén kívül a szervezetre gyakorolt, már bekövetkezett hatására is. Utólagos jellegük ellenére visszatartó erejük érvényesül. Például a leltározás során a ténylegesen fellelhető készletek összehasonlítása a nyilvántartási adatokkal, és az eltérések rögzítése.
 - Az adott esetben alkalmazandó kontrolltípus kiválasztására a szervezeti egységek vezetői (folyamatgazdák) szakmai és gyakorlati ismeretei, felelősen tett javaslatai alapján kerül sor.
A kontrolltevékenységek dokumentálási követelményének meghatározására az ellenőrzési nyomvonalban került sor.
 - A „négy szem elve” a folyamatba épített ellenőrzés keretében valósul meg. Bármely végrehajtási és pénzügyi művelet befejezését megelőzően az adott feladatot ellátó személy munkáját egy másik személy teljes körűen, dokumentáltan felülvizsgálja. Az ellenőrzés dokumentálása történhet ellenőrzési listák alkalmazásával, illetve a szolgálati út, a kiadmányozási szabályok és a felelősségvállalási rend betartásának kötelezettségével.
 - Az alkalmazandó kontroll módszerének megválasztásánál figyelembe kell venni az erőforrás-igényt (emberi, eszköz, költség, stb.), mely nem haladhatja meg az alkalmazásukkal elért haszon vagy az általuk elkerült kár nagyságát.

c) A vezetői ellenőrzés rendszere

- A vezetői ellenőrzési rendszer az Intézmény teljes tevékenységére vonatkozóan biztosítja az alapító okiratban meghatározott feladatok célszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes végrehajtását, továbbá a működési folyamatok rendszerszemléletű szabályozottságát, a vonatkozó jogszabályok és az azokhoz kapcsolódó belső szabályzatok megfelelését.
- Az intézmény vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, amely részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítését, különösen az alábbiak vonatkozásában:
 - a döntések dokumentumainak elkészítése, ideértve
 - a költségvetési tervezés,
 - a kötelezettségvállalások, szerződések
 - a kifizetések,
 - a támogatásokkal való elszámolás,
 - a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is.
 - a döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága,
 - a döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése,
 - a gazdasági események elszámolása (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás).

- A tevékenységek folyamatába épített ellenőrzés az ismétlődő folyamatok szabályozott ellenőrzési rendszere. Ez a rendszer akkor jelez, ha a követelményektől eltérést észlel. A jelzésnek oda kell irányulnia, ahol a leggyorsabban lehet a kérdéses ügyben intézkedni, a hibát kijavítani, elhárítani. Eredményessége jelentősen befolyásolja a szervezettséget, a minőséget, a tevékenységet, a hatékonyságot, és legfőképpen a kockázatok csökkentését. Megszervezésének alapfeltétele a tevékenység zárt folyamatrendszerének biztosítása. A munkafolyamatba épített ellenőrzés hatékony működéséhez pontosan rögzíteni kell
 - az ellenőrzés körülményeit,
 - a folyamatokhoz tartozó ellenőrzési pontokat,
 - az ellenőrzés viszonyítási alapjait (jogszabályi előírás, utasítás stb.),
 - a követelményeket,
 - a követelményektől való eltérés esetén a visszacsatolás módját és irányát.

- A működési folyamatok előzetes ellenőrzése megelőzi valamely esemény megtörténtét, az utasítások kiadását, a hozott döntés végrehajtását, mellyel biztosított a lehetőség a döntés vagy rendelkezés esetleges pontosítására, felülvizsgálatára, a hibák megelőzésére.

- Az utólagos ellenőrzés az esemény, cselekmény befejezése, a folyamat lezárulása után történik meg, így funkciója elsősorban korrigáló lehet, legfőbb eszköze a vezetői ellenőrzés.

- Az ellenőrzések megtörténtét az ellenőrzést végző - a nyomon követhetőség biztosítása érdekében - kézjeggyel és dátummal igazolja az ellenőrzött okmányon.

- Az Intézmény folyamatba épített ellenőrzési tevékenységének tartalmát, gyakoriságát, mélységét igazítani kell a rendszeresen végzett kockázatelemzés eredményeihez. A folyamatba épített ellenőrzések során egy adott szakmai vagy gazdálkodási feladat, folyamatelem ellátásáért vagy felügyeletéért felelős munkatárs vagy vezető az adott tevékenység megkezdése, folyamatelem végrehajtása vagy vezetői tevékenység gyakorlása előtt felméri a lehetséges kockázati tényezőket és gyakorolja a szükséges kontrolltevékenységeket.

