

**Nagyecsed Város Önkormányzata  
Polgármesteri Hivatala**

**KOCKÁZATKEZELÉSI  
SZABÁLYZAT**

## TARTALOMJEGYZÉK

<u>I. Általános rész.....</u>	<u>3</u>
1.A szabályzat célja.....	3
2. A kockázat fogalma.....	3
3.A kockázat kezelője.....	4
4. A kockázatkezelési hatókör.....	4
<u>II. A végrehajtás szabályai.....</u>	<u>4</u>
1. Kockázati tényezők azonosítása .....	4
2.Kockázatok felmérése és értékelése.....	6
3. Kockázati reakciók.....	7
4.Kockázat kezelése (intézkedés végrehajtása).....	9
5.Kockázati controlling.....	9
6.A kockázatkezelés időtartama.....	10
<u>III. A szabályzat hatálya.....</u>	<u>10</u>

## I. Általános rész

### 1. A szabályzat célja

Az államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998. (XII. 30.) Korm. rendelet 145/C. §-a alapján a költségvetési szerv vezetője köteles a kockázati tényezők figyelembevételével kockázatelemzést végezni, és kockázatkezelési rendszert működtetni.

A hivatal vezetésének feladata az, hogy a kockázatokra – eseményekre vagy következményekre, amelyek lényegi befolyással lehetnek a szervezet célkitűzéseire – tudjon reagálni a szervezet oly módon, hogy lehetőség szerint elősegítse az eredeti célok elérhetőségének, teljesítésének valószínűségét, s ezzel egy időben minimálisra csökkentse az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkeztének esélyét.

A szabályzat a Polgármesteri Hivatal kockázatkezelési eljárásának meghatározására szolgál (kockázat azonosítása, -mérése és -kezelése).

A kockázatkezelés mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része, a feladatellátást támogató belső folyamat.

A kockázatkezelés magában foglalja a stratégia megvalósítását fenyegető kockázatok azonosítását és értékelését, illetve szükség esetén kockázatcsökkentő intézkedések megvalósítását.

A kockázatkezelés révén az önkormányzat hivatala feltárja a kockázatot, másrészt megelőzi annak bekövetkeztét.

### 2. 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 a szervezet célkitűzéseire,
- 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.

A kockázatok forrása lehet az önkormányzatra nézve külső eredetű kockázat, vagy a saját tevékenysége (vagy annak hiánya) hatására kialakuló kockázat.

### 3. A kockázat kezelője

A hivatal működésének alapvető érdeke, hogy elérje célkitűzéseit, a cél érdekében végzett tevékenysége, működése során különféle kockázatokkal szembesül.

A kockázatkezelés nem azonos a kockázatok megszüntetésével vagy minimalizálásával, a kockázatok vállalása együtt jár adott célok elérésével.

A kockázatok értékelése alapján, a kockázati helyzetek folyamatos figyelemmel kísérése, a kockázatkezelési intézkedések státuszának és hatékonyságának vizsgálata, kockázati jelentés készítése a főjegyző közreműködésével, a közgyűlés elnökének feladata.

A kockázatkezelés folyamatábráját az 1. számú melléklet tartalmazza.

### 4. A kockázatkezelési hatókör

A hivatal szervezeti egységei vezetőinek 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.

## II. A végrehajtás szabályai

### 1. Kockázati tényezők azonosítása

A kockázati tényezők azonosításának célja annak megállapítása, hogy melyek a hivatal célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok.

Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A kockázatok azonosítását a szervezeti egység vezetője végzi.

A kockázatok kategorizálása alapvető jellegük alapján került meghatározásra.

