

KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

A költségvetési szervek kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Kormányrendelet (a továbbiakban Kber.) 7. § (1) bekezdése előírása alapján a Baranya Megyei Önkormányzat Hivatala (továbbiakban: Hivatal) **kockázatkezelési rendjét a következők szerint határozom meg.**

A kockázatkezelés során fel kell mérni és meg kell állapítani a Hivatal tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint 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 vezetőnek külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a kockázatkezelés minden folyamatba beépüljön, 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 szerven kívüli szervezetek, hatóságok igényeit szolgálja.

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.

1. 1. A kockázat fogalma

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.

1. 2. A kockázatkezelés, a kockázat kezelő

A kockázatkezelésért felelős költségvetési szerv vezetőjének 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 a megyei főjegyző intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy helyszíni vizsgálatot tart, vagy felkéri a belső ellenőrt 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 Hivatalban a megyei főjegyző végzi.

1. 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 megyei főjegyző elkészíti a területe célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), annak kezelési módját. Felméri, mi jelenthet kockázatot az adott területen és mekkora kockázatnagyságokkal lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

1. 4. Az intézményi kockázatok kezelésének folyamata

A Hivatal működésének alapvető érdeke, hogy elérje célkitűzéseit. A szervezeti cél érdekében végzett tevékenysége, működése során különféle kockázatokkal szembesül. A megyei főjegyző feladata az, hogy a kockázatokra, amelyek lényegi befolyással lehetnek a célkitűzésekre, tudjon válaszolni oly módon, hogy lehetőség szerint elősegítse a szervezet eredeti céljai elérhetőségének, teljesítésének valószínűségét, s ezzel egy időben minimálisra csökkentse az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkeztének esélyét, lehetséges hatását.

Mindezt kockázatkezeléssel érheti el a Hivatal.

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 válaszingedmények hatékonyságáról, gazdaságosságáról,
- a válaszingedmények "beépítése" és a kialakított keret rendszeres felülvizsgálata.

1. 4.1. A kockázatok felmérése

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

A megyei főjegyző – a közgyűlés által a köztisztviselők részére meghatározott kiemelt célok alapján- évről évre köteles meghatározni és aktualizálni a Hivatal előtt álló rövid és középtávú prioritásokat, célkitűzéseket és feladatterveket, az egyéni éves teljesítménykövetelményeket. Ezeket a célokat, célkitűzéseket az éves tervben kell rögzíteni.

Az éves munkaterv, illetve teljesítménykövetelmények elkészítését átfogó kockázatszemléssel kell összekötni, a feladatokat egy időben kell végrehajtani. A kockázatszemle célja a kockázatok megállapítása és jelentőségük szerinti sorba állítása annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek a Hivatalra, ha valóban felmerülnek.

1. 4.2. A kockázat azonosítása és az azonosításra alkalmas módszerek meghatározása

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a Hivatal célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. A kulcsfontosságú kockázatok azonosítása nemcsak abból a szempontból fontos, hogy ennek alapján lehet meghatározni azokat a területeket, ahol a kockázatszemlési forrásokat biztosítani kell, hanem azért is szükséges, hogy ennek alapján legyen meghatározva az egyes köztisztviselők felelőssége az adott kockázatokért. A kockázat azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege.

A kockázatok azonosítását a megyei főjegyző végzi.

A két leggyakrabban alkalmazott módszer a kockázatszemle vagy a kockázati önértékelés.

- A **kockázatszemle** során egy kifejezetten erre a célra alakult „munkacsoport” jön létre (akár szervezeten belüli, akár szervezeten kívüli tagokból), hogy felmérje a Hivatal összes tevékenységének kapcsolatát a fő célkitűzésekkel és meghatározza a kapcsolódó kockázatokot. A „munkacsoport” alapvető munkamódszere: az érintett területek munkatársaival folytatott interjú, amely alapján a csoport kialakítja a szervezet kockázati térképét:

szervezetre gyakorolt hatás:

magas	Mérsékelt kockázat	Jelentős kockázat
alacsony	Alacsony kockázat	Mérsékelt kockázat

alacsony **magas**
bekövetkezés valószínűsége

A kockázati térkép elemzése:

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

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

Ez többféle módon történhet:

- kérdőívek segítségével,
- interjúk, vagy
- tapasztalt szakértők által levezényelt munkamegbeszélések során.

A kockázatok beazonosításának folyamatához elengedhetetlen a szervezet célkitűzéseinek alapos ismerete, kezdve a legmagasabb szintű célokkal, lefelé egészen a napi működés céljainak szintjéig (pl. bérelszámolás, tárgyi eszköz beszerzés, stb.).

A kockázatok ezen ismeret alapján lehet felismerni, azonosítani. A kockázat felmérési-kezelési rendszer kiépítésének első célszerű lépése az adott szervezet stratégiai célkitűzéseit megismerni, és azokat vizsgálni. A könnyebb kezelhetőség érdekében érdemes ezek számát minimálisra szorítani (legfeljebb 10). Ez az egyszerűsítés megkönnyíti a célkitűzésekhez tartozó alapvető kockázatok elemzését, azonosítását.

Az alábbi táblázat bemutat néhány kockázati kategóriát. A kockázatok forrása lehet a hivatalra nézve külső eredetű kockázat, vagy a szervezet saját tevékenysége (vagy annak hiánya) hatására kialakuló kockázat.

KÜLSŐ KOCKÁZATOK	
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.
Elemi csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére
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
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.
TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK	
Működési	Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
Információs	A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Kockázat-átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
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.

A kockázatazonosítás során a kockázati önértékelés módszerét alkalmazza. A kockázatvizsgálat során a szabályzat melléklete szerinti összesítőket kell alkalmazni.

1.4.3. A kockázatok értékelése

A kockázattertelés a szervezet céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata.

A folyamat magában foglalja:

- A kockázatok azonosítását:
 - o amelyek a szervezet céljaival kapcsolatosak;
 - o amelyek átfogóak;
 - o amelyek magukban foglalják a külső és belső tényezőkből eredő kockázatokat mind a szervezet, mind pedig egyes tevékenységek szintjén;
- A kockázatok kiértékelését:
 - o a kockázat jelentőségének megbecslését;
 - o a kockázatos esemény megtörténe valószínűségének értékelését;
- A szervezet kockázatokra való hajlamosságának (kockázatterékenységek, kockázat tűrésének) értékelését;
- A válaszok kialakítását a kockázatokra.

A kockázatokra való válaszadás négy alapvető típusát kell mérlegelni:

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

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

1.4.4. Az elfogadható kockázati szint meghatározása

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

A kockázati szint azt jelenti, ami felett a Hivatal mindenképpen válaszingtezkedést tesz a felmerülő kockázatokra.

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

1.4.5. A kockázatokra adható válaszok, kockázat-nyilvántartás

A Hivatal kialakítja sajátosságainak megfelelően a kockázat-nyilvántartást.

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása központi feladat.

A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően:

- a bekövetkezés valószínűségét,
- az esetleg felmerülő kár mértékét,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét,
- 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 Hivatal az adott konkrét területen.

A kockázatkezelési eseteket a megyei főjegyző elemzi és szükség esetén javaslatot tesz az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére. A megyei főjegyző által kijelölt köztisztviselő vezeti a Hivatal kockázat-nyilvántartását.

1.4.6. Beépítés és felülvizsgálat

A költségvetési szerv céljai hierarchikus rendszert alkotnak. Az egyes személyek céljai szorosan kapcsolódnak a Hivatal legfőbb célkitűzéseéhez, abból levezethetők. Minthogy 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.

1.5. A kockázatkezelés időtartama

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.

1.6. Az elsőszintű pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszer működése során végzendő kockázatelemzési feladatok

1.6.1. Szabályozottság

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

- a Hivatal 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 Hivatal tevékenysége számára.

1.6.2. 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.

1.6.3. Gazdaságosság

A kockázatelemzés során fel kell tární

- 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 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 kiválasztani;
- A kockázatelemzés eszközét 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.

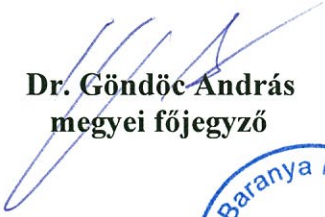
1.6.4. Eredményesség

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

Az eredményesség javítása érdekében számításokkal, közvélemény kutatásokkal, egyéb felmérésekkel alátámasztott javaslatokat kell megfogalmazni.

Jelen szabályzat 2012. április 1-én lép hatályba, e tárgyban előzőleg kiadott szabályzat hatályát veszti.

Pécs, 2012. március 27.


Dr. Göndöc András
megyei főjegyző



KOCKÁZATELEMZÉS ÖSSZESÍTŐJE I.

2012. év

Megnevezés	Alacsony kockázat	Közepes kockázat	Erős kockázat
Titkárság	Infrastrukturális kockázat Működési kockázat Gazdasági kockázat	Személyzeti kockázat	Jogi kockázat Emberi kockázat
Adminisztratív, szervező, kisegítő feladatokat ellátók	Működési kockázat	Gazdasági kockázat Emberi kockázat	Infrastrukturális kockázat Jogi kockázat Személyzeti kockázat
Pénzügyi, munkaügyi feladatokat ellátók	Személyzeti kockázat Emberi kockázat	Működési kockázat Piaci kockázat Személyzeti kockázat	Jogi kockázat Piaci kockázat Költségvetési kockázat
Szakmai feladatokat ellátók	Hírnév kockázat	Infrastrukturális kockázat Jogi kockázat Működési kockázat	Politikai kockázat Személyzeti kockázat

KOCKÁZATELEMZÉS ÖSSZESÍTŐ II.

2012.

(Kockázattípusonkénti összesítő)

Értékelés:

Alacsony kockázat	1 pont
Közepes kockázat	2 pont
Erős kockázat	3 pont

Eredmény:

Kockázati típusok	Alacsony szint	Közepes szint	Erős szint	Összesen	Sorrend
Infrastrukturális kockázat					
Működési kockázat					
Gazdasági kockázat					
Hírnév kockázat					
Személyzeti kockázat					
Jogi kockázat					
Emberi kockázat					
Politikai kockázat					
Információs kockázat					
Piaci kockázat					
Pénzügyi (költségvetési)					