- Az operatív munkavégzésbe beépülő (belső szabályzatokban rögzített), a kockázatok kezelésére szolgáló folyamatos kontrolltevékenységek különösen az alábbiak:
 - az Intézmény nevében történő kötelezettségvállalások csak előirányzat-terven alapulhatnak, amit szükség esetén megalapozott előirányzat módosítással lehet megváltoztatni. Az Intézmény nevében történő írásbeli kötelezettségvállalást meg kell előznie az arra jogosult személy ellenjegyzése,
 - a gazdasági vezető folyamatosan ellenőrzi a kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés és érvényesítés vonatkozásában a jogszabályi előírások betartását. A vezetői ellenőrzések mellett a kötelezettségvállalás, utalványozás és ellenjegyzés gyakorlatában a folyamatba épített kontrollok (pl. formai és tartalmi ellenőrzések, szignók megléte, négy szem elve stb.) is működnek,
 - az éves és féléves beszámolók készítése során az Intézmény Számviteli politikájában rögzített alapelvek, belső szabályok betartásának fokozott vezetői és folyamatba épített kontrollja,

- a kötelezettségvállalások nyilvántartásának folyamatos vezetése és aktualizálása,
 - az Intézmény beruházásainak-fejlesztéseinek megalapozott költségvetési tervezése, a pénzügyi és kivitelezési-műszaki tervek részleteinek egyeztetése, illetve a kapcsolódó szerződések és pénzügyi elszámolások gondos kezelése.
 - az Intézmény dolgozói személyes épségének, illetve az Intézmény fizikai eszközei és vagyontárgyai védelmének érdekében, az azokban okozható sérülések és károk valószínűségének minimálisra csökkentése érdekében az Intézmény biztonsági rendszert üzemeltet.
- A vezetői ellenőrzés a vezetők által személyesen vagy megbízásuk alapján gyakorolt irányítási tevékenység, melynek keretében a kiadott intézkedések végrehajtásának ellenőrzése valósul meg. Az Intézmény valamennyi vezetője köteles az irányítása alá tartozó működési folyamatokat ellenőrizni. A vezetői ellenőrzés szintjei és funkciói a következők:
- a felső szintű vezetők ellenőrzési feladatkörébe a meghatározó, nagyon magas és magas kockázattal járó döntések előkészítése, végrehajtása tartozik,
 - a közép és alsó szintű vezetői tevékenységet pedig úgy kell megszervezni, hogy azok a végrehajtás zavarait helyben tudják feltárni és kijavítani.
 - a vezetői ellenőrzést a vezető általi eseti vagy munkakörből adódó megbízás alapján átruházott jogkörben is el lehet végezni.
- A vezetői ellenőrzést a szervezeti egységek vezetői a vezetésük vagy felügyeletük alá tartozó teljes tevékenységre vonatkozóan kötelesek megszervezni és végezni. A vezetői ellenőrzési tevékenység keretében kerül sor az Intézmény valamennyi tevékenységének folyamatos, ütemezett ellenőrzésére, különös tekintettel:
- a szakmai munka szabályszerűségére, megfelelőségére,
 - a belső rendelkezések megtartására,
 - az ellenőrzés tapasztalatainak hasznosulására,
 - a belső kontroll elemek működésének értékelésére.
- A vezetők a vezetői ellenőrzést a következő közvetlen eszközökkel végezhetik:
- aláírási jog gyakorlásával,
 - az információk elemzésével,
 - beszámoltatással,
 - helyszíni tapasztalatszerzéssel,
 - kontrolling rendszer működtetésével,
 - meghatározott teljesítmények alakulásának ellenőrzésével, monitoring indikátorok alkalmazásával: indexek, indikátorok felhasználásával, mennyiségi és minőségi, valamint fajlagos mutatókkal,
 - összehasonlítással: más, azonos feladatot ellátó szervek, szervezeti egységek adataival, gyakorlatával, eredményeivel való összehasonlítással,
 - intézkedések nyomomonkövetésével
 - jelentéstételi kötelezettségek teljesítésével és ellenőrzésével (belső és külső jelentések elkészítése, tartalmának ellenőrzése és értékelése).
 - Az intézmény vezetője soron kívüli belső ellenőrzések elrendelésével is meggyőződhet az intézkedések végrehajtásáról és eredményeiről.

d) Feladatkörök szétválasztása

- Az intézményvezető az Intézmény belső szabályzataiban a felelősségi körök meghatározásával köteles legalább az alábbiakat szabályozni:

