

Lengyel Nyelvoktató Nemzetiségi Iskola

Integrált kockázatkezelési szabályzat

Hatályos: 2019.09.28-tól

ELFOGADVA : 61/2019. (IX. 28.) ÖLÖ KG4 hat.

Az Országos Lengyel Önkormányzat Lengyel Nyelvoktató Nemzetiségi Iskolája (továbbiakban: Iskola) a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet alapján integrált kockázatkezelési rendszerét az alábbiak szerint határozza meg.

Az integrált kockázatkezelési rendszer működtetése során fel kell mérni, és meg kell állapítani az Iskola tevékenységében rejlő és a szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat. A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének, folyamatos nyomon követésének módját.

A kockázatkezelés, mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része. A vezetőknek külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beépítsék, és a szervezet minden tagja megértse a kockázatkezelés értékét.

Fontos figyelembe venni, hogy a kockázatkezelés elsősorban az Iskola feladatellátását támogató belső folyamat, és nem az Iskolán kívüli szervezetek, hatóságok igényeit szolgálja.

I. fejezet **Értelmező rendelkezések**

1. A kockázat fogalma

A kockázat lehet egy esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van egy szervezet célkitűzéseire.

A kockázat lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ.

Eredendő kockázat, amely szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata.

Ellenőrzési kockázat az ezen hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat.

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

A kockázatok lehetnek:

- a) külső kockázatok
- b) pénzügyi kockázatok
- c) tevékenységi kockázatok
- d) emberi erőforrás kockázatok

Az egyes kockázatok **kategóriái**, lehetséges megnyilvánulásuk és hatásuk az alábbiak lehetnek:

a) külső kockázatok

- Infrastrukturális:* Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést
- Gazdasági:* Kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre
- Jogi és szabályozási:* A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.
- Környezetvédelmi:* A környezetvédelmi 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.

b) pénzügyi kockázatok

- Költségvetési:* A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
- Csalás vagy lopás:* Eszközvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre.
- Biztosítási:* Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
- Tőke beruházási:* Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala.
- Felelősségvállalási:* A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.

c) tevékenységi kockázatok

- Működés-stratégiai:* Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
- Működési:* Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
- Információs.* A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
- Hírnév.* A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki. Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.
- Kockázat-átviteli:* Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
- Technológiai:* A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.
- Projekt:* A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.

Újítási: Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.

d) emberi erőforrás kockázatok

Személyzeti: A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.

Egészség és biztonsági: Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat.

2. Folyamatgazda, kockázatkezelő

Folyamatgazda: az Iskola folyamataiért általános felelősséget viselő vezető beosztású személy.

Kockázatkezelő: az Iskola ellenőrzési nyomvonalában meghatározott kockázatok kezeléséért az adott feladatnál felelősként megjelölt személy.

3. Integrált kockázatkezelési hatókör

Az integrált kockázatkezelés az Iskola minden területére kiterjed.

4. Az Iskola vezetőjének feladatai

Az Iskola vezetőjének felelőssége és kötelessége a szervezet minden szintjén érvényesülő integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése, az Iskola célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével.

Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálását az **Iskola vezetője (intézményvezető), mint szervezeti felelős** látja el.

A fentiek alapján a szervezeti felelős feladatai:

- a kockázatkezelési folyamat koordinálása, irányítása,
- a kockázati tényezők, elemek azonosítása,
- a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése (kockázatelemzés),
- a kockázatok kezelési módjának meghatározása,
- a kockázatok felülvizsgálata,
- a kockázatokhoz kapcsolódó nyilvántartások vezetése

Az ellenőrzési nyomvonalakban meghatározott kockázatokhoz kapcsolódó folyamatgazdák, kockázatkezelők a szervezeti felelős irányításával vesznek részt a kockázatkezelési folyamatban.

II. fejezet A kockázatkezelés végrehajtásának szabályai

1. A kockázatkezelés lépései

A **kockázatkezelés** állandó, ciklikus folyamat, amely az alábbi **lépéseket** tartalmazza:

- a kockázatok azonosítása,
- a kockázatok értékelése (kockázati térkép),
- az elfogadható kockázati szint meghatározása (kockázati tűréshatár),
- a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása,
- a kockázatkezelés módjának kiválasztása, intézkedési terv készítése
- a kockázatok nyilvántartása,
- a kockázatok felülvizsgálata.

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 kockázatok elsődleges okai – együtt vagy külön-külön – az alábbiak lehetnek:

- véletlenszerű események,
- hiányos ismeret vagy információ,
- ellenőrzés hiánya és/vagy az ellenőrzések gyengesége a szervezetben.

2. A kockázatok azonosítása

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek az Iskola célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok.

A célok megvalósításához kapcsolódó **fő pénzügyi-gazdasági folyamatok** az alábbiak:

1. Költségvetés tervezés
2. Rendszeres személyi juttatások
3. Nem rendszeres személyi juttatások
4. Működési és felhalmozási kiadások
5. Feleslegessé vált eszközök feltárása, hasznosítása, selejtezése
6. Zárlati feladatok

Az egyes folyamatokhoz tartozó feladatok elvégzése során felmerülő kockázatokat az ellenőrzési nyomvonalak tartalmazzák.

Az ellenőrzési nyomvonalakban meghatározott kockázatok kezeléséért a kockázatkezelő felelős.

Az Iskola a kockázatok azonosítására a **kockázatvizsgálat módszerét** választja.

Ennek fő **munkamódszere**: a kockázatkezelőkkel történő egyeztetés, mely alapján a szervezeti felelős elkészíti a szervezet kockázati térképét.

A vizsgálat során az egyes feladatokról az alábbiakat kell megállapítani:

- a nyomvonalban meghatározott kockázat bekövetkezésének **valószínűségét**; alacsony, közepes, magas kategóriákba sorolással,
- a kockázat **hatását**; alacsony, közepes, magas kategóriák szerint,
- a feladat végrehajtása során felmerült-e új kockázat.

3. A kockázatok értékelése – kockázati térkép

Az Iskola tevékenységére ható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az alábbi **kockázati térképet** kell elkészíteni:

Szervezetre gyakorolt hatás	Magas	Közepes kockázat	Magas kockázat	Magas kockázat
	Közepes	Alacsony kockázat	Közepes kockázat	Magas kockázat
	Alacsony	Alacsony kockázat	Alacsony kockázat	Közepes kockázat
		Alacsony	Közepes	Magas
		Bekövetkezés valószínűsége		

Fenti mátrixban kell a szervezeti felelősnek az egyes kockázatokat minősíteni.

Bekövetkezés **valószínűségének** értékelése: alacsony: 1 pont

közepes: 2 pont

magas: 3 pont

Szervezetre gyakorolt **hatás** értékelése: alacsony: 1 pont

közepes: 2 pont

magas: 3 pont

Kockázat **összértékelése**: bekövetkezés valószínűsége **szorozva** szervezetre gyakorolt hatással.

A kockázati térkép elemzése (kockázatok besorolása):

1-2 pont – alacsony kockázat

3-4 pont – közepes kockázat

5-9 pont – magas kockázat

A magas kockázatok a legjelentősebb kockázatok, az alacsony kockázatok a legkisebb szintűek. A köztük lévők közepes szintűeknek minősíthetők.

A kockázati térkép összeállításáért, elemzéséért a szervezeti felelős a felelős.

4. Kockázati tűréshatár

A kockázati térkép alapján a kockázati tűréshatár meghatározása következik (1. sz. melléklet), mely a szervezeti felelős feladata.

A kockázati tűréshatár azt a szintet jelenti, ami felett az Iskola mindenképpen válaszingézkedést tesz a felmerülő kockázatokra.

A kialakított kockázati tűréshatár nem kötött, az Iskola vezetőjének megvan a lehetősége, hogy változtasson rajta, a pillanatnyilag adott körülményektől függően.

5. Kockázati reakciók

A feltárt kockázatokkal kapcsolatos reakciókat a kockázati tűréshatár meghatározásával együtt kell eldönteni, melynek a meghatározásáért a szervezeti felelős a felelős.

Négy alapvető **kockázatkezelési stratégia** lehet:

- kockázat átadása (biztosítás révén);
- kockázat elviselése (a válaszingézkedés aránytalanul nagy költségei miatt);
- *kockázat kezelése* (célja a kockázatok elfogadható szintre való csökkentése);
- kockázatos tevékenység befejezése.

6. Kockázatkezelés módjai, intézkedési terv készítése

Amennyiben a **kockázat kezelésére** kerül sor, az további négy különböző típusú kontroll tevékenységen keresztül valósítható meg:

- megelőző kontrollok: korlátozzák a kockázat realizálódásának lehetőségét (feladat szétválasztása, megfelelő képzettség). A belső kontrollok többsége ide tartozik.
- korrekciós kontrollok: a realizálódott kockázat következményeit korigálják, a kár vagy veszteség csökkentésével (szerződési feltételek megadása).
- iránymutató kontrollok: a kívánt következmény elérését biztosítják. Általában egy tevékenység konkrét lépéseit tartalmazzák (eljárásrendek, előírások, utasítások).
- felderítő kontrollok: fényt derítenek olyan esetekre, amikor nem kívánt események következtek be (megvalósítás áttekintése, monitoring jelentések).

A szervezeti felelős feladata a fenti kontrollok közül meghatározni az egyes kockázatok esetében alkalmazandó kontrollokat, amelyek alapján a kockázatok kezelésére, a kockázatkezelők intézkedési terveket készítenek.

7. Kockázat-nyilvántartás

Az Iskola kialakítja a sajátosságainak megfelelő kockázat-nyilvántartást.

Valamennyi kockázatról a kockázati térkép elkészítéséhez az **Iskola kockázatnyilvántartásának** kitöltése kötelező. (2. sz. számú melléklet)

A nyilvántartásban szereplő kockázatkezelési stratégia és javasolt intézkedés oszlopokat csak a kockázati tőrés határ feletti kockázatok esetében kell kitölteni.

A nyilvántartás elkészítéséért a szervezeti felelős a felelős.

8. Kockázatok felülvizsgálata

Mivel a kockázati környezet állandóan változik, az integrált kockázatkezelési rendszer fontos tulajdonsága a folyamatos és rendszeres felülvizsgálat, amelynek alapvetően két célja van:

- A változások megfigyelése az Iskola kockázati profiljában: a korábban beazonosított kockázatok fennállnak-e, merültek-e fel új kockázatok, változott-e az egyes kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, illetve hatása.
- Megbizonyosodni az Iskolán belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról: a működő kontrollok megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, szükség van-e új kontroll tevékenységek bevezetésére, a meglévők kibővítésére.

Mivel a két fent említett cél különbözik egymástól, egyik sem helyettesítheti a másikat.

Tulajdonképpen a **kockázatkezelés lépéseinek megismétléséről** van szó, amelyek közül egyik sem hagyható ki a hatékony integrált kockázatkezelési rendszer működéséhez (jelen szabályzat II. fejezet)

A felülvizsgálat során kiemelt figyelmet kell fordítani a folyamatosságra. Fontos, hogy a kockázatkezelés minden évben legalább évente egyszer felülvizsgálatra kerüljön.

A felülvizsgálat eszközei hasonlóak a kockázat beazonosításánál használtakkal. A szervezeti felelős végzi a kockázatok felülvizsgálatát.

A kockázatok felülvizsgálatát a költségvetési tervezés első szakaszában kell megkezdeni, és minden év **október 15-ig** összeállítani az aktuális kockázati térképet.

III. fejezet Záró rendelkezés

Jelen szabályzat 2019. 09. 28-án lép hatályba, hatálybalépésével egyidejűleg hatályát veszti minden e tárgyban hozott szabályozás.

Az Iskola vezetőjének kell gondoskodni arról, hogy a jelen szabályzatban foglalt előírásokat az Iskola munkavállalói megismerjék, annak tényét a szabályzat 3. számú mellékletében foglalt Megismerési Nyilatkozaton aláírásukkal igazolják.

Budapest, 2019.09.28.


intézményvezető



Kockázati tűréshatár meghatározása

Az elkészített kockázati térkép alapján a kockázati tűréshatárt évre az alábbiak szerint határozom meg:

Szervezetre gyakorolt hatás	Magas	Közepes kockázat	Magas kockázat	Magas kockázat
	Közepes	Alacsony kockázat	Közepes kockázat	Magas kockázat
	Alacsony	Alacsony kockázat	Alacsony kockázat	Közepes kockázat
		Alacsony	Közepes	Magas
		Bekövetkezés valószínűsége		

A tűréshatár megjelölése – határozott, jól elkülönülő vonalakkal – a fenti ábrában történik.

A meghatározott kockázati tűréshatár felett az Iskola mindenképpen válaszintézkedést tesz a felmerülő kockázatokra.

Dátum:.....

.....
intézményvezető

Az Iskola kockázat-nyilvántartása

Sor- szám	Azonosítás (nyomvonal szerint)	Kockázat megnevezése	Kockázati kategória	Bekövet- kezés valószí- nűsége	Bekövet- kezés hatása	Kockázat értéke (1-9)	Kockázat besorolása (A/K/M)	Kockázati tűrőhatár alatti/feletti	Kockázat- kezelési stratégia	Javasolt intézkedés
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										

Dátum:.....

.....
intézményvezető

