

Hatályos 2010. 07. 02

13

Körös-szögi Kistérség Többcélú Társulása
5540. Szarvas Kossuth u.19.

Kockázatkezelési szabályzata



Kockázatkezelési szabályzat

A Többcélú Társulás / a továbbiakban Társulás / az Államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009. (XII. 19.) Korm. rendelet 157. § (1) bekezdése alapján köteles kockázatkezelési rendszert működtetni.

A hivatkozott jogszabályhely, valamint a Belső Kontroll Kézikönyv alapján a Társulás az alábbiak szerint szabályozza a kockázatkezeléssel kapcsolatos feladatokat és a kockázatkezelés rendjét.

1. Általános rész

1.1. A szabályzat célja

A szabályzat célja, hogy meghatározásra kerüljenek a kockázatkezelés helyi szabályai, ezen belül:

- a kockázatelemzés végzésének,
- a kockázatkezelési rendszer működtetésének, továbbá
- az objektív kockázatelemzési módszer alkalmazásának

követelményei.

A szabályzat célja továbbá az, hogy a kockázatkezelési eljárás során rögzítse:

- a kockázat azonosítási,
- a kockázat mérési, valamint
- a kockázatkezelési

feladatokat.

Az Iroda a kockázatkezelés során:

- feltárja a kockázatot, másrészt
- a kockázatok megelőzésére törekszik.

1.2. A kockázat fogalma, tartalma

Kockázat: valamilyen esemény, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valószínűleg bekövetkezik, és ha bekövetkezik, akkor annak:

- általában negatív,
- egyes esetekben pozitív

hatása van a szerv céljainak elérésére.

A költségvetési szerv gazdálkodása tekintetében különösen a negatív kockázatoknak van jelentősége, melyek hátrányosan érinthetik a szerv működését.

A negatív kockázatok eredhetnek abból, hogy a hátrányos események bekövetkeznek, vagy abból, hogy a kedvező lehetőségeket nem realizálják.

A pozitív kockázatok pedig felismerésük esetén lehetőséget nyújtanak a célok gyorsabb, hatékonyabb, gazdaságosabb és eredményesebb elérésére.

Kockázatot jelentő elemek és események a következők lehetnek:

- véletlenszerű esemény,
- hiányos ismeret vagy információ,
- ellenőrzés hiánya és/vagy az ellenőrzések gyengesége a szervezetben,
- a vezetés következetlen magatartása.

A kockázat lényege, hogy a kockázatnak minősített körülmény lényegi, jelentős befolyással legyen a szerv célkitűzéseire.

A kockázatok között megkülönböztetünk:

- eredendő kockázatot, valamint
- ellenőrzési kockázatot.

Eredendő kockázat az a kockázat, amely a szabálytalanságok, vagy a szervezeti célok megvalósítása során fellépő hibák előfordulásának kockázataként jelenik meg.

Az ellenőrzési kockázat az a kockázat, amely az eredendő kockázathoz tartozó kockázati tényezők meg nem előzéséből, valamint a folyamatba épített belső ellenőrzés során fel nem tárt eredeti kockázatok körébe tartozó kockázatok előfordulásából származik.

1.3. A kockázatkezelés fogalma, tartalma

A kockázatkezelés olyan tevékenység, amely magában foglalja a kockázati tényezők meghatározását, azok bekövetkezéséből eredő hatások felbecsülését, majd végül a kockázati tényezőre történő reagálást.

A kockázatkezelés egy módszer, s mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze.

1.4. A kockázatkezelési stratégia

A Társulás a mellékletben meghatározottak szerint határozza meg a kockázatkezelési stratégiáját, melyben kitér a kockázatkezelés folytonosságát veszélyeztető tényezők megelőzésére, megszüntetésére.

A kockázatkezelési stratégia kiadásaért és évenkénti felülvizsgálatáért a Kistérségi Iroda vezetője tartozik felelősséggel.

1.5. A kockázat kezelési feladatok ellátója

A Kistérségi Iroda vezetőjének olyan átfogó kockázatkezelési keretrendszert kell kidolgozni és működtetnie, mely hozzájárul ahhoz, hogy a vezetés:

- egységesen értelmezhesse a stratégiai célok elérését, az eredményesség növelését gátló, késleltető kockázatokat és a kezelésükre kialakított módszereket,
- megfelelően orientálja a dolgozókat a kockázatok és várható hatásuk olyan időben való jelzésére, amikor még megelőző módon lehet a védekező intézkedéseket, döntéseket meghozni,
- elfogadtassa minden dolgozóval a kockázatok kezelésének kialakított gyakorlatát, és a jó munkahelyi légkör megteremtésével ösztönözze őket a kockázatkezelésben való részvételre.

A Kistérségi Iroda vezetőjének feladata:

- a szervezet egészét átfogó kockázatkezelési stratégia kialakítása,
- a kockázattűrő képesség mértékeinek meghatározása,
- a kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása, és betartásának megkövetelése,
- a kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása,
- a kockázatokra adott válaszokkal összefüggő döntéshozatal,
- a kockázatokra való tényleges reagálás megvalósítása,
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos elszámoltathatóság biztosítása.

1.6. Kockázat-felmérési és értékelési bizottság

A kockázat kezelési feladatok ellátására ki kell jelölni a kockázat-felmérési és értékelési bizottság tagjait.

A bizottságba be kell választani a folyamatgazdákat, az adott terület, tevékenység, feladat szakembereit.

A kockázat-felmérési és értékelési bizottság feladata, hogy beazonosítsa és rangsorolja a szervezetet fenyegető legnagyobb kockázatokat.

A bizottság tagjainak névsorát az 1. számú melléklet tartalmazza.

1.7. Kockázatkezelő bizottság

Az egyes folyamatok kockázatainak meghatározása után fel kell mérni, és meg kell határozni a Társulás kiemelt céljait veszélyeztető legfontosabb kockázatokat. Ennek érdekében a folyamatgazdákból kockázatkezelő bizottságot kell létrehozni.

A kockázatkezelő bizottság feladata, hogy javaslatokat tegyen arra, hogy az egyes kockázatokra milyen válaszlépésekkel reagáljon a szerv.

A kockázatkezelési feladatok konkrét ellátóit, a bizottság tagjainak aktuális névsorát a 2. számú melléklet tartalmazza.

A kockázat kezelésért felelős személyeknek más szabályozásban (lásd ellenőrzési nyomvonal) meg kell határozni, hogy milyen döntéseket lehet és kell hozniuk a kockázatok megszüntetésének módjáról.

1.8. A hatástényezők meghatározásának főbb szempontjai

A hatástényezőket az alábbi szempontok figyelembevételével kell meghatározni:

- a hatástényezők meghatározása során ügyelni kell arra, hogy a tényezők alkalmasak legyenek az eltérések mérésére (ilyenek lehetnek az adott folyamat hatékonyságának mérésére alkalmas, előzetesen kialakított mutatószámok),
- amennyiben egyetlen hatástényező nem elegendő a feltárt kockázati tényezők hatásainak korrekt értékelésére, akkor lehetővé kell tenni több tényező megnevezését is,
- olyan hatástényezők kiválasztása a kívánatos, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak az értékelendő kockázati tényezőkkel, mert így az értékelés viszonylag könnyen elvégezhető,

- meg kell becsülni a feltárt kockázati tényezők által generált események bekövetkezési valószínűségét és a bekövetkezