

**KOCKÁZATKEZELÉSI
SZABÁLYZAT**
Egységes szerkezet

I.

A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA ÉS TARTALMA

A szabályzat célja

A szabályzat az államháztartási belső pénzügyi ellenőrzési rendszer működtetése érdekében – a Pénzügyminisztérium által kiadott módszertani útmutatót figyelembe véve – a Közös Hivatal kockázatkezelési tevékenységének meghatározására szolgál, amely a kockázati tényezők meghatározását, azok értékelését, a kockázatokra adott válaszreakciókat és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magában. Megfelelő kockázatkezelési tevékenység révén csökkenthetők a kockázatok hatásai, illetve megelőzhetők a feltárt kockázatok tényleges bekövetkezései.

A **kockázatkezeléssel** kapcsolatos tevékenységek sorrendben az alábbiak:

- a) A kiemelt *kockázati tényezők beazonosítása/feltárása*, melyek az intézmény működését, kiemelt céljainak elérését veszélyeztetik, valamint az azokhoz kapcsolható keretek meghatározása.
- b) A *kockázatok elemzése, rangsorolása* jellegük, felmerülési helyük, hatásuk súlyossága és bekövetkezési valószínűségük szerint, a kockázatok értékelése (1.sz.melléklet)
- c) Az elfogadható kockázati szint meghatározása. Az intézmény egészére, valamint azon belül az egyes gazdálkodási egységekre vonatkozó ún. „*tűrészathatárok*” meghatározása, amelyek felett intézkedéseket kell foganatosítani.
- d) A kockázatokhoz kapcsolódó *lehetséges reakciók* azonosítása.
- e) A kritikus tényezők kezelésére kockázatkezelő javaslatok megfogalmazása, *döntés a kockázatok kezeléséről*: a kockázatok, illetve hatásukat milyen módon kívánja a vezetés mérsékelni, elkerülni, és/vagy bekövetkezési valószínűségüket csökkenteni.
- f) A *válaszintézkedés* „beépítése”, a kockázatkezelési tevékenység folyamatának felülvizsgálata.

A kockázatkezelési szabályzat része az intézmény **belső kontrollrendszerének** mely tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek alapján a Hivatal érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

1. Jogszabályi háttér

Az államháztartás működéséről szóló 2011. évi CXCV. törvény 69.§-a rendelkezik a belső kontrollrendszere létrehozásának kötelezettségéről, mely a költségvetési szerv vezetőjének feladata. A kockázati tényezők figyelembevételével kockázatelemzést kell végezni és kockázatkezelést működtetni.

A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani a Közös Hivatal tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat.

A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meghatározzuk azokat az intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatokat.

2. A szabályzat tartalma

A kockázatkezelési szabályzat meghatározza:

- a kockázat fogalmát,
- a kockázat kezelőjét,
- a kockázatkezelési hatókört,
- a kockázat azonosítását, kockázatelemzést,
- a kockázat kezelését,
- a kockázat kezelésének időtartamát,
- a kockázatok és intézkedések nyilvántartását.

II.

A KOCKÁZAT FOGALMA

A kockázat fogalma

Egy nem kívánt esemény bekövetkezési valószínűségének és az esemény következményeinek az együttese, mely lényegi befolyással van a szervezet célkitűzéseire. A kockázat lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ.

A *kockázat jellege szerint* lehet:

a) *eredendő kockázat*

A szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata. A költségvetési szerv feladatköréből és működési sajátosságaiból adódóan a környezeti hatások, vagy az erőforrások elégtelensége miatt olyan hibák fordulhatnak elő, amelyek önmagában a költségvetési szerv által nem befolyásolhatóak.

b) *kontroll kockázat*

A költségvetési szerv belső kontroll rendszerének nem megfelelő működtetése miatt fellépő kockázat (vagy saját hibájából nem képes, vagy tudatosan nem tárja fel, illetve nem előzi meg a hibákat, szabálytalanságokat).

c) *megmaradó (reziduális) kockázat*

A vezetés által az intézményen belül működő belső kontroll hatására a kockázat csökkentésére tett azonnali válaszlépések után még fennálló/fennmaradó kockázat.

A *kockázatok forrása* lehet a Hivatalra nézve *külső eredetű kockázat*, vagy a Hivatal *saját tevékenységének* (illetve annak hiányának) hatására kialakuló *belső kockázat*.

1. Külső kockázatok

Megnevezése	Tartalma
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelenségei vagy hiányosságai fennakadást okozhatnak a normális működésben.

