



KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

Érvényes: 2011. október 25-től

Az államháztartás működési rendjéről szóló - többször módosított - 217/1998. (XII. 30.) Korm. rendelet alapján a **Gyula és Környéke Többcélú Kistérségi Társulás (5700 Gyula, Béke sgt. 39.)** Kockázat kezelésével kapcsolatos feladatait az alábbiak szerint határozom meg.

A költségvetési szerv vezetője köteles a kockázati tényezők figyelembevételével **kockázatelemzést végezni, és kockázatkezelési rendszert működtetni.**

A kockázatelemzés során fel kell mérni, és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat. A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni azon intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatokat.

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 a szervezet feladatellátását támogató belső folyamat, és nem az adott költségvetési szervezeten kívüli szervezetek, hatóságok igényeit szolgálja.

1. A kockázat fogalma

Az államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998. (XII. 30.) Korm. rendelet 2. § 63. pontja meghatározza a kockázat fogalmát: „**kockázat** a költségvetési szerv gazdálkodása tekintetében mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a szerv működését.”

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.

2. A kockázatkezelés, a kockázat kezelő

A kockázatkezelésért felelős személynek tevékenységében támaszkodnia kell a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira.

A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlépések 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.

A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében az irodavezető 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 gazdasági vezető végzi.

3. A kockázatkezelési hatókör

A költségvetési szerv vezetőjének 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 gazdasági vezető elkészíti a célkitűzések végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), annak kezelési módját.

A gazdasági vezető felméri, mi jelenthet kockázatot az adott területen, és mekkora kockázatnagyságokkal lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

4. A kockázatok kezelésének folyamata

A költségvetési szerv működésének alapvető érdeke, hogy elérje célkitűzéseit.

A szervezeti cél érdekében végzett tevékenysége, működése során különféle kockázatokkal szembesül.

A vezetés feladata az, hogy a kockázatokra, amelyek lényegi befolyással lehetnek a célkitűzésekre, tudjon válaszolni oly módon, hogy lehetőség szerint elősegítse a szervezet eredeti céljainak elérhetőségének, teljesítésének valószínűségét, s ezzel egy időben minimálisra csökkentse az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkeztének esélyét, lehetséges hatását. Ezt kockázatkezeléssel érheti el a szervezet.

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.

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

- a kockázatok felmérése,
- a kockázat azonosítása és az azonosításra alkalmas keretek meghatározása,
- a kockázatok értékelése,
- az elfogadható kockázati szint meghatározása (szervezet vagy vezetés számára),
- a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása,
- a kockázatokra adható válaszok megvalósíthatóságának mérlegelése, meggyőződés a tervezett válaszingtézkedések hatékonyságáról, gazdaságosságáról,
- a válaszingtézkedés “beépítése” és a kialakított keret rendszeres felülvizsgálata.

4.1. A kockázatok felmérése

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 szervezetre, ha valóban felmerülnek.

A szervezet vezetője évről évre köteles meghatározni és aktualizálni az intézet előtt álló rövid és középtávú prioritásokat, célkitűzéseket és feladatterveket. Ezeket a célokat, célkitűzéseket az éves tervben kell rögzíteni.

Az éves munkaterv elkészítését átfogó kockázatelemzéssel kell összekötni, a feladatokat egy időben kell végrehajtani.

4.1.1. A kockázatelemzés célja

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

4.2. A kockázat azonosítása és az azonosításra alkalmas módszerek meghatározása

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

Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A kockázatok azonosítását a gazdasági vezető végzi.

A szervezet a kockázatazonosítás során a kockázati önértékelés módszerét alkalmazza.

A kockázatelemzés során a szabályzat mellékletét kell alkalmazni. A mellékletet folyamatosan aktualizálni kell.

A kockázati önértékelés során a szervezet valamennyi területén dolgozó munkatárs részt vesz a tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában.

Az intézet kockázati kategóriái a következők:

KÜLSŐ KOCKÁZATOK	
<i>Infrastrukturális</i>	<i>Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.</i>
<i>Jogi és szabályozási</i>	<i>A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkövetéseket tartalmazhatnak.</i>
<i>Elemi csapások</i>	<i>Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére.</i>
PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK	
<i>Költségvetési</i>	<i>A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.</i>
<i>Csalás vagy lopás</i>	<i>Eszközvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre.</i>
<i>Biztosítási</i>	<i>Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.</i>
<i>Felelősségvállalási</i>	<i>A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.</i>

TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK	
<i>Működési</i>	<i>Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.</i>
<i>Információs</i>	<i>A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.</i>
<i>Kockázat-átviteli</i>	<i>Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.</i>
EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK	
<i>Személyzeti</i>	<i>A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.</i>
<i>Egészség és biztonsági</i>	<i>Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat.</i>

4.3. A kockázatok értékelése, eredménye

A gazdasági vezetőknek a kockázatelemzés eredményét meg kell osztania a belső ellenőrrel, aki az éves belső ellenőrzési terv elkészítésekor köteles azt felhasználni, és ha szükséges, beépíteni a vizsgálandó feladatok közé.

Bizonyos típusú kockázatok számszerűsíthetők (számszakilag értékelhetők, pl. a pénzügyi kockázatok). Más kockázatok értékelésére csak sokkal szubjektívebb értékmérés áll rendelkezésre.

4.4. Az elfogadható kockázati szint meghatározása

A feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat a szervezet által elviselhetőnek ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni, melynek a meghatározásáért a szervezet vezetője felelős.

A kockázati szint azt jelenti, ami felett a szervezet mindenképpen válaszintézkedést tesz a felmerülő kockázatokra.

A kockázattűrő képesség meghatározása meglehetősen szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele.

4.5. Kockázati reakciók

A négy alapvető kockázatkezelési stratégia az alábbi lehet:

- kockázat átadása (biztosítás révén),
- kockázat elviselése (a válaszintézkedés aránytalanul nagy költségei miatt),
- kockázat kezelése (célja a kockázatok elfogadható szintre való csökkentése),
- kockázatos tevékenység befejezése (közszférában nehezen megvalósítható).

4.6. A kockázatokra adható válaszok, kockázat-nyilvántartás

A szervezet kialakítja sajátosságainak megfelelően a szervezeti kockázat-nyilvántartást.

A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően

- a bekövetkezés valószínűségét,

- az esetleg felmerülő kár mértékét,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét,
- azt, hogy vannak-e olyan folyamatba épített ellenőrzések, eljárások, amelyek
- biztosítják, hogy a szervezet célkitűzései teljesüljenek,
- illetve, ha a folyamatba épített ellenőrzések, eljárások nem elégségesek, mit tesz a szervezet a konkrét területen.

A kockázatkezelési eseteket a szervezet gazdasági vezetője elemzi és szükség esetén javaslatot tesz az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

A szervezeti kockázat-nyilvántartást a gazdasági vezető vezeti.

4.7. Beépítés és felülvizsgálat

A költségvetési szerv céljai hierarchikus rendszert alkotnak. Az egyes szervezeti egységek, illetve személyek céljai szorosan kapcsolódnak a szervezet legfőbb célkitűzéseéhez, abból levezethetők.

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 felelősségeket is delegálni kell a megfelelő szintekre. Ezáltal a kockázatkezelés beépül a mindennapi tevékenységek közé, és nem elkülönült – csak időszakos – feladattá válik.

Mint hogy a kockázati környezet állandóan változik, a kockázatkezelési folyamat fontos tulajdonsága a folyamatos és rendszeres felülvizsgálat; ezért meg kell győződni arról, hogy a szervezet kockázati környezete („profilja”) változott-e vagy sem.

5. A kockázatkezelés idő tartama

A kockázatkezelés tevékenységét a döntés előkészítésnél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni.

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

6. Kockázati jelentés rendszer

A kockázati jelentési rendszer a meglévő vezetői információs rendszer része.

Egy külön kockázati jelentési rendszer kialakítása és bevezetése helyett a korai figyelmeztető mechanizmusok kialakítása és alkalmazása szükséges a meglévő vezetői információs rendszereken belül.

7. Az elsőszintű pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszer működése során végzendő kockázatelemzési feladatok a FEUVE rendszerében figyelemmel az AHT-ban definiált fogalmakra

7.1. Szabályozottság

Kockázatelemzés segítségével fel kell tárni azokat a területeket, melyek szabályozása szükséges

- a szervezet működési, szervezeti, illetve az ellátott feladatok sajátossága miatt,
- szabályozását gyakran felül kell vizsgálni, mivel a kockázati tényező jelentős,
- szabályozását előtérbe kell helyezni, mivel meghatározó a szervezet tevékenysége számára.

7.2. Szabályosság

A kockázatkezelés eszközt felhasználva fel kell hívni a nagy kockázatot rejtő feladatok ellátásánál közreműködő dolgozók, illetve tevékenységek folyamatgazdáinak figyelmét a szabályzatok, illetve azok egyes elemeinek betartására.

7.3. Gazdaságosság

A kockázatelemzés során fel kell tárn

- az előirányzatok felhasználása körében azokat az előirányzatokat, melyek gazdaságosság tekintetében a legnagyobb kockázatot rejtik.
- a vagyongazdálkodás területét rendszeresen vizsgálni kell annak gazdaságossága szempontjából. Felelősöket kell kijelölni a gazdaságossági számítások elvégzésére, kedvezőbb vagyongazdálkodási javaslatok kidolgozására,
- a gazdaságosság szem előtt tartása érdekében folyamatosan ellenőrizni kell azokat a forrásokat, melyektől a költségvetési szerv beszerzi a feladatellátásához szükséges külső forrásokat. A lehetséges beszállítókat is figyelemmel kell kísérni és mindig a legkedvezőbb ajánlatot kell választani.

A kockázatelemzés eszközt felhasználva meg kell keresni az előirányzatok felhasználása körében azokat az előirányzatokat, melyek a hatékonyság tekintetében a legnagyobb kockázatot rejtik.

A hatékonyság javítása érdekében számításokkal alátámasztott javaslatokat kell megfogalmazni.

7.5. Eredményesség

A kockázatelemzés során eszközeit felhasználva meg kell keresni az előirányzatok felhasználása körében azokat az előirányzatokat, melyek az eredményesség tekintetében a legnagyobb kockázatot rejtik.

Gyula, 2011. október 25.

Dr. Görgényi Ernő
Társulási Tanács elnöke

KOCKÁZATKEZELÉS

KÜLSŐ KOCKÁZATI TÉNYEZŐK

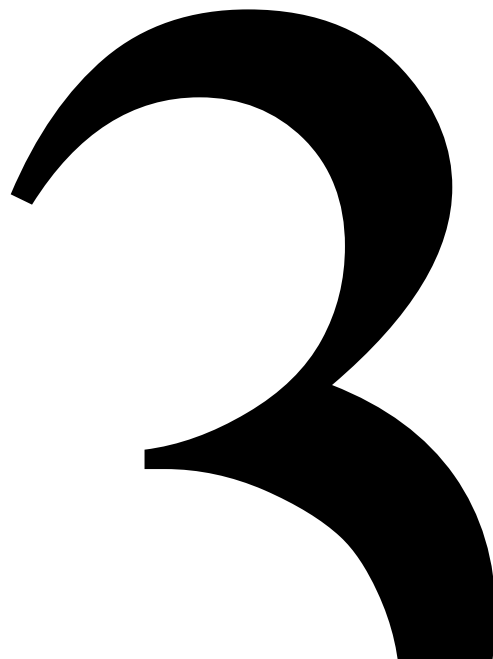
Infrastrukturális kockázat

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
A számítógép meghibásodik	Adatfeldolgozás késedelmes. Az adatállomány törlődik, megsérül.	M	A	K			X Karbantartási szerződés	X	

Szállításból eredő kockázat

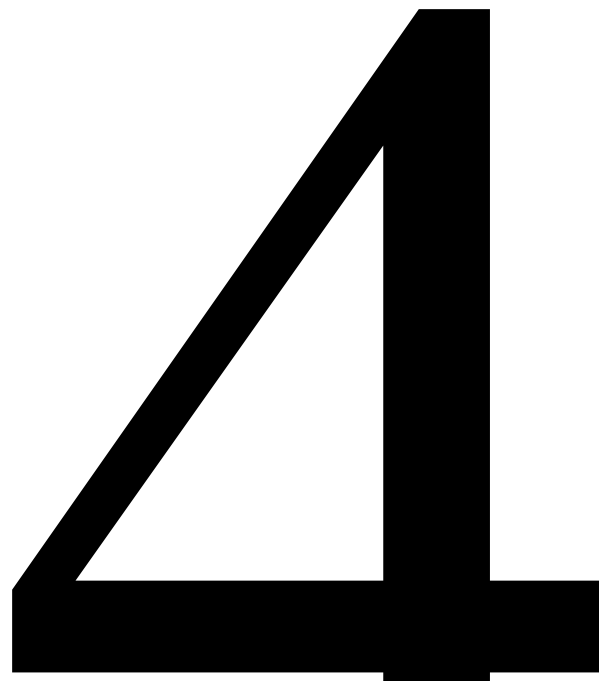
Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
A számla nem érkezik meg időben	A kifizetés késedelmes, késedelmi kamat	A	M	K	X			X	
Pénzszállítás	A készpénzt ellophatják	M	A	K	X			X	
Tárgyi eszközök szállítása	Az eszköz sérülhet, rongálódhat	K	A	A			X	X	

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
Alkalmazási jogviszonyt megszüntető és egyéb bérszámfejtéshez kapcsolódó iratok nem érkeznek meg határidőben a szervezethez	Nem történik meg időben a bér kifizetése	K	A	A			X Alapdokumentumok nélkül nincs kifizetés	X	
Rakodás	A dolgozó sérülhet	A	A	A					X
Közúti közlekedés	baleset	A	A	A			X Foglalkozás-egészségügyi vizsgálat	X	

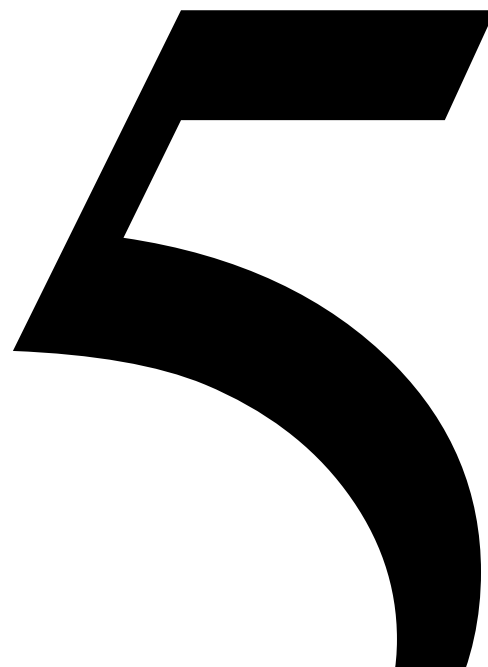


Elemi csapások, meghibásodások

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem

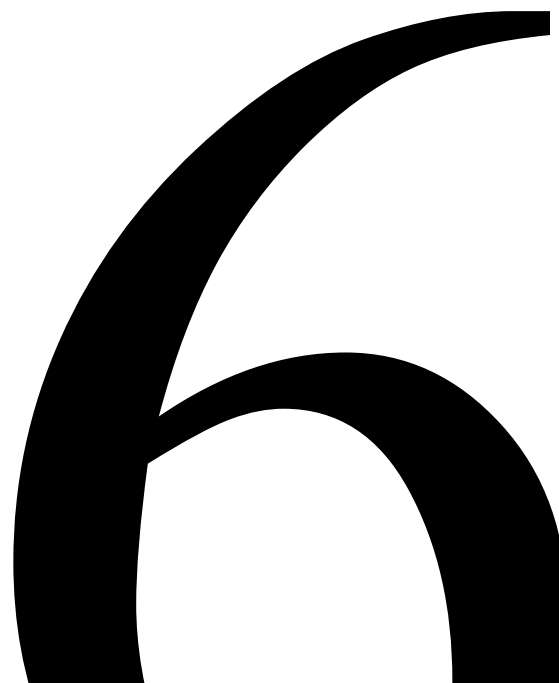


Tűz, csőörés egyéb külső meghibásodás	A tevékenységet átmenetileg nem tudja ellátni az intézet	M	A	K			X Biztosítás kötése	X	
---	---	---	---	---	--	--	---------------------------	---	--



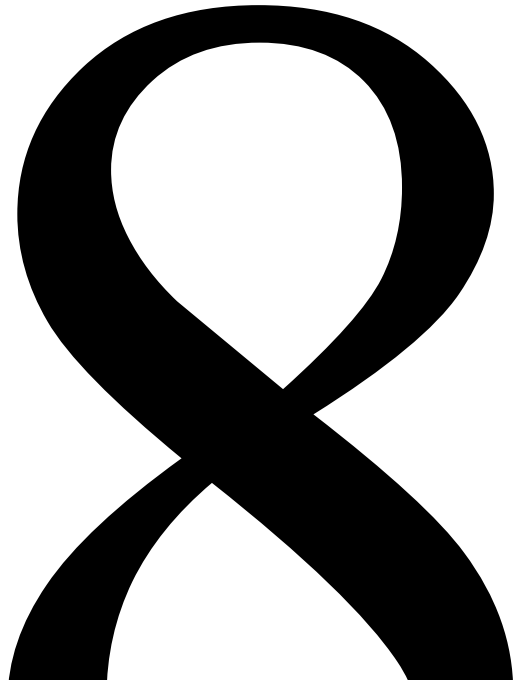
Jogi és szabályozási kockázat

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem



A dolgozó nem szerzett tudomást időben a jogszabályi változásokról	A munka során hiba következik be.	M	A	K			X Közlönyök, szakmai lapok beszerzése	X	
--	-----------------------------------	---	---	---	--	--	--	---	--





TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZAT

Információs kockázat

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem

9

Az információ áramlás lassú, vagy az több lépcsőben jut el a végrehajtóhoz.	Adminisztráció ügyintézés hibás	K	A	A			X A vezető kötelessége a dolgozók tájékoztatása	X	
---	---------------------------------	---	---	---	--	--	--	---	--



EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZAT

Személyi kockázat

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem

1

A dolgozó iskolai végzettsége az ellátandó feladatnak nem felel meg	A teljesítés hibás, vagy a dolgozó nem tud teljesíteni	A	A	A			X Munkakör betöltéséhez szükséges végzettség meghatározott	X	
---	--	---	---	---	--	--	---	---	--



1

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
A dolgozó figyelmetlen	A munka során hibázik	A	A	A			X Tételes számszaki ellenőrzés	X	
A személyi állományban váratlan változás következik be, a feladatellátás miatt magasabb bérrel tudunk alkalmazni helyettesítőt, mint az a költségvetésben tervezve van.	A szervezet túllépi a bérkeretet	M	A	K	X		X		X
A beérkező irat elkallódik		M	A	K			X Bejövő posta iktatása	X	

PÉNZÜGYI KOCKÁZAT

Csalás, lopás kockázata

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
Az iroda ajtaját nem zárják be	Az irodában lévő értéktárgyat, esetleg műszaki cikket eltulajdonítják	K	K	K	X		X Az irodahelyiségek zárhatóak		X
A pénz befizetése hamis bankjeggyel történik	Anyagi és erkölcsi kár	M	A	K		X		X	

Felelősségvállalási kockázat

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
A dolgozó nem számol el határidőben az ellátmánnyal vagy az előleggel	A szervezet nem tudja határidőre elvégezni a könyvelést	K	A	A			X A határidő pontos figyelése	X	

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
Az ellenjegyzés nem történik meg a gazdasági vezető részéről	Késik a kifizetés	K	A	A			X A munkaköri leírásban foglaltak betartása	X	

Biztosítási kockázat

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
Nem történik tájékoztatás időben a káreseményről	Késik a kár helyreállítása	A	A	A	X		X A határidő pontos betartása	X	