Így megkülönböztetünk:

- külső,

- pénzügyi,

- tevékenységi,

- emberi erőforrás és

- egyéb kockázatokat (ide az előző négy kategória egyikébe sem sorolható kockázatok tartoznak)

**Lehetséges kockázati kategóriák főcsoport és azon belül alcsoport bontásban:**

<b>1. KÜLSŐ KOCKÁZATOK</b>	
1.1 Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
1.2. Gazdasági	Kamatláb-változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.
1.3. Jogi és szabályozási	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.
1.4. Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
1.5. Politikai	Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy kiválthat politikai reakciót.
1.6. Elemi csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.
<b>2. PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK</b>	
2.1. Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás.
2.2. Csalás vagy lopás	Eszközvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre.
2.3. Biztosítási	A biztosítás elmulasztása.
2.4. Tőke beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala.

2.5. Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.
<b>3. TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK</b>	
3.1. Működés-stratégiai	Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
3.2. Működési	Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
3.3. Információs	A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
3.4. Hírnév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki. Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.
3.5. Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
<b>4. EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK</b>	
4.1. Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
4.2. Egészség és biztonsági	Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat.
<b>5. EGYÉB KOCKÁZATOK</b>	

## 2. Kockázatok felmérése és értékelése

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 szervezeti egység vezetője évről évre köteles meghatározni és aktualizálni az egység előtt álló rövid és középtávú prioritásokat, célkitűzéseket és feladatterveket. Ezeket a célokat, célkitűzéseket az éves tervben kell rögzíteni. Az éves munkaterv elkészítését átfogó kockázatfelméréssel kell összekötni, a feladatokat egy időben kell végrehajtani.

#### **A kockázatok értékelése történhet:**

számszerűen,  
valamilyen minőségi ismerv szerint

#### **Számszerűsíthető kockázat:**

Az adott kockázat pénzben kifejezve milyen mértékű negatív irányú eltérést okozhat a megfogalmazott várható értéktől.

#### **Nem számszerűsíthető kockázat mértéke a kockázatelemzés alapján:**

- alacsony
- közepes
- magas

#### **A bekövetkezés valószínűsége szerint a kockázat besorolása:**

alacsony:	Kárvalószínűség < 5 %
közepes:	5 % < Kárvalószínűség < 25 %
magas:	25 % < Kárvalószínűség

A szervezeti egység vezetője által felmért, az adott területet érintő kockázat nagyságok alapján kerül meghatározásra, hogy milyen intézkedéseket kell elvégezni és minősíteni kell a biztonsági intézkedés hatékonyságát.

#### **Biztonsági intézkedés hatékonysága:**

1 = jó; 2 = javítható; 3 = gyenge

A szervezeti egység vezetői által a fentiek figyelembevételével végezhető el a főfolyamatok átfogó, kockázatközpontú értékelése.

### **3. Kockázati reakciók**

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatok értékelését - azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján – a kockázatelemzés kritérium mátrix (KKM) segítségével kell elvégezni.

A kockázatelemzés kritérium mátrix (KKM) elemzése:

<b>Hatás</b>	<i>Magas</i>	<b>K</b>	<b>M</b>	<b>M</b>
	<i>Közepes</i>	<b>A</b>	<b>K</b>	<b>M</b>
	<i>Alacsony</i>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>K</b>
		<i>Alacsony</i>	<i>Közepes</i>	<i>Magas</i>
		<b>Valószínűség</b>		

A jobb felső részben azonosított kockázatok a legjelentősebb kockázatok, a bal alsó rész kockázatai a legkisebb szintűnek minősíthetők. A bal felső, középső és a jobb alsó rész kockázatai mérsékeltnek minősíthetők.

A kockázatok azonosítása és értékelése után a jegyzőnek döntenie kell arról, hogy - a hivatal stratégiai céljait figyelembe véve – a hivatal vállalni tudja az adott kockázatot vagy sem. Amennyiben nem vállalható fel a kockázat, akkor intézkedéseket kell tenni annak csökkentése vagy megszüntetése érdekében.

A kockázatkezelési intézkedéseket várható kockázatcsökkentő hatásuk és megvalósítási költségük összevetésével kell értékelni. Az intézkedések közül csak azokat érdemes megvalósítani, amelyek esetében a megvalósítás költsége nem haladja meg az intézkedés megvalósításával elérhető kockázatcsökkentés mértékét.

Figyelemmel kell lenni arra, hogy a csökkentő intézkedések ellenére is maradhat egy bizonyos szintű kockázat. Ezek lehetnek:

- eredendő kockázat
- maradvány kockázat

Az eredendő kockázat a beazonosított, de még nem kezelt kockázat, a maradvány kockázat a kockázat csökkentésére tett azonnali intézkedések után még fennálló olyan kockázat, amely a kockázati tűréshatáron belül helyezkedik el.

Alapvetően négy kockázatkezelési stratégia áll a hivatal előtt:

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

A kockázat vállalása döntés esetén is folyamatosan figyelemmel kell kísérni annak változását.



A kockázatcsökkentésre és elkerülésére sok módszer létezik, kezdve az egyszerű munkaszervezéstől a szerződések módosításáig.

A kockázat áthárítása a hivatali kockázatok egy jól körülhatárolt részére, elsősorban a katasztrófa-kockázatokra adhat megoldást.

A kockázatok folyamatos nyomon követése során rendszeres időközönként újra kell értékelni a kockázati tényezőket.

#### 4. **Kockázat kezelése (intézkedés végrehajtása)**

A költségvetési évre szóló munkaterv/célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válasz/intézkedés meghatározása szükséges.

A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatók, így a kockázatok mérsékelhetők.

Kockázatkezelési módok:

- **Megelőző kontroll**  
Korlátozzák egy nem kívánt következménnyel járó kockázat megvalósulásának lehetőségét. (Pl.: adott feladat ellátását csak a felhatalmazott személy végezheti)
- **Korrekciós kontroll**  
A bekövetkezett, nem kívánt kockázat következményeit módosítják úgy, hogy kiegészítő megoldást nyújt a nem kívánt esemény csökkentésére
- **Iránymutató kontroll**  
A kívánt következmény elérését, bekövetkezését biztosítja. (Pl.: vezetői utasítás)
- **Felderítő kontroll**  
A nem kívánt esemény bekövetkezését követően fejtik ki hatásukat, így a keletkezett kár, veszteség elfogadása feltétele az alkalmazásának. (Pl.: készletellenőrzés)

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 kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a jegyző intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy felkéri a belső ellenőrzést vizsgálat elvégzésére.

A választott intézkedés, kockázatkezelés hatását is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel. Az intézkedések költségét össze kell vetni kockázatcsökkentő hatásukkal, és amennyiben a költség nem haladja meg a hatást, akkor érdemes végrehajtani az intézkedést.

#### 5. **Kockázati controlling**

A kockázati intézkedések folyamatos figyelemmel kísérése, a kockázatkezelési intézkedések státuszának és hatékonyságának vizsgálata a jegyző és a pénzügyi iroda vezetőjének állandó feladata. Szükség esetén javaslatot tesz, illetve intézkedik az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

Amennyiben az intézkedések nem érik el a kívánt hatást, azokat módosítani kell, illetve új intézkedéseket kell kidolgozni. A kockázati jelentéseknek ki kell térniük az intézkedések részletes vizsgálatára.

A feltárt kockázatokról, hibákról olyan nyilvántartást kell vezetni, amely tartalmazza a bekövetkezés valószínűségét, az esetleges felmerülő kár mértékét, a kockázat kezelésére javasolt intézkedéseket, valamint a felelős munkatárs megnevezését.

## **6. A kockázatkezelés időtartama**

A kockázatkezelés tevékenységét a döntés előkészítésnél, a költségvetési koncepció elkészítésének első szakaszaiban kell megkezdeni az adott szervezeti egység vezetőjének.

A költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követni a folyamatokat, frissíteni a kockázat értékelés megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

### **III. A szabályzat hatálya**

Jelen szabályzat a Polgármesteri Hivatal szervezeti egységeire vonatkozik.

Hatályos 2008. július 1-től.

**Nagyecsed, 2008. június 28.**

**Dr. Bölcsik István**  
**jegyző**