Gazdasági	Költségvetési támogatások csökkenése, elvonása, árbevételek elmaradása, nem tervezhető központi intézkedések, kamatlábváltozások, árfolyamváltozások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.
Jogi- és szabályozási	A jogszabályok, fenntartói, felügyeleti rendelkezések és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét, az erős jogi szabályozás akár túlzott megkötéseket is előírhat.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
Politikai	Kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. A szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy politikai reakciót válthat ki.
Piaci	Versenyhelyzet kialakulása vevői vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervekre.
Elemi csapások	Tűz, árvíz, egyéb elemi csapás hatással lehet a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.

2. Belső szervezeti kockázat

2.1. Jogi szabályozás hiányosságaiból eredő kockázatok

Jogi	<ul style="list-style-type: none"> – 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.
------	---

2.2. Pénzügyi kockázatok

Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátásához nem elég a rendelkezésre álló forrás. Azok kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
---------------	---

Csalás, hamisítás	Vagyronvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésekre.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Tőke beruházási, felújítási	Nem megfelelő beruházási, felújítási döntések meghozatala.
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol és a szervezet jogosult kártérítést követelni.

2.3. *Tevékenységi kockázatok*

Működés-stratégia	Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
Működési	Elérhetetlen vagy megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg. Egyeztetési problémák.
Információs	A döntéshez nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Hírnév	A kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki, csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.
Kockázat - átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
Technológiai	A hatékonyság megtartása érdekében az üzemeltetés fenntarthatóságának, a technológia fejlesztésének, lecserélésének igénye. A gazdaságtalan üzemeltetés jelentős bevételkiesést vagy többletkiadást eredményezhet. Üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.
Projekt	Megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt tervezete. Azok nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
Innovációs	Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.

2.4. *Emberi erőforrás kockázatok*

Személyzeti	A hatékony működést korlátozza vagy ellehetlenítheti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
Egészségügyi- és biztonsági	A hatékony munkavégzést akadályozzák a nem megfelelő munkaköri környezet és a munkavégzéshez szükséges feltételek biztosításának hiányosságai.

3. A költségvetési szervek kockázati csoportjai

KOCKÁZATI CSOPORTOK	KOCKÁZATOK LEHETNEK
A szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	– A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel.

MKÖH SZMSZ KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT 10. FÜGGELÉK

	<ul style="list-style-type: none"> – A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be.
A szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> – 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 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. – Szabályozás és gyakorlat különbözik – Eltérrő a jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél. – Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba. – Az intézmény nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról. – Szakpolitikai stratégia gyakran változik.
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> – Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított. – A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek.
A külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	<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.
Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> – A stratégiai és rövidtávú, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal és célkitűzésekkel; a tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a 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 nem, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított. – Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában, nem megfelelő a likviditás menedzsment működése.
A 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 megfe-

MKÖH SZMSZ KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT 10. FÜGGELÉK

	<p>elő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Új munkatársak felvétele korlátozott. – A munkatársak nem azonosulnak az etikai szabályokkal. – A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált. – A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata. – A szervezet motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz. – A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult. – Magas fluktuáció. – A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre. – Összeférhetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik.
<p>A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> – A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított, a biztonsági előírásokat nem tartják be. – Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására. – A szervezet nem rendelkezik megfelelő kontroll-, illetve teljesítményértékelési rendszerrel. – A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.
<p>A számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> – A szervezet nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel. – A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható. – A szervezet nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek. – A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvizetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.
<p>A működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> – A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított. – Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezetben belül. – A szervezet nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal.
<p>Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> – A szervezet nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási rendszerrel. – Az irattározás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak. – A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.

<p>Az informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> – A szervezet nem rendelkezik informatikai tervvel, illetve biztonsági és katasztrófa tervvel. – A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás. – A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak. – A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő. – Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek. – Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel. – A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.
--	--

III. A KOCKÁZAT KEZELŐJE

A kockázatkezelés hatékonysága érdekében a jegyző feladata kijelölni az adott kockázatok folyamatgazdái saját felelősségi körükön belül.

A **Hivatalban** a kockázatok felismeréséért, kezeléséért felelős személyeket (vezetői szinteket), azok feladat- és hatáskörét a dolgozók munkaköri leírásaiban, jegyzői utasításokban, az ellenőrzési nyomvonalban kell konkrétan meghatározni.

IV. A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR

Az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése, valamint a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők felmérése, elemeinek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése és semlegesítése a Közös Hivatalban a jegyző felelőssége és kötelessége. A kockázatelemzés felöleli a Hivatal egész területét.

A Hivatal **szervezeti egységeinek vezetői** (jegyző és irodavezetők) az éves munkaterv összeállítása során elkészítik területük célkitűzéseinek végrehajtását befolyásoló és akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), annak kezelési módját. Felmérik, mi jelenthet kockázatot az adott területen és mekkora kockázat nagyságokkal lehet számolni, a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni. Erről az irodavezetők írásban tájékoztatják a jegyzőt a következő évi munkaterv összeállításának határidejét megelőzően, szeptember 15-ig.

V. A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA

A kockázat azonosítás **célja** annak megállapítása, hogy melyek a Hivatal célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A jegyzőnek úgy kell kialakítania a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és alkalmazottak közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön. Ennek megfelelően a kockázatok felmérésének elvégzéséhez elengedhetetlen az intézmény valamennyi munkatársának aktív közreműködése. A kockázatok beazonosítását a szervezeti egység vezetője (irodavezető, kirendeltségvezető) felügyeli.

A kockázatok azonosításához, súlyuk megállapításához részletes kockázatelemzést kell végezni az *1. sz. mellékletben* leírt kritériumok alapján.

A Hivatali kockázatelemzés során beazonosított kockázatok három kategóriába sorolhatók:

Kiemelt kockázatok: Olyan magas bekövetkezési hatással bíró szervezeti kockázatok, melyeket valamennyi vezetőnek kötelező elemeznie és ezekre vonatkozóan intézkedési tervet kell készíteniük.

Egyéb szervezeti szintű kockázatok: A jegyző által beazonosított kockázati kör, amelyből a kockázatelemzés során a szervezeti egységek vezetői szabadon választhatnak.

Szervezeti egység által beazonosított kockázatok: A szervezeti egységek vezetői által beazonosított olyan további kockázatok (maximum évente 5 db), amely speciálisan az ő gazdálkodási körülményeire igaz.

VI. A KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE

A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják a Hivatal fő célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a Hivatalra gyakorolt hatásukat. A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni a Hivatal adott kockázattal szembeni tűrőképességét.

A kockázatfelmérést követő lépés az azonosított kockázati tényezők értékelése, amely a legjobban áttekinthető módon a **kockázatelemzési kritérium mátrix (KKM)** elkészítésével oldható meg. A KKM a Hivatal folyamataira vonatkozó, következetes kockázatelemzés végrehajtásának elsődleges eszköze, amelynek segítségével meghatározható a vizsgált folyamat kockázatosága. A mátrix alapja, hogy minden kockázat alapvetően két kritérium alapján értékelhető

- a bekövetkezési valószínűség és
- a szervezet céljaira gyakorolt negatív hatás alapján.

Az értékelés következetességét a KKM biztosítja, mert egy azonosított kockázat hatásának megítélésére számszerűsíthető értéket ad, amelynek alapján a kockázatokat magas, közepes és alacsony hatású kategóriába lehet sorolni.

A **kockázati tűréshatár** a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet mindenképpen válaszingedményt tesz a felmerülő kockázatokra. Minél kevésbé elfogadható a vezetés számára egy kockázat bekövetkezése, annál nagyobb hangsúlyt kell fektetni a válaszlépések megtételére. A legmagasabb prioritású kockázati tényezőket szükségszerű folyamatosan figyelni kell, és a költségvetési szerv vezetésének magasabb szintjein foglalkozni kell velük.

A kockázati tűréshatárokat a következő csoportok szerint lehet értelmezni:

a) **Szervezeti szintű kockázati tűréshatár** – az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a költségvetési szerv egészének működése során felmerülő kockázatokra vonatkozóan. (Pl. a költségvetés kiadási főösszegének meghatározott %-a, és az attól való eltérés mértéke.)

b) **Delegált kockázati tűréshatár** – a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti egységek esetében a kockázatoknak még mekkora mértéke fogadható el. Ennek következménye, hogy egy alacsonyabb szervezeti szinten meglévő kockázat a magasabb szervezeti szinten már nem, vagy csak kisebb fenyegetettséget jelent.

c) **Projekt kockázati tűréshatár** – a szervezet nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén, szükség lehet az ezekhez rendelt, egyedi kockázati tűréshatárok kialakítására. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke.

A gyakorlati tapasztalatok alapján mindenképpen kezelendők azok a kockázatok, amelyeknek ugyan kicsi a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk nagy. Ezzel szemben, azok a kockázatok, amelyeknek nagy a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk minimális, nem feltétlenül kezelendők. Kivételt képez, ha év közben a gyakori bekövetkezés miatt a veszteség olyan mértékűvé válik, amely meghaladja az adott területre meghatározott tolerancia szintet.

A jegyzőnek gondoskodnia kell arról, hogy minden egyes kockázati tényező esetében kerüljön meghatározásra az a tolerancia szint, **tűréshatár**, amellyel a vezetés irányt mutat, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, és hogyan, vagy annak viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének, az elérhető eredményhez képest, magas költsége miatt tudomásul veszi létezését, és „együtt él” vele.

Elfogadható kockázati szint meghatározása: A kockázati tűréshatárhoz szorosan kapcsolódik a „tolerancia szint”, ami azt a százalékos (esetleg abszolút számban kifejezett) mértéket jelenti, amilyen mértékű plusz-mínusz irányú eltérést a vezetés még megengedhetőnek tart az eredetileg kitűzött céltól. A feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat az adott szervezet által elviselhetőnek ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni. Ezt a szintet meghaladó kockázatokra intézkedéseket kell hozni.

VII. A KOCKÁZATOK KEZELÉSE

A vezetésnek rendelkeznie kell olyan eszközökkel, amelyekkel képes a szervezet működését érintő, negatív hatású kockázatos eseményeket felismerve, azokat racionálisan csoportosítva, egyidejűleg meghatározni a szükséges válaszlépéseket. A kockázati válaszlépések azt a megoldást jelentik, amilyen módon a vezetés reagál a felismert kockázatokra. A válaszlépések meghatározása során a hangsúlyt, a korábbi gyakorlattól eltérően, nem a kontrollok módosítására, javítására kell helyezni, hanem az adott pillanatban legalkalmasabb kockázatkezelési alternatíva kiválasztására.

A kockázati tűréshatár felett elhelyezkedő minden egyes kockázat esetében, a válaszlépésnek tükröznie kell a szervezet vezetési filozófiáját, tolerancia szintjét, valamint a közérdek képviselőjét. A vezetésnek ezért, a válaszlépés melletti döntés meghozatalakor, figyelemmel kell lennie arra, hogy az adott kockázat

- milyen mértékű hatást gyakorol a szervezetre,
- a célhierarchia melyik szintjét érinti,
- melyik folyamatba van beágyazva,
- melyik szervezeti egységek vesznek részt a válaszlépésben,
- milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás és
- milyen eredményt várnak a válaszlépéstől.

A kockázatkezelési intézkedéseket várható kockázatcsökkentő hatásuk és megvalósítási költségek összevetésével kell értékelni.

A kockázat megszüntetése, elkerülése

Alapvetően a kockázati események bekövetkezésének kivédését, illetve a gyors felfedezését szolgáló eljárásokat foglalja magában. Akkor alkalmazandó, ha az adott kockázati tényező gyakran következik be, és bekövetkezése esetén a hatása jelentős. A kockázatkezelési akciók célja csak kivételes esetekben lehet a kockázat teljes megszüntetése, ami azt jelenti, hogy az adott kockázat, a megfelelő válaszlépés eredményeként, többé nem fordul elő. Az állami tevékenységek (folyamatok) megszüntetésének, áthárításának jogszabályi korlátai miatt ez nem, vagy csak kivételes esetekben alkalmazható.

A kockázat csökkentése

A legtöbb kockázat esetében alkalmazható módszer, amelynek a célja általában, a kialakított módszerek, technikák és eszközök alkalmazásával a kockázatelemzés eredménye alapján megfogalmazott kockázati kitétség csökkentése, a menedzsment által tudatosan vállalható kockázati kitétség (tűréshatáron belüli) szintjére.

Irányulhat a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására, a kockázat bekövetkezésének lehetőségére való felkészülésre (a várható hatás mértékének meghatározása), azon keresztül a reagáló képesség növelésére, illetve a kockázatok hatásának mérséklésére, a folyamatokba **beépített kontrollok** felhasználásával.

A kockázat megosztása, áthárítása

Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.

A kockázat elviselése, elfogadása

Alkalmazása esetén a vezetés dönthet úgy, hogy nem tesz intézkedéseket a kockázat csökkentésére, mert

- a) a szervezet kialakult működési rendjében az adott kockázat hatásának kiküszöbölése vagy csökkentése többbe kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár, vagy
- b) a kockázatkezelés személyi, technikai akadályokba, idő-, illetve anyagi korlátba ütközik.

A jegyző a válaszintézkedések kiválasztásában a független belső ellenőr javaslataira támaszkodik. A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatók, így a kockázatok mérsékelhetők.

A költségvetési évre szóló célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válaszintézkedés meghatározása szükséges.

A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a jegyző intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy helyszíni vizsgálatot tart vagy felkér független belső ellenőrt a vizsgálat elvégzésére.

A hatékony folyamatba épített ellenőrzés az elsődleges 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 kockázatkezelési tevékenység akkor hatékony, ha a szervezeti egységek vezetői

- a) A kockázatkezelési tevékenységet integrálják az adott szervezet folyamataiba,
- b) A megfogalmazott kockázatsökkentő cselekvési programot következetesen végrehajtják, illetve végrehajthatják,
- c) A kockázatsökkentő cselekvési program végrehajtását ellenőrzik, szükség esetén a szükséges beavatkozásokat megteszik,
- d) A kockázatelemzés eredményeinek szükség szerinti gyakorisággal történő aktualizálását, és ez alapján a kockázatsökkentő cselekvési program módosítását, végrehajthatják,
- e) A lezárult kockázatsökkentő cselekvési programokat értékelik.

A kockázatok felülvizsgálata

A kockázatkezelés tevékenységét az adott szervezeti egység vezetőjének a döntés előkészítésénél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni. A költségve-

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

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

A kockázatok nyilvántartására és elemzésére a Hivatalnak olyan információs jelentési rendszert kell működtetni, amely alkalmas minden egyes kockázat esetében, a kezelésére kialakított módszer tényleges alkalmazásának, és azon keresztül hatékonyságának nyomon követésére, mérésére, a hozott intézkedésektől eltérő gyakorlat jelzésére, ami lehetővé teszi a vezetés számára menetközben a korrekciós intézkedések szükség szerinti meghozatalát.

A kockázatok és intézkedések nyilvántartása

A Hivatalnak 2014. január 01-től jól áttekinthető kockázat-nyilvántartást kell vezetnie, amelyből bármely időpontban egyértelműen látható, hogy

- melyek a költségvetési szerv egyes területeire ható, azonosított kockázatok,
- azokat milyen módszerrel, kik és mikor határozták meg,
- a fontossági sorrendben az azonosításkor hol helyezkedtek el,
- milyen mértékű kár bekövetkezését valószínűsítették,
- kezelésükre milyen intézkedéseket hoztak, illetve javasoltak,
- az intézkedések végrehajtásáért ki a felelős,
- vannak-e a kockázat kezelésére kialakított hatékony kontrolltevékenységek,
- az intézkedés milyen eredménnyel járt, milyen változást eredményezett az adott kockázat helyzetében (súlyában, rangsorban elfoglalt helyében),
- milyen a jelenlegi státusza,
- milyen hipotézis felállítását teszi lehetővé a jövőre nézve.

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása a szervezeti egységek vezetőinél történik.

A nyilvántartásnak minden kockázatra kiterjedően tartalmaznia kell:

- A nyilvántartásba vétel időpontja, sorszáma
- bejegyzés dokumentuma
- a bekövetkezés valószínűségét,
- az esetleg felmerülő kár mértékét,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét,
- az intézkedés végrehajtásáról tett jelentést.

**VI.
ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK**

A Közös Hivatal Jegyzője gondoskodik arról, hogy a Kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett magasabb vezető, vezető munkatársak megismerjék, annak tényét a szabályzathoz csatolt íven (megismerési nyilatkozaton) aláírásukkal igazolják.

A módosítással egységes szerkezetben készült szabályzat 2020. november 01. napján lép hatályba, a 2014. január 01-től vezetett nyilvántartások hatályban maradnak.

Dr. Jakab Orsolya
jegyző

Kockázatkezelési szabályzat 1. sz. melléklete

A kockázatelemzés kritériumai

A kockázat értékelési folyamatánál definiálni kell azokat a pontos kritériumokat, amelyek biztosítják a céloknak való megfelelést.

Ennek keretében meg kell határozni, hogy:

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

Az egyes területek tényleges vagy potenciális kockázatainak értékeléséhez véleményt kell alkotni az adott terület (tevékenység) kulcsfontosságú tényezőinek meghatározása és értékelése alapján, amelyek az elvégzett tevékenységekkel, a létező kontroll rendszerekkel, a múltbéli és valószínűsíthető jövőbeli eseményekkel, a működési környezettel kapcsolatosak.

A legnagyobb hangsúllyal a folyamatban a pénzügyi és gazdasági tényezők jelennek meg, mert azok jellemzik döntően a pénzügyi kockázatot és a műveletek nagyságrendjét.

A kockázati tényezők osztályozása

Megnevezése	Tartalma
Költségvetési gazdálkodás (Pénzügyi és gazdasági)	A bevételek volumene; a kiadások, a készpénz összege; likviditás; a forgó ill. tőkeeszközök értéke; egyéb befektetett erőforrások értéke; a művelet értéke a szervezet számára.
Humán erőforrás gazdálkodás	A vezetők és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei (képzettség, szakmai gyakorlat); tisztesség, megbízhatóság, motiváció; a belső ellenőrzéssel szemben tanúsított hozzáállás, elszámoltathatóság és kontroll.
Kontrollkörnyezet	Múltbéli veszteségek, hibák, szabálytalanságok, kontroll vétségek stb. volumene, gyakorisága és oka. Ez magában foglalja a fennálló aggályokat is. Külső tényezők: pénzügyi, gazdasági, jogi stb.; a környezet dinamizmusa; kapcsolódások más rendszerekhez, más műveletektől való függés (pl.: informatika); vezetőség, közvélemény aggályai stb.
Működés komplexitása	A műveletek mérete, komplexitása, műszaki jellege, láthatósága, érzékenysége, stabilitása; a változás mértéke és valószínűsége (a műveletekben, munkatársak személyében és folyamatokban rejlő kockázat); elhelyezkedési delegálás.

Belső kontrollok működéséhez kapcsolódó	A problémák megelőzésére, észlelésére és korrigálására, a rendszer gyengeségeinek kiemelésére és kijavítására, a kellemetlen események kezelésére és a célkitűzések elérésének elősegítésére tervezett belső kontrollok megléte és eredményessége. A műveletek és pénzügyi kontrollok, ill. az átruházott kontrollok és delegált hatáskör terjedelme által gyakorolt hatások.
Közvélemény	A közvéleményre gyakorolt hatás

A szervezeti egységek (irodavezetők) véleményét, megítélését figyelembe kell venni arra vonatkozóan, hogy mely területeket kell nagy kockázatúnak tekinteni.

A kockázatok értékelése alapvetően az előbbieken felsorolt különféle tényezők kvalitatív minősítésén alapul, amely a tapasztalatokra és a rendelkezésre álló információkra támaszkodó megítélést eredményez.

A kockázatelemzés – a kockázati tényezők figyelembe vétele alapján – módszerét a 2. sz. melléklet tartalmazza.

Kockázatok értékelése

Mezőkövesdi Közös Önkormányzati Hivatal

Ssz.	Főfolyamat megnevezése	Azonosított kockázatok	Valószínűség	Folyamatra vetített valószínűség	HATÁS (Súly)					Hatás összérték	Folyamatra vetített hatás összérték	Kockázati érték	Folyamat kockázati értéke
					Költségvetési gazdálkodás (bevételek)	Kontrollkörnyezet (szabályozás összetettsége)	Működés komplexitása	Humán erőforrás gazdálkodás	Belső kontrollok működése				
			1,2,3		1-6	1-5	1-4	1-3	1-4				
	Főfolyamat	kockázat1		kockázatok valószínűségeinek átlaga						hatások átlaga	hatás összértékek átlaga	Valószínűség*Hatás összérték	Kockázati értékek átlaga
		kockázat2											
		kockázat3											
1.	Városüzemeltetés	A szervezetek vagyon-eszköz megfelelő működtetése, átlagmegóvása nem biztosított	2	1,3	6	3	4	1	2	3,2	3,1	6,4	4,1
		Az intézmények nem rendelkeznek fizikai-biztonsági előírásokkal	1		5	5	4	1	3	3,6		3,6	
		A vagyongazdálkodás döntési szintjének megállapítása nem megfelelő	1		2	2	4	1	3	2,4		2,4	

MKÖH SZMSZ KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT 10. FÜGGELÉK

2.	Szervezés	Az iratkezelési rendszerben az összetartozó iratok keresése nehézkes a többszörös nyilvántartás miatt	1	2,0	1	2	4	1	1	1,8	2,5	1,8	5,2
		Felhasználói szinten a szoftverismeret nem kielégítő, az oktatás helyi szinten nem megoldott	2		4	1	4	3	3	3		6	
		Az új munkatársak betanítására nincs elegendő idő	2		2	1	4	3	3	2,6		5,2	
		A munkaerőpiacról nem biztosított időben a megfelelő minőségű munkaerő, magas a fluktuáció	3		2	2	4	3	2	2,6		7,8	
3.	Költségvetés tervezése	A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe tervezéskor	1	2,0	3	2	4	2	4	3	2,9	3	5,7
		A stratégiai tervek nem számolnak a végrehajtást akadályozó kockázatokkal	3		4	3	3	1	2	2,6		7,8	
		A tervezéshez a partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megalapozott	2		4	2	4	2	4	3,2		6,4	
4.	Bevételek beszedése	Tervezett bevétel nem folyik be	2	2,3	5	3	2	1	3	2,8	2,6	5,6	6,2
		Rossz adófizetési morál	2		5	1	1	1	2	2		4	
		EU-s támogatások elszámolásának hibái, hiánypótlások késedelmes kifizetést eredményeznek	3		5	2	2	3	3	3		9	

MKÖH SZMSZ KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT 10. FÜGGELÉK

0													0	
5.	Kiadások teljesítése	Előirányzatot túllépi a teljesítés	1	1,5	3	2	2	1	2	2	2,2	2	3,4	
		Váratlan esemény - katasztrófa miatti kiadások teljesítése	2		4	2	3	1	2	2,4		4,8		
6.	Pénzügyi-számviteli elszámolások	A szervezet új ASP beszámolási rendszere nem megbízható	3	2,5	6	5	4	3	3	4,2	3,4	12,6	8,8	
		A szervezet nem tudja nyomon követni az ASP rendszerrel kapcsolatos folyamatosan változó szabályozás előírásait	3		5	5	4	3	2	3,8		11,4		
		A szervezet nem tesz eleget időben a beszámolási kötelezettségének	2		2	1	3	3	3	2,4		4,8		
		A pénzkezeléssel kapcsolatos összeférhetelenség az alacsony létszám miatt nem biztosított	2		2	3	4	3	4	3,2		6,4		
7.	Költségvetési beszámolás	A nyilvántartás nem naprakész, ezért a beszámolók jelentős hibákat tartalmazhatnak	1	1,7	6	2	4	3	3	3,6	3,2	3,6	5,2	
		A mérleget alátámasztó leltárakat nem hajtják végre	2		6	4	3	3	4	4		8		
		A zárszámadási rendelet nem a végleges Kincstári beszámoló alapján kerül összeállításra	2		4	3	1	1	1	2		4		
0													0	
8.	Pályázatok	Az árfolyamváltozások kockázatait, az inflációt nem veszik figyelembe a pályázat készítésekor	1	2,0	3	3	3	2	1	2,4	2,7	2,4	5,5	

MKÖH SZMSZ KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT 10. FÜGGELÉK

		Politikai befolyásolás lehetősége	3		6	3	2	1	2	2,8		8,4	
		A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre	2		6	2	3	1	4	3,2		6,4	
		Partnerszervezetek változásairól nem értesül időben a szervezet, mely negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására.	2		4	2	2	1	3	2,4		4,8	
9.	Közbeszerzési eljárás	A bonyolult jogi szabályozás belső szabályzatban történő aktualizálása hiányos	1	1,3	2	5	1	2	4	2,8	2,6	2,8	3,5
		Becsült érték megállapítása hibás	2		5	1	2	2	3	2,6		5,2	
		Elégtelen informatikai infrastrukturális feltételek	1		2	1	3	2	4	2,4		2,4	
					0						0		
10.	Információ-kommunikáció	Az új feladatokhoz, változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok nem időben készülnek el	1	1,5	2	4	3	1	1	2,2	2,2	2,2	3,5
		Lassú a szabályozás változásáról szóló információ gyakorlatba való átültetése	2		2	3	3	1	3	2,4		4,8	
		A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek, a munkatársak nem kommunikálnak egymással	1		1	1	2	1	2	1,4		1,4	
		A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez	2		4	2	3	1	4	2,8		5,6	

MKÖH SZMSZ KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT 10. FÜGGELÉK

A Mezőkövesdi Közös Önkormányzati Hivatal főfolyamatainak kockázatkezelési rangsora a kockázatelemzés alapján:

Ssz.	Főfolyamat megnevezése	Folyamat kockázati értéke	Főfolyamatok kockázati rangsora
1.	Városüzemeltetés	4,1	VII.
2.	Szervezés	5,2	VI.
3.	Költségvetés tervezése	5,7	III.
4.	Bevételek beszédése	6,2	II.
5.	Kiadások teljesítése	3,4	X.
6.	Pénzügyi-számviteli elszámolások	8,8	I.
7.	Költségvetési beszámolás	5,2	V.
8.	Pályázatok	5,5	IV.
9.	Közbeszerzési eljárás	3,5	VIII.
10.	Információ-kommunikáció	3,5	IX.

Kockázatkezelési szabályzat 3. sz. melléklete

KOCKÁZATKEZELÉSI MÓDSZER

A kockázatkezelés és felmérés célja: állapítsa meg a Hivatali tevékenységek kockázatának mértékét. Jelentőségük szerint állítsa azokat sorba annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, felmerülésük esetén azok milyen hatással lehetnek a szervezetre.

A magas kockázatú rendszereket gyakrabban kell ellenőrizni.

Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatértékelést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell. Ilyenek a testület és a bizottsági tagok kérései, ajánlásai, a ciklusprogram célkitűzései, stb.

A Közös Hivatal kockázatkezelését a kockázati tényezők és azok súlya alapján kell elvégezni. A rendszer működésére hatással lévő 10 legfontosabb tényezőtől minden egyes Irodának, kirendeltségnek – a külön kijelölendő tevékenységekre vonatkozóan – legalább 5 tényezőt ki kell választani és értékelést kell elvégezni. Meg kell határozni az egyes kockázati tényezőknek a rendszerekre (tevékenységekre) gyakorolt hatását (súlyként kifejezve).

A Pénzügyminisztérium által kiadott ellenőrzési módszertan szerint a kockázati tényezők értékelésének alapjául 10 szempont szolgál.

Kockázati tényezők:

1. Költségvetési gazdálkodás (*Bevételek*)

- 1./ Alacsony
- 2./ Közepes
- 3./ Magas

Súly: 3-6

2. Informatikai támogatottság

- 1./ Rossz
- 2./ Közepes
- 3./ Kitűnő

Súly: 5

3. Kontrollkörnyezet (*Szabályozás összetettsége*)

- 1./ Kicsi
- 2./ Közepes
- 3./ Nagy

Súly: 5

4. Működés komplexitása (*Változás/Átszervezés*)

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

Súly: 4

5. Belső kontrollok működése (Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége)

- 1./ Kicsi
- 2./ Közepes
- 3./ Nagy

Súly: 4

6. Belső kontrollok működése (Csalás, hamisítás)

- 1./ Adott területen alacsony mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
- 2./ Adott területen közepes mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
- 3./ Adott területen magas mértékű a bekövetkezésének valószínűsége

Súly: 3

7 Működés komplexitása (Vezetőség aggályai a rendszer működését illetően)

- 1./ Alacsony szintű
- 2./ Közepes szintű
- 3./ Magas szintű

Súly: 3

8. Humánerőforrás gazdálkodás (Munkatársak tapasztalata és képzettsége)

- 1./ Nagyon tapasztalt és képzett
- 2./ Közepesen tapasztalt és képzett
- 3./ Kevés vagy semmilyen tapasztalat és képzettség hiánya

Súly: 3

9. Tévedések valószínűsége

- 1./ Kicsi
- 2./ Közepes
- 3./ Nagy

Súly: 3

10. Előző ellenőrzés óta eltelt idő

- 1./ 1 évnél kevesebb
- 2./ 1-2 év
- 3./ 2-4 év
- 4./ 4-5 év
- 5./ 5 évnél több

Súly: 2

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

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

Kockázatelemzési Kritérium Mátrix (KKM) a Közös Hivatal kockázatelemzése alapján:

A kockázat bekövetkezésének hatása a szervezetre	Magas 3,1 -					7				6	
		Közepes 2,6 - 3						3			
								8			
	Alacsony 1 - 2,5		9							4	
								2			
				5; 10							
			Kicsi 1 - 1,5			Közepes 1,6 - 2			Magas 2,1 -		
	A kockázat bekövetkezésének valószínűsége										

|| = kockázati tűréshatár

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

A kockázati térkép elemzése:

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

Kockázati tényezők és az alkalmazott súlyozás:

Sor-szám	Kockázati tényező	Kockázati tényező terjedelme	Alkalmazott súly	Ponthatár
1.	Bevételek	1-3	6	6-18
2.	Informatikai támogatottság	1-3	5	5-15
3.	Szabályozás összetettsége	1-3	5	5-15
4.	Változás/átszervezés	1-3	4	4-12
5.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	1-3	4	4-12
6.	Csalás, hamisítás	1-3	3	3-9
7.	Vezetőség aggályai	1-3	3	3-9
8.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	1-3	3	3-9

MKÖH SZMSZ KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT 10. FÜGGELÉK

	lata			
9.	Tévedés valószínűsége	1-3	3	3-9
10.	Előző ellenőrzés óta eltelt idő	1-5	2	2-10

MINIMÁLIS PONTSZÁM: 38

MAXIMÁLIS PONTSZÁM: 118

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

Kockázatkezelési szabályzat 1. sz. formanyomtatvány

A kockázatok és intézkedések nyilvántartása

Sor-szám	Nyilvántartásba vétel időpontja	Kockázatok megnevezése	Bekövetkezés valószínűsége	Felmerülő kár mértéke	Kockázat kezelésére javasolt intézkedés	Felelős iroda (munkatárs) neve

Kockázatkezelési szabályzat 2. sz. formanyomtatvány

Kockázatkezelési jelentőlap

A jelentést készítő iroda, kirendeltség megnevezése:

A kockázatkezelés tárgyát képező tevékenység megnevezése:

A beavatkozás szükségességének indoklása:

A kockázat kezelésére javasolt intézkedés:

Az intézkedés határideje:

A felelős munkatárs:

.....
jelentési felelős

