

**SZARVASI POLGÁRMESTERI  
HIVATAL**

**INTEGRÁLT  
KOCKÁZATKEZELÉSRŐL SZÓLÓ**

**6/2019. SZÁMÚ SZABÁLYZATA**

**Jóváhagyta:**

**Dr. Melis János**  
**Szarvas Város Címzetes Főjegyzője**

# Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	1
1. PREAMBULUM .....	
2. A belső kontrollrendszer .....	2
2.1. Általános bevezetés .....	2
2.2. A belső kontrollrendszer.....	2
3. Kockázatelemzés és kockázatkezelés .....	2
3.1. Általános rész .....	2
3.2. Az integrált kockázatkezelési rendszer alapelvei: .....	3
3.3. A kockázat fogalma .....	3
3.4. A kockázatfelmérés a kockázat azonosítása.....	4
3.5. A kockázati térkép elemzése: .....	5
3.6. A kockázatelemzés főfolyamata .....	5
3.7. A kockázatkezelés a kontroltevékenység része: .....	6
3.7.1. A folyamatgazdák és alapvető feladatuk:.....	6
3.7.2. A dolgozók (folyamatban résztvevők) kötelezettsége: .....	6
3.8. Az integrált kockázatkezelési rendszer hatáskörei .....	6
3.9. Kockázatkezelés .....	7
3.10. A kockázatok és intézkedések nyilvántartása.....	7
4. Hatálybalépés .....	9

# 1. Preambulum

Szarvas Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala (a továbbiakban: Hivatal) kockázatkezelési szabályzatát az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.), az államháztartás működési rendjéről szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet, illetve a költségvetési szervek belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Korm. r.) alapján figyelemmel a kapcsolódó jogszabályokra és az Polgármesteri Hivatal működését szabályozó rendelkezésekre, szabályzatokra a következők szerint határozom meg

## 2. A belső kontrollrendszer

### 2.1. Általános bevezetés

Az Áht., a Korm. r. vonatkozó előírásai szerint a költségvetési szerv vezetője a költségvetési szerv működésének folyamatára és sajátosságaira tekintettel köteles kialakítani, működtetni és fejleszteni a szervezet belső kontrollrendszerét.

### 2.2. A belső kontrollrendszer

Az Áht. rendelkezése szerint: 69. § (1) bekezdése értelmében 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 hajtják végre,
- b) az elszámolási kötelezettségeket teljesítik, és
- c) megvédik az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és nem rendeltetésszerű használatától.

A belső kontrollrendszer tartalmazza azon elveket, eljárásokat, szabályzatokat, amely alapján a költségvetési szerv érvényesíti a szabályszerű, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit, a belső és külső ellenőrzésen kívül három fő részből (területből) épül fel:

- a) Folyamatba épített Előzetes és Utólagos Vezetői Ellenőrzés,
- b) Az Integrált kockázatkezelési rendszer és a
- c) Szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje.

## 3. Kockázatelemzés és kockázatkezelés

### 3.1 Általános rész

A Korm. r. 8. §-a alapján a költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez és biztosítják a szervezet integritását.

Jelen szabályzat a Hivatal, mint költségvetési szerv kockázatkezelési eljárásának meghatározására szolgál (kockázat azonosítása, - mérése, elemzése és – kezelése, a kockázatelemzés révén a költségvetési szerv feltárja a kockázatot, másrészt megelőzi annak bekövetkeztét).

### 3.2 Az integrált kockázatkezelési rendszer alapelvei:

- A Hivatal vezetője köteles a kockázati tényezők figyelembevételével integrált kockázatelemzést végezni és integrált kockázatkezelési rendszert működtetni.
- Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős: Szarvas Város Aljegyzője
- A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani a Hivatal tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat.
- A kockázatkezelés keretében meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját.
- A szervezet működésében rejlő kockázatos területek kiválasztását az államháztartásért felelős miniszter által kiadott, kötelező erővel nem rendelkező módszertani útmutató segíti.

### 3.3 A kockázat fogalma

Az Áht. jelenleg csak közvetve határozza meg a kockázat fogalmát.

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

A kockázat lehet:

- egy esemény, vagy következmény, amely lényegi befolyással van az intézmény célkitűzéseire,
- véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ,
- eredendő kockázat, amely az esetlegesen előforduló szabálytalanságok, vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata,
- ellenőrzési kockázat, mely hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve fel nem táró, folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakad.

A kockázatok lehetnek továbbá:

- Külső kockázatok:
  - infrastrukturális - az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája
  - gazdasági - infláció, árfolyam, kamat változások hatása
  - jogi és szabályozási - a jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a tevékenységet
  - környezetvédelmi - környezetvédelmi megszorítások korlátot szabhatnak a tevékenységnek
  - politikai - a Hivatal tevékenységének politikai reakciói lehetnek
  - piaci – versenyhelyzet kialakítása egyes területeken negatív hatással lehet a tervekre
  - elemi csapások – víz, árvíz, egyéb - kedvezőtlen hatása.

- Pénzügyi kockázatok:
  - költségvetési - forráshiány, a tevékenységhez nem áll rendelkezésre megfelelő forrás
  - csalás vagy lopás – eszközvesztés
  - biztosítás – elmulasztott biztosítás, mert elfogadható költségszinten nem áll rendelkezésre megfelelő biztosítás
  - tőke beruházási – nem megfelelő beruházási döntések születhetnek
  - felelősségvállalási - a Hivatal kártérítésre jogosult más negatív cselekedete miatt
- Tevékenységi kockázatok:
  - működés – stratégia (nem megfelelő stratégia követése, a stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül)
  - működési – elégtelen, megoldhatatlan célkitűzések, vagy a célok csak részben valósulnak meg.
  - információs – a döntéshozatalhoz nem megfelelő az információ
  - hírnév – rossz hírnév negatív hatást fejthet ki
  - kockázat – átvitel (az átadható kockázatok megtartása, vagy rossz feltételekkel történő átadás)
  - technológiai – a technológia fejlesztésének igénye a hatékonyság érdekében
  - projekt – a projektek nem határidőre teljesülnek, vagy előzetes kockázatelemzés nélkül készülnek.
  - újítási - elmulasztott újítási lehetőségek, új megközelítések alkalmazása kockázat elemzés nélkül
- Emberi erőforrás kockázata:
  - személyzeti – szükséges számú, megfelelő képzettségű személyi állomány hiánya korlátozza a működést
  - egészség és biztonság – jó közérzet biztosítja a feladat jó teljesítését.

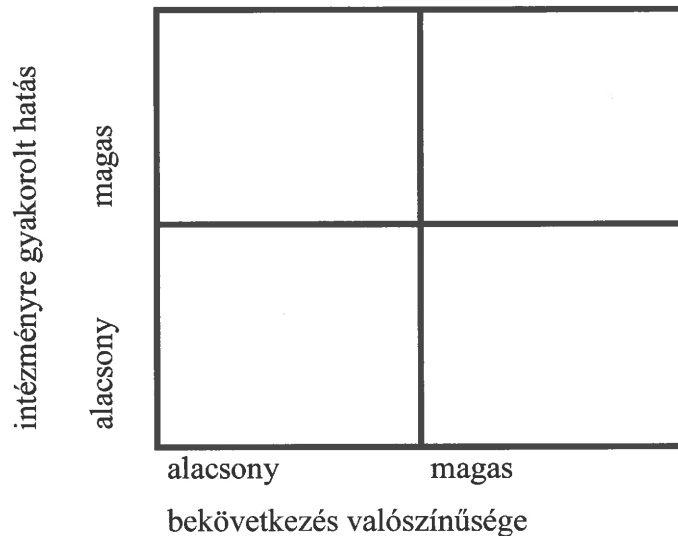
### 3.4 A kockázatfelmérés a kockázat azonosítása

A kockázatfelmérés célja a kockázatok megállapítása és jelentőségük szerinti sorba állítása annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek a Hivatalra, ha valóban felmerülnek.

