

**BÁCS-KISKUN MEGYEI ÖNKORMÁNYZAT
GAZDASÁGI ELLÁTÓ SZERVEZETE**

Iktatószám : 52/2008.

Kockázatkezelési szabályzat

Hatályos: 2008. július 1. naptól

Kecskemét, 2008. július 1.

Vígné Holló Ibolya
Igazgató

1. Bevezetés

1.1. Jogszabályi háttér

Az államháztartás m ködési rendjér l szóló 217/1998. (XII. 30.) Korm. rendelet 145/C. §-a alapján a költségvetési szerv vezet je köteles a kockázati tényez k figyelembevételével kockázatelemzést végezni, és kockázatkezelési rendszert m ködtetni. A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejl kockázatokat. A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni azon intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatokat.

Jelen szabályzat GESZ és gazdaságilag hozzá tartozó intézményekre hatályos, ezzel egyidej leg a 15-10/2006. számú szabályzat hatályát veszti.

1.2. A kockázat fogalma

A bizonytalan tényez ket hívhatjuk **kockázat**nak, amelyre az az államháztartás m ködési rendjér l szóló 217/1998. (XII. 30.) Korm. rendelet 2. § 63. pontja a következ meghatározást adja, kifejezetten a közigazgatásra vonatkozóan:

„**kockázat**: a költségvetési szerv gazdálkodása tekintetében mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a szerv m ködését.”

Tágabb értelemben véve a kockázat mindazon események összességét jelenti, amelyek bekövetkezése hatással lehet a szervezet által kit zött célok elérésére. Ez a hatás lehet negatív, illetve pozitív is. Amennyiben pozitív hatásról van szó, azt definiálható úgy is, mint lehetőség.

1.3. A kockázatkezelés meghatározása

A költségvetési szerv vezetésének feladata az, hogy a kockázatokra, amelyek lényegi befolyással lehetnek a szervezet célkit zéseire, tudjon válaszolni a szervezet oly módon, hogy lehetőség szerint el segítse a szervezet eredeti céljainak elérhet ségének, teljesítésének valószínűségét, s ezzel egy időben minimálisra csökkentse az ezt veszélyeztet tényez k bekövetkeztének esélyét, lehetséges hatását. Ezt a **kockázatkezeléssel** érheti el a szervezet, amely *magában foglalja a kockázati tényez k meghatározását, azok bekövetkezéséb l eredő hatások felbecsülését, majd végül a kockázati tényez re történ reagálást.*

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

Fontos figyelembe venni, hogy a kockázatkezelés els sorban a szervezet feladatellátását támogató belső folyamat, és nem az adott költségvetési szerven kívüli szervezetek, hatóságok igényeit szolgálja.

2. A kockázatok kezelésének folyamata

2.1. A kockázatkezelés lépései :

I. A kockázatok azonosítása

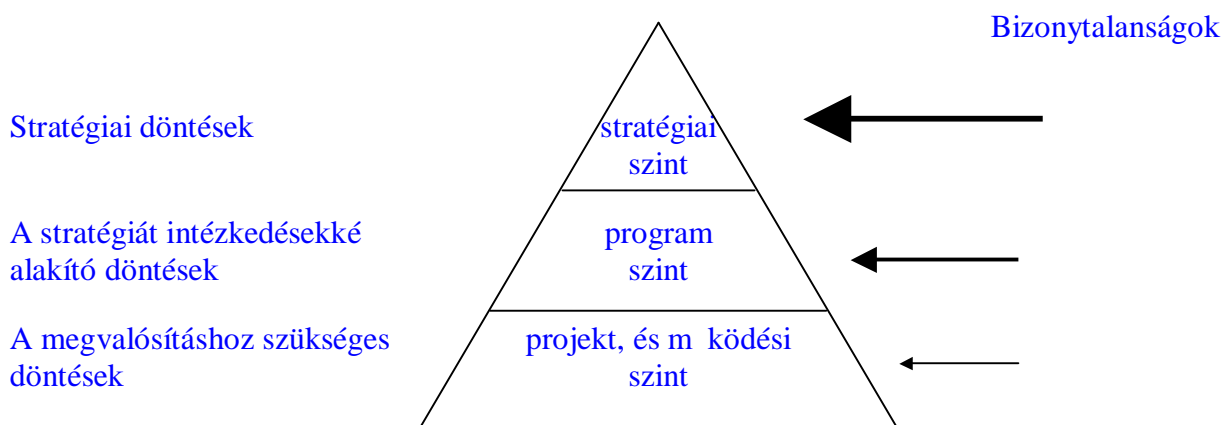
II. A kockázatok értékelése

III. Kockázati reakciók

IV. Kockázatok felülvizsgálata

2.2. A kockázatok hierarchiája

A kockázatok hierarchiáját a következő ábra szemlélteti:



3. A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA

3.1 A kockázatok beazonosításának el feltétele

A kockázatok beazonosításának folyamatában továbbá különös figyelmet kell fordítani az alábbi szempontokra:

- Kerülni kell az olyan megfogalmazást, ami tulajdonképpen a célkit zés el nem érését fejezi ki.
- Kockázatok azonosításánál, nem annak hatását, hanem magát a kockázatot kell meghatározni.
- Nem kell meghatározni a szervezet célkit zéseit nem érint kockázati tényez ket.

3.2 A kockázatok azonosításának eszközei

A kockázatok beazonosítása: - kockázatvizsgálat,
-kockázati önértékelés.

3.2.1. Kockázatvizsgálat

Ebben az esetben egy kifejezetten erre a célra alakult „munkacsoport” jön létre (akár szervezeten belüli, akár szervezeten kívüli tagokból), hogy felmérje a szervezet összes tevékenységének kapcsolatát a f célkit zésekkel és meghatározza a kapcsolódó kockázatokat. A „munkacsoport” alapvet munkamódszere az érintett területek munkatársaival folytatott interjú, illetve a bels szabályzatok, eljárásrendek áttekintése, amely alapján a csapat meghatározza a szervezet minden egyes tevékenységéhez rendelhet kockázatokat.

3.2.2. Kockázati önértékelés

A kockázati önértékelés során a szervezet valamennyi területén dolgozó munkatárs részt vesz a tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában. Ez lényegében két módon történhet: kérd ívek segítségével vagy tapasztalt szakért k által levezényelt munkamegbeszélések során.

3.3 Kockázati kategóriák

KÜLS KOCKÁZATOK	<i>Lehetséges megnyilvánulás és hatás</i>
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális m ködést.
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 m ködési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
Politikai	Egy kormányváltás megváltoztathatja a kit zött célokat. Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdekl dését vagy kiválthat politikai reakciót.
Piaci	Versenyhelyzet kialakulása vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervekre.
Elemi csapások	T z, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.

PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK	<i>Lehetséges megnyilvánulás és hatás</i>
Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellen rizhet közvetlenül.
Csalás vagy lopás	Eszközvesztés. A források nem elegend ek a kívánt megelőző intézkedésre.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
T ke beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala.
Felel sségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.

TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK	<i>Lehetséges megnyilvánulás és hatás</i>
M kódés-stratégiai	Nem megfelel stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
M kódési	Elérhetetlen/megoldhatatlan célkit zések. A célok csak részben valósulnak meg.
Információs	A döntéshozatalhoz nem megfelel 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 történ átadása.
Technológiai	A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet m kódését.
Projekt	A megfelel el zetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határid re.
Újítási	Elmulasztott újítási lehet ségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelel elemzése nélkül.

EMBERI ER FORRÁS KOCKÁZATOK	<i>Lehetséges megnyilvánulás és hatás</i>
Személyzeti	A hatékony m kódést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelel képesítés személyi állomány hiánya.
Egészség és biztonsági	Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat.

4. A Kockázatok Értékelése

4.1. Az értékelés keretei

Bizonyos típusú kockázatok számszer síthet k. Más kockázatok értékelésére, mint pl. a hírnév, csak sokkal szubjektívebb értékmérés áll rendelkezésre.

- A kockázati kategóriák besorolási kereteit:

Az értékelés legegyszer bb formája egy 3x3-as kockázatkezelési kritérium mátrix, amelyben az alacsony- közepes – magas szinteket jelölhetjük meg.

A kockázat bekövetkezésének hatása a szervezetre	nagy			
	közepes			
	kicsi			
		alacsony	közepes	magas

A kockázat bekövetkezésének valószínűsége

4.2. Eredend és maradvány kockázat

- Az **eredend kockázat** alatt a beazonosított, de még nem kezelt kockázatot értjük, amelyre a szervezet a megfelelő módon fog majd reagálni.
- A **maradvány kockázat**, a kockázat csökkentésére tett azonnali válaszlépések után még fennálló, olyan mérték kockázati szint, ami lehetőség szerint, a szervezet kockázati t réshatárán belül helyezkedik el. Azonnali lépések alatt a szervezeten belül m köd bels kontrollt értjük.

4.2. Kockázati prioritások

A kockázatok értékelése után a szervezet számára legjelent sebb kockázatok tisztán láthatóvá válnak. Minél kevésbé elfogadható egy kockázati tényez bekövetkezése, annál nagyobb hangsúlyt kell fektetni a válaszlépések megtételére. A legmagasabb prioritású kockázati tényez ket szükségszerűen folyamatosan figyelni és a szervezet vezetésének magasabb szintjein foglalkozni velük.

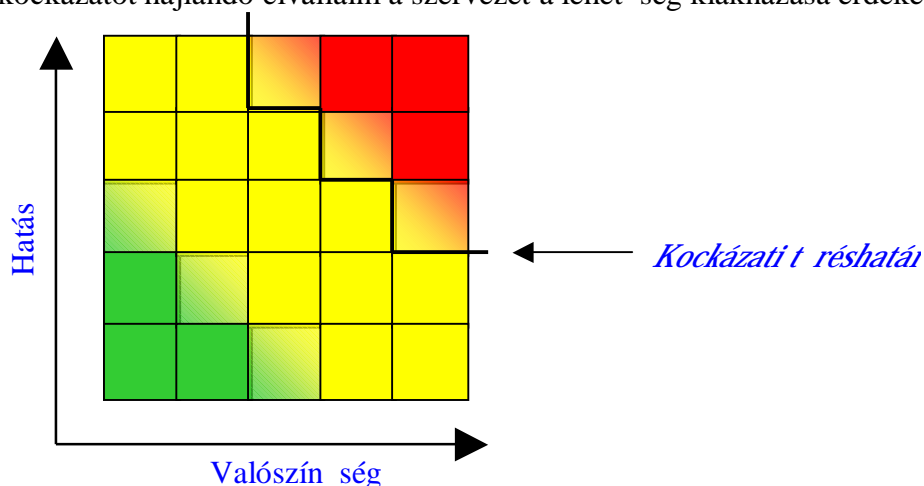
A prioritások, illetve a feltárt kockázattal kapcsolatos reakciók hatékony meghatározásához és a teljes kör kockázatterteléshez azonban elengedhetetlen a szervezet által elfogadhatónak tartott kockázati szint, az ún. kockázati t réshatár meghatározása.

4.3. Kockázati t réshatár

A kockázati t réshatár a kockázati kitétségeknek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet mindenképpen válaszingtezkedést tesz a felmerül kockázatokra.

A megfelel toleranciaszint kialakítása különböz néz pontokból vizsgálható, annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív, illetve pozitív hatású (ebben az esetben: lehet ség).

- Negatív hatás, fenyegetettség esetén a t réshatár, a kockázatnak való kitétség azon mértékét jelenti, amely még elfogadható, tolerálható.
- Lehet ségek felmerülése esetén a t réshatár azt fejezi ki, hogy maximum milyen mérték kockázatot hajlandó elvállalni a szervezet a lehet ség kiaknázása érdekében.



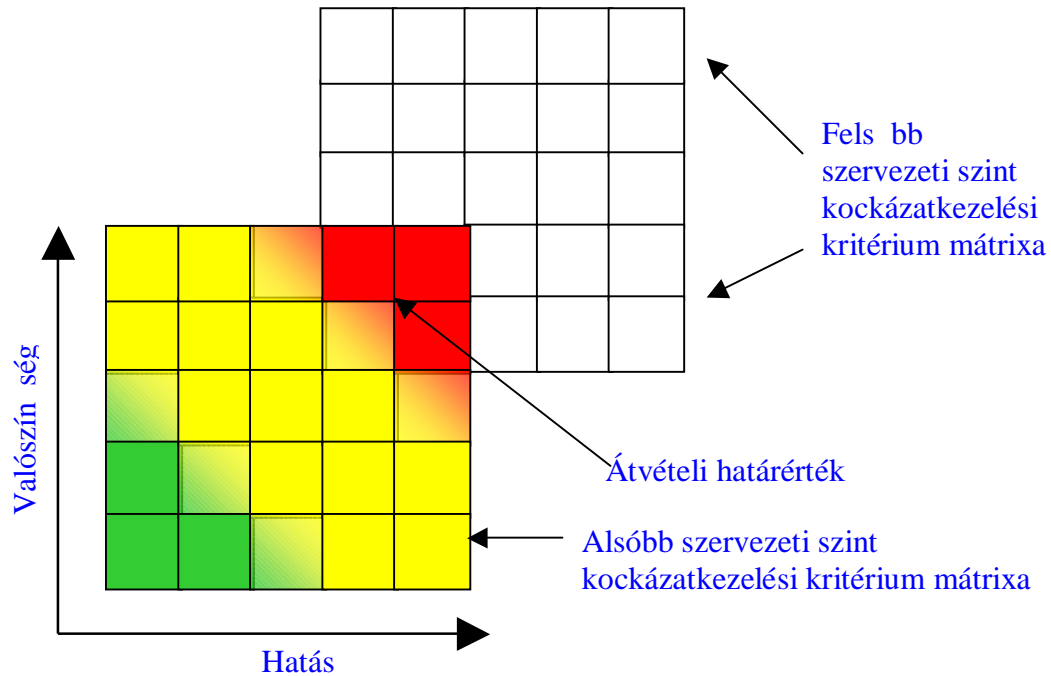
4.3.1. Kockázati t réshatár a különböz szervezeti szinteken

A kialakított kockázati t réshatár azonban nem kötött, és a szervezet vezetésének megvan rá a lehet sége, hogy változtasson rajta a pillanatnyilag adott körülményekt l függ en. A szervezet egyes szintjei számára továbbá, különböz tolerancia szintek meghatározása indokolt:

- *Szervezeti szint kockázati t réshatár* – az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitétség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a szervezet számára .
- *Delegált kockázati t réshatár* – a szervezet egészére megállapított kockázati t réshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti szinteken a kockázatok mekkora mértéke még elfogadható. Ennek következménye, hogy egy adott kockázat a magasabb szervezeti szinten kisebb fenyegetettséget fog jelenteni, mint az alacsonyabb szinteken.
- *Projekt kockázati t réshatár* – a szervezet nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén szükséges lehet, az ezekhez rendelt egyedi kockázati t réshatár kialakítására. A projekt jellegét l, célkit zését l, illetve a megvalósítás id tartamától függ en változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke.

4.3.2. Kockázatok átvétele

A delegált kockázati t réshatár hatékony alkalmazása érdekében a szervezeten belül szükség van ún. átvételi folyamat m ködtetésére. Ez azt jelenti, hogy ha egy alacsonyabb szervezeti szinten jelentkez kockázat elér egy bizonyos határértéket, akkor annak kezelését egy magasabb szervezeti szint veszi át. Ez jelentheti azonnali válaszlépések megtételét, illetve az alacsonyabb szervezeti szint t réshatárának kib vítését egyaránt.



5. A KOCKÁZATRA ADOTT REAKCIÓK

A felmért, majd kiértékelt kockázatok tulajdonképpen a kockázatok tényleges kezelésének előkészítését jelentették. Ezekre alapozva kerül sor azokra a konkrét lépésekre, válaszreakciókra, amelyek célja, hogy csökkentsék, illetve megszüntessék a fenyegetést jelent kockázatokat, vagy éppen kihasználják a kínálkozó lehetőségeket.

5.1. Kockázatkezelési stratégiák

A négy alapvető kockázatkezelési stratégia az alábbi lehet:

- A KOCKÁZAT ELVISELÉSE

Ez előfordulhat akkor, ha a szervezet kialakult működési rendje olyan, hogy napi működése során minden beavatkozás nélkül automatikusan kezeli a felmerülő kockázatot, ezért nincs szükség külön beavatkozásra.

- A KOCKÁZAT KEZELÉSE

A legtöbb kockázat esetében ezt alkalmazzuk, mert a kockázatos tevékenységek nem szüntethetők meg és nem háríthatók át.

A kockázat csökkentése azt jelenti, hogy a kockázatkezelési mátrixban jobbról balra toljuk elő az adott kockázati pont elhelyezkedését. Tehát a bekövetkezésének valószínűségét csökkentjük, miközben a bekövetkezéskor elért hatás nagysága nem változik.

- A KOCKÁZAT ÁTADÁSA

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

- A KOCKÁZATOS TEVÉKENYSÉG BEFEJEZÉSE

Egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével.

- KIHASZNÁLNI A LEHETŐSÉGET

Ez a fentiekkel ellentétben nem egy alternatíva a kockázatok kezelésére, hanem sokkal inkább egy lehetőség, amelyet érdemes figyelembe venni akár elfogadjuk, áthárítjuk vagy kezeljük a kockázatot. Két aspektusa a kockázatmérséklés pozitív hatásainak kiaknázása és a kedvező körülmények kiaknázása. Például az újonnan felmerülő kockázatnak lehetnek szervezeti megújulási / új piaci lehetőséget feltáró mozzanatai.

5.2. A kockázatkezelés módjai

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

- MEGELŐZŐ KONTROLLOK

Ezek a kontrollok korlátozzák egy nem kívánt következménnyel járó kockázat realizálódásának lehetőségét. A szervezetben belülről működő belső kontrollok többsége ehhez a kategóriához tartozik.

- KORREKCIÓS KONTROLLOK

Ezek a kontrollok a realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit korrigálják, úgy, hogy kisebb mértékű megoldást nyújtanak a kár vagy veszteség csökkentésére.

- IRÁNYMUTATÓ KONTROLLOK

Ezek a kontrollok egy bizonyos, kívánt következmény elérését biztosítják. Általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét lépéseit, időbeni ütemezésüket tartalmazzák. Hasznos lehet a szervezet korábbi, hasonló tevékenységekből nyert tapasztalatainak beépítése az ilyen jellegű kontrollokba, amely ugyancsak biztosítékként szolgálhat a kívánt cél eléréséhez.

- FELDERÍTŐ KONTROLLOK

Ezek a kontrollok azt a célt szolgálják, hogy fényt derítsenek olyan esetekre, amikor nem kívánt események következtek be. Mivel csak az esemény bekövetkezése után fejtik ki hatásukat, ezért csak abban az esetben használhatók, amennyiben lehetőség van a kár vagy veszteség elfogadására.

6. KOCKÁZATOK FELÜLVIZSGÁLATA

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

6.1. A kockázatok felülvizsgálatának céljai és kritériumai

-

- **A változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában.**

Fel kell mérni, hogy a korábban beazonosított kockázati tényezők még mindig fennállnak-e, esetleg merültek-e fel új kockázati tényezők, változott-e az egyes kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, illetve szervezetre gyakorolt hatása. Ezek alapján szükség lehet új kockázati prioritások meghatározására, a szervezet kockázati tőrtérképének megváltoztatására.

- **Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról.**

Meg kell vizsgálni, hogy a szervezeten belül működő kontroll tevékenységek megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, szükség van-e új kontroll tevékenységek bevezetésére, a meglévőket kibővítésére, esetleg feleslegessé vált-e valamelyik.

Mivel a két fent említett cél különbözik egymástól, egyik sem helyettesítheti a másikat. Tulajdonképpen a kockázatkezelés első három lépésének megismétléséről van szó, amelyek közül egyik sem hagyható ki a hatékony kockázatkezelési rendszer működéséhez:

lépés	cél az újraértékelésnél
A kockázatok beazonosítása	<i>A változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában</i>
A kockázatok értékelése	
A kockázatra adott reakciók	<i>Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról</i>

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

- A kockázatkezelés minden aspektusa legalább évente felülvizsgálatra kerüljön.
- Maguk a meghatározott kockázatok megfelelő gyakorisággal átértékelésre kerüljenek.
- Az újonnan jelentkező kockázatok, vagy az ismert kockázatok szintjének változása a megfelelő szintű vezetés tudomására jusson, hogy az intézkedhessen a kezelés módjáról.

7. A kockázatok és intézkedések nyilvántartása

1. A feltárt kockázatokat, hibákat nyilván kell tartani.
2. A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően a bekövetkezés valószínűségét, az esetleg felmerülő kár mértékét, a kockázat kezelésére javasolt intézkedést, a felelős munkatárs nevét.
3. A kockázatkezelési eseteket a szervezet vezetője elemzi és szükség esetén javaslatot tesz az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