- engedélyezési, jóváhagyási és kontrolleljárások,
 - a dokumentumokhoz és információkhoz való hozzáférés,
 - beszámolási eljárások.
- Az egyes folyamatokon belül külön kell választani a végrehajtási, vezetői ellenőrzési és pénzügyi teljesítési tevékenységeket, hogy csökkenteni lehessen a szervezeti integritást sértő események, szabálytalanságok, különösen a súlyosabb szabálytalanságok bekövetkezésének lehetőségét.

e) Feladtvégzés folytonossága

- Az Intézmény folyamatos működése megköveteli, hogy a munkavégzéshez szükséges minden adat, információ úgy álljon rendelkezésre a feladatot ellátók részére, hogy azokból nyomon lehessen követni az adott feladattal kapcsolatos korábbi tevékenységeket akkor is, ha személycserére került sor. Írásban kell rögzíteni a további feladatellátáshoz szükséges információkat, és azokat a feladattal újonnan megbízott részére átadni.
- A dolgozó feladatai elvégzéséért felelősséggel tartozik, az el nem végzett feladatokhoz kapcsolódó felelősség a feladatot átadó munkatársat, illetve tevékenységének felügyeletét ellátó vezetőt terheli.
- A dolgozó helyettesítését a munkaköri leírásban előírt helyettesítési rend szabályozza.
- A dolgozó kötelezettsége munkaviszonya megszűntetésekor (megszűnésekor), hogy a munkakörét a belső szabályzat szerint jegyzőkönyvvel átadja, és a munkáltatóval elszámoljon. A munkakör-átadás és az elszámolás feltételeit a költségvetési szerv vezetése köteles megfelelően biztosítani.
- A munkakör átadás-átvétel általános gyakorlata hogy írásban, többnyire jegyzőkönyvi formában rögzítik például a kilépő munkaköri leírásában szereplő feladatköröit, a kilépéskor folyamatban lévő munkáinak státuszát, az el nem végzett feladatok határidőit, a kilépő ezekkel kapcsolatos felelősségét. A jegyzőkönyvet a kilépő, a helyére felvett új dolgozó, valamint az illetékes helyi vezető írja alá.
- Abban az esetben, ha a kilépéskor még nem vették fel az új dolgozót, ki kell kijelölni azt az alkalmazásban lévő munkatársat, aki a kilépő feladatkörét átmenetileg átveszi. Amennyiben ilyen munkatársat nem lehet kijelölni, akkor a helyi vezetőnek kell átvennie a feladatkört.

ZÁRADÉK

- Jelen szabályzat aláírásának napján lép hatályba.
- Jelen szabályzat személyi hatálya kiterjed a Múzeum valamennyi szervezeti egységére és valamennyi alkalmazottjára.

Pécs, 2021. 05. 03.

Dr. Csornay Boldizsár
múzeumigazgató



1. számú melléklet

Kockázatok csoportosítása

<i>KOCKÁZATOK CSOPORTOSÍTÁSA</i>	
KÜLSŐ KOCKÁZATOK	
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági	Költségvetési támogatások csökkenése, elvonása, árbevételek elmaradása, nem tervezhető központi intézkedések, kamatláb-változások, árfolyam- változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervek megvalósulására.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
Politikai	Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy 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.
BELSŐ KOCKÁZATOK	
<i>JOGI SZABÁLYOZÁS HIÁNYOSSÁGAIBÓL EREDŐ KOCKÁZATOK</i>	
Jogi	A jogi szabályozási, politikai, gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. Az új feladatokhoz kapcsolódó belső szabályzatok késve készülnek el, vagy nem megfelelőek. A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak, az intézmény túlszabályozott, párhuzamos tevékenységek fordulnak elő. A szabályozási környezet túl gyakran változik. Szabályozás és gyakorlat különbözik. Eltérő a jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél. Az intézmény nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról. Szakpolitikai stratégia gyakran változik.
<i>PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK</i>	
Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
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.
<i>TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK</i>	
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.
Hírmév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírmév 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.
Innováció	Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.
<i>EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK</i>	
Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
Egészség	A hatékony munkavégzést akadályozzák a nem megfelelő munkaköri környezet és a munkavégzéshez szükséges feltételek biztosításának hiányosságai.
<i>KORRUPCIÓS KOCKÁZATOK</i>	
hűtlen kezelés	Aki az ingó vagy ingatlan vagyon kezelésekor a kötelességének megszegésével vagyoni hátrányt okoz.
vesztegetés	Aki a működésével kapcsolatban előnyt kér, az előnyt vagy ennek ígérletét elfogadja, illetve a rá tekintettel harmadik személynek adott vagy ígért
beszerzési csalás	Haszonszerzés végett más tervedésbe ejt, vagy tervedésben tart, és ezzel kárt okoz.
számítógépes csalás	Aki információs rendszerbe az információs rendszer védelmét biztosító technikai intézkedés megsértésével vagy kijátszásával jogosulatlanul belép, vagy a belépési jogosultsága kereteit túllépve vagy azt megsértve bent marad.

Kockázati kategóriák	Kockázatok
Szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be ▪ A szakmai feladatellátásra vonatkozó jogszabályi követelményeket nem tartják be
<p>Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 intézményeknél ▪ Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő ▪ Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő. Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba ▪ Szakmai szervezetek véleménye nem érvényesül jogszabályok változtatása során ▪ Az Intézmény nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról ▪ Szakpolitikai stratégia kidolgozottsága nem megfelelő / pontatlan ▪ Szakpolitikai stratégia gyakran változik
<p>A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 előírászerűen
<p>Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<p>Szervezetek/partnerek változásából eredő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<p>Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 terv 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
<p>Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Az Intézmény szervezeti egységeinek vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövid távú célokkal ▪ Az Intézmény szervezeti egységeinek vezetői nem motiváltak ▪ Az Intézmény szervezeti egységeinek vezetői nem mutatnak etikus magatartást munkájuk során ▪ A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló tulajdonosi döntések nem születtek meg, vagy a szervezet tagjai számára nem ismertek ▪ A belső kontrollrendszer egyes elemei hiányoznak az Intézmény szervezeti egységeinél, vagy nem megfelelően működnek ▪ A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat az Intézmény 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/komplexitása miatt nehéz a nyomon követés ▪ Jelentéstételi határidők elmulasztása ▪ Jelentések hiányosan, késve kerülnek összeállításra
<p>Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be ▪ Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében ▪ Biztosítékok meglétének ellenőrzése nem kellően alapos / elmarad ▪ A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő ▪ Helyszíni ellenőrzés indokolatlanul köt le kapacitásokat

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 / hiányos ▪ Szabálytalanságkezelés nem megfelelő ▪ Szabálytalanságok nyilvántartása nem teljes körű, szabálytalanságok feltele késedelmes ▪ Szabálytalansági eljárás nem megfelelő ▪ Szabálytalanságokat nem időben tárják fel, az eljárás elhúzódik ▪ Csak EU-s / 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 / 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 költségűllépéshez 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
Humán erőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 ▪ Az Intézmény 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-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 ▪ Az Intézmény motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz ▪ Az Intézmény nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” ▪ Az Intézmény nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel ▪ Magas fluktuáció ▪ Új munkatársak felvétele korlátozott ▪ Munkatársaknak nincs megfelelő kapacitásuk a feladatok végrehajtására ▪ Szervezeti bizonytalanság (pl. várható átalakulás, megszűnés) ▪ Szakértők közbeszerzésre elhúzódó folyamat ▪ A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre ▪ Összeférhetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik
A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel ▪ Nem megfelelő a szervezet likviditásmenedzsmentje ▪ Az Intézmény 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 ▪ Az Intézmény nem rendelkezik kontrolling, illetve teljesítményértékelési rendszerrel ▪ Az Intézmény a célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg
Számvetési folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Az Intézmény nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel ▪ Az Intézmény beszámolási rendszere nem megbízható ▪ Az Intézmény nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek ▪ Az Intézmény nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait ▪ A könyvvezetés informatikai támogatottsága nem megoldott
Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Az Intézmény nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal ▪ Az Intézmény nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított ▪ Az Intézménynél a vagyoni, az eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem

	<p>biztosított</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse az Intézményen belül ▪ Az Intézménynél a vagyon, az eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra
Az iratkezeléssel, irattárással kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Az Intézmény 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Az Intézmény nem rendelkezik informatikai stratégiai tervvel ▪ Az Intézmény nem rendelkezik informatikai biztonsági és katasztrófa tervvel ▪ A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás ▪ Az Intézmény informatikai alkalmazásai elavultak ▪ Az Intézmény 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, az Intézmény által alkalmazott informatikai rendszerekkel ▪ Az Intézmény adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.

Kockázat értékelési táblázat

Szervezeti egység:
Szervezeti egység vezető:

Sorszám	Folyamat	Folyamathoz/tevékenységhez rendelt kockázati tényezők	Folyamat fontossága (1-5) *1	Kockázati tényező bekövetkezésének valószínűsége (1-5) *1	Kockázati tényező bekövetkezésének hatása (1-5) *1	Összesített érték (fontosság x hatás x valószínűség)	Összesített és maximális kockázati érték viszonya(%)	Intézkedés (30%-nál magasabb kockázati érték esetén kitöltendő) *3	Határidő	Végrehajtásért felelős
Külső kockázat *2										
1.										
2.										
Jogi szabályozás hiányosságaiból eredő *2										
1.										
2.										
Pénzügyi kockázat *2										
1.										
2.										
Tevékenységi kockázat *2										
1.										
2.										
Emberi erőforrási kockázat *2										
1.										
2.										
Korrupciós kockázat *2										
1.										
2.										
... kockázat *2										
1.										
2.										

*1: a 4. számú melléklet alapján

*2: az 1. számú melléklet alapján

*3: a 3. számú melléklet alapján

3. számú melléklet

Kockázati besorolás segédlet

Összesített és maximális (125) kockázati érték viszonya (%)		Becsülhető pénzügyi veszteség mértéke	Kockázati tűrőhatár	Válaszintézkedés szükségessége / időbelisége
Alacsony kockázat	30% >	tervezett kiadási főösszeg 5%-a alatti	Elfogadható mértékű kockázat	Azonnali válaszintézkedést nem igényel, az intézmény belső kontrollrendszere kezeli a várható kockázatokat
Közepes kockázat	30% \leq 60%	tervezett kiadási főösszeg 5-8% közötti	Vezetőségi döntés szükséges a kockázat elfogadásáról vagy a kockázatkezelés módjáról és mértékéről	Vezetőség döntésétől függően a várható veszteség mértékével arányosan, rövidtávon intézkedést igényel
Magas kockázat	60% \leq	tervezett kiadási főösszeg 8 %feletti	Tolerancia szinten kívül eső kockázat, vezetői döntés szükséges a kockázatkezelés módjáról	Vezetőség döntésétől függően maximum 5 munkanapon belül válaszintézkedést igényel

4. számú melléklet

Kockázatértékelés értékkészlete

Kockázatértékelés értékkészlete	
Magas	5
Fokozott	4
Közepes	3
Mérsékelt	2
Alacsony	1

5. számú melléklet

Folyamat és folyamatgazda lista

Folyamat megnevezése	Folyamatgazda/feladatgazda
Szakmai alaptevékenységek <i>(A JPM szakmai alaptevékenységeinek átfogó ellenőrzési nyomvonalában)</i>	szervezeti egység vezetők
Stratégiai tervezés, ellenőrzés, értékelés, módosítás folyamatai	igazgató, Pécs Megyei Jogú Város Önk.
Belső ellenőrzés folyamata	belső ellenőr (PMJV)
Belső kontroll folyamata	belső kontroll koordinátor (PMJV)
Integrált kockázatkezelés folyamatai	igazgató, igazgatóhelyettes, szervezeti egységek vezetői, PMJV
Integritásmenedzsment folyamatok	PMJV
SZMSZ és belső irányítási rendszerek, eszközök kialakításának folyamata	igazgató, igazgatóhelyettes, szervezeti egységvezetők, PMJV
Beszerezési folyamatok	Gcs, szervezeti egységek vezetői, PMJV
Igazgatási folyamatok	igazgató, igazgatóhelyettes, szervezeti egységvezetők, Gcs, PMJV
Éves szakmai tervezés folyamata	igazgató, szervezeti egységvezetők, igazgatóhelyettes, PMJV
Fejlesztési tervezés folyamata	igazgató, igazgatóhelyettes, PMJV
Jogszabály-tervezetek véleményezésének, előkészítésének folyamata	igazgatóhelyettes, PMJV
Szervezeti szintű döntéshozatal folyamatai	igazgató
Iratkezelés folyamata	titkárság, szervezeti egységek vezetői
Adat- és információbiztonsággal összefüggő folyamatok	informatikai szakember
Informatikai stratégiai és felügyeleti folyamatok	informatikai szakember, üzemeltetésért felelős
Munka- és tűzvédelemmel kapcsolatos folyamatok	külső megbízott, üzemeltetési felelős
Gazdasági nyomon követés folyamata	PMJV Költségvetési és Közgazdasági Főosztálya
Éves költségvetés tervezési folyamata	PMJV, igazgató, szervezeti egységek vezetői
Előirányzat felhasználás,- módosítás folyamata	PMJV Költségvetési és Közgazdasági Főosztálya
Vagyonnyilvántartás folyamata	PMJV Költségvetési és Közgazdasági Főosztálya
Számviteli-pénzügyi folyamatok	PMJV Költségvetési és Közgazdasági Főosztálya, Gcs
Gépjármű üzemeltetés folyamata	Gcs, üzemeltetésért felelős
Tárgyi eszköz biztosítás folyamata	PMJV, titkárság, szervezeti egységvezetők
Humánerőforrás gazdálkodás folyamatai	PMJV

6. számú melléklet