A kockázatok felmérése céljából információkat kell gyűjteni, melyek formája lehet:

- interjúk készítése,
- kérdőívek kiadása és feldolgozása,
- összegző megbeszélések során szerzett információk összegyűjtése.

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatokat – azok valószínűsége és az intézményre gyakorolt hatása alapján – térképen kell ábrázolni:



Az egyes szervezeti egységek, illetve a szervezeti egységek irányítását végző vezetők (folyamatgazdák) által elkészített ábrák összegzésével határozható meg az intézmény kockázati térképe.

### 3.5 A kockázati térkép elemzése:

A jobb felső negyedben azonosított kockázatok a legjelentősebb kockázatok, a bal alsó negyed kockázatai a legkisebb szintűnek minősíthetők.

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek az intézmény célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege.

A kockázatok azonosítását az intézmény szervezeti egységének vezetője (a szervezetben zajló részfolyamatok gazdája) végzi, a szervezeti egységek (csoportvezetők) vezetői az azonosított kockázatokról a funkcionális vezetőt (szakági igazgatót) tájékoztatja, aki a saját területén szintén azonosítja a kockázatokot. Az azonosítás eredményét, a fenti minta szerinti térképen, mátrix formában kell meghatározni és az intézmény vezetőjének rendelkezésére bocsátani.

Az intézmény vezetője az e célra összehívott testület tevékenységében is azonosíthatja a kockázatokot.

### 3.6 A kockázatelemzés főfolyamata

A kockázatelemzés során azonosítani kell a szervezet célkitűzéseit veszélyeztető kockázati tényezőket, illetve elemezni, megbecsülni ezek mértékét. A kockázatok beazonosításának főfolyamatához elengedhetetlen a szervezet célkitűzéseinek alapos ismerete, kezdve a legmagasabb szintű célokkal, lefelé, egészen a napi működés céljainak szintjéig.

A kockázatelemzést rendszeresen évente meg kell ismételni. Amennyiben a feladatokban, főfolyamatokban, a szervezet felépítésében, illetve a célkitűzésekben komoly változás áll be, soron kívül az adott célra, a főfolyamatokra vonatkozó elemzést el kell végezni.

A kockázatelemzést első lépésben szervezeti egységenként végezzük, majd az eredményeket közös kockázatelemzés táblában kell összefoglalni.

A kockázatelemzési eljárás indításáért az integrált kockázatkezelési rendszer vezetője a felelős.

### **3.7 A kockázatkezelés a kontrolltevékenység része:**

A Hivatal vezetője köteles a szervezeten belül olyan kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését.

A Hivatal vezetője belső szabályzatokban szabályozza:

- engedélyezési, jóváhagyási és kontrolleljárások,
- a dokumentumokhoz és az információkhoz való hozzáférés,
- beszámolási eljárások.

#### **3.7.1 A folyamatgazdák és alapvető feladatuk:**

A folyamatgazdák a Hivatal vezetője által „kijelölt” vezetők, akik a felügyeletük alatt álló folyamatban (irányításuk alatt lévő dolgozók funkcionális, szakmai tevékenységében) végzendő tevékenységet a vonatkozó szabályzatok, utasítások figyelembevételével pontosan megfogalmazzák, ide értve az ellenőrzési pontokat és azok működését is, amelyek lehetővé teszik az Önkormányzat, illetve a Hivatal vezetése által kitűzött célok elérését, a tevékenység folyamatos felügyeletét.

A Hivatal szervezetében a folyamatgazdáknak (az egyes területek –munkacsoportok-vezetőinek) felügyelniük és értékelniük kell a hozzájuk tartozó dolgozók tevékenységét és az általuk felügyelt folyamatokban zajló tevékenységet, a kontrollok felhasználásával folyamatosan jelezni kell az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásáért felelős személy felé ha működési zavart, rendellenességet tapasztalnak.

#### **3.7.2 A dolgozók (folyamatban résztvevők) kötelezettsége:**

Az egyes folyamatokban résztvevők kötelezettsége, hogy a folyamatleírásban (szabályzatban, munkaköri leírásban, egyedi utasításban) meghatározott módon végezzék munkájukat és folyamatosan végezzenek önellenőrzést. Jelezzék vezetőiknek (a folyamatgazdáknak) ha a munkafeladatuk teljesítésének valamely feltétele hiányzik, vagy akadályozó tényező merült fel, vagy ha tevékenységük valamely okból eltér a folyamatleírásban foglaltaktól.

### **3.8 Az integrált kockázatkezelési rendszer hatáskörei**

A Hivatal szabályzataiban a Szervezeti és Működési Szabályzattal összhangban, meg kell határozni, hogy ki a felelős (folyamatgazda), ki végzi a kockázatkezelés feladatát, érvényesítve az éves költségvetési tervezési, végrehajtási és beszámolási tevékenységben.

Szabályozni kell, hogy a felelősöknek milyen döntéseket lehet és kell hozni a kockázatok megszüntetésének módjáról.

A Hivatal kockázatkezelési rendszere a szervezeti felépítésnek megfelelően hierarchikusan épül fel, az egyes vezetők a funkcionálisan alájuk rendelt területeken mint folyamatgazdák felügyelik a teljes tevékenységet és végzik a saját szintjüknek megfelelő kockázatkezelést. A hatáskörüket meghaladó esetekben a feltárt kockázatot haladéktalanul jelzik a magasabb kockázatkezelői szintnek, az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásáért felelős személynek.

A munkaszervezetben (kockázatkezelési rendszerben) mindenkinek pontosan ismernie kell a funkcionális tevékenysége (folyamat) célját és tárgyát, illetve annak egyes fázisait a kiindulástól a zárásig. A dolgozóknak ismerniük kell továbbá a teljesítmény mutatókat (a

követelményrendszert és annak teljesülését) valamint a más munkaterületekhez (munkafolyamatokhoz) történő kapcsolódásokat.

A kockázatelemzés felöleli a Hivatal valamennyi tevékenységi területét.

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

A Hivatal minden szervezeti egységének vezetője az éves munkaterv elkészítése során elkészíti a területe célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés) és meghatározza annak kezelési módját.

A Hivatal minden szervezeti egységének vezetője rendszeresen, de legalább évente egyszer köteles felméri, mi jelenthet kockázatot az adott területen és milyen mértékű kockázat nagyságokkal lehet számolni és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell tenni.

### **3.9 Kockázatkezelés**

A kockázatkezelésért felelős rendszer vezetőjének a tevékenységében támaszkodnia kell a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira. A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlelések kialakíthatók, így a kockázatok mérsékelhetők.

A költségvetési évre szóló munkaterv/célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását követően, a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válasz/intézkedés meghatározása szükséges. A választott intézkedés, kockázatkezelés hatását is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel.

Kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a Hivatal vezetője intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér, vagy helyszíni vizsgálatot tart, vagy felkéri a belső ellenőrzést vizsgálat elvégzésére.

A hatékony folyamatba épített ellenőrzés a legjobb eszköz a kockázatok kezelésére. A folyamatba épített ellenőrzés hatékonyságát támogatja az ellenőrzési nyomvonal kialakítása. Az ellenőrzési nyomvonal kiépítése alapján lehet a megfelelő kockázatelemzési tevékenységet ellátni.

A kockázatkezelést a kiemelkedően nagy kockázatú tevékenységek esetében a Hivatal vezetője, a nem kiemelkedően nagy kockázatú tevékenységek esetében a „kijelölt vezetők” feladata a területet érintő kockázatok kezelése.

A kockázatkezelési tevékenységet a döntés előkészítésnél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni, az adott szervezeti egység vezetőjének.

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

### **3.10 A kockázatok és intézkedések nyilvántartása**

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása a Hivatal szintjén központi feladat. A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően a bekövetkezés



valószínűségét, az esetleg felmerülő kár mértékét, a kockázat kezelésére javasolt intézkedést, a felelős munkatárs nevét.

A kockázatkezelési eseteket a Hivatal vezetője elemzi, és szükség esetén intézkedik az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

**A kockázatok nyilvántartására a kockázatelemzés táblázat szolgál, mely tartalmazza:**

- A fő szervezeti főfolyamatokat és célokat (szervezeti egységenként)
- A kapcsolódó kockázatokat
- A működő kockázat csökkentő tényezőit
- A kockázat valószínűségét, hatását, illetve a kockázatot

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

A feltárt kockázatok hibák nyilvántartása a belső ellenőrzés feladata. A Hivatal a szervezeti egységek kockázat vizsgálat alapján tartja nyilván a kockázatokat. Ez a nyilvántartás minden főfolyamatra és kockázatra kiterjedően tartalmazza a kockázat jellegét, fontosságát, a kezelésének módját, valamint a főfolyamat gazdáját, a felelősét. Nyilvántartja a főfolyamatba épített ellenőrzéseket, melyek biztosítják a szervezet célkitűzéseinek teljesülését, illetve amennyiben ezek a főfolyamatba épített eljárások nem elégségesek, azt, hogy mit tesz a szervezeti egység az adott főfolyamat területén, a hierarchiába illeszkedő célok elérése érdekében.

A kockázatok kezelése területén az osztályok és az irodák vezetői a belső ellenőrzési vezető közreműködésével elemzik, majd pedig szükség esetén javaslatot tesznek a Hivatal vezetője felé az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére, a főfolyamatok kockázati szintjei csökkentése érdekében.

A kockázatkezelés hatékonysága érdekében a kockázatok felismeréséért és kezeléséért a Hivatal szervezeti egységeinek, irodáinak és osztályainak vezetői felelősek. A kockázatkezelési tevékenység feladat és hatáskörét a munkaköri leírások tartalmazzák. A kockázatkezelési tevékenység során támaszkodni kell a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira.

A Hivatalnál az ellenőrzési nyomvonal támogatja a kockázatok kezelését. A Hivatal összes tevékenységét átfogó főfolyamatok áttekintésével határozzuk meg a szükséges ellenőrzési pontokat.


Ezen ellenőrzési pontok nagy része egyben kritikus pontnak minősül a Hivatal működése szempontjából. Ezen kockázatos pontok feltárásával készült a szervezeti egységekre, majd a Hivatal egészére vonatkozó kockázati térkép. Az egységes szervezeti egységekre vonatkozó aktuális kockázati térkép elkészítése a szervezeti egység vezetőjének feladata, a Hivatal egészére vonatkozó kockázati térképet a belső ellenőrzési vezető készíti el.

A kockázattűrő képesség meghatározása szubjektív tényező, ezért a kialakított Hivatali stratégiával való összhangját a belső ellenőrzési vezetőnek kell megteremtenie. A belső ellenőrzési vezetőnek, az irodák és az osztályok vezetőinek közreműködésével meg kell határoznia azt a kockázati szintet, ami felett a szervezeti egységnek mindenképpen válaszintézkedést kell tennie a felmerülő kockázatokra

## 4. Hatálybalépés

- 4.1. Ez a szabályzat 2019. május 2. napján lép hatályba.
- 4.2. Hatályát veszti a 10/2006. számú szabályzat.

Szarvas, 2019. május 2.

  
.....  
Dr. Melis János  
Szarvas Város Címzetes Főjegyzője

### Megismerési nyilatkozat

A Szarvasi Polgármesteri Hivatal integrált kockázatkezeléséről szóló 6/2019. számú szabályzatban foglaltakat megismertem. Tudomásul veszem, hogy az abban foglaltakat a munkavégzésem során köteles vagyok betartani, valamint az osztály dolgozóival megismertetni.

Név	Beosztás	Hatályos	Aláírás
Aszódi Éva	megbízott aljegyző Osztályszerkezeten kívüli egység vezetője	2019. május 2.	
Horváthné Dr. Kepenyés Edit	Hatósági és Szociális Osztály vezetője	2019. május 2.	
Jambrik Ramola	Pénzügyi és Gazdasági Osztály vezetője	2019. május 2.	
Szeljagné Madács Andrea	Belső ellenőr	2019. május 2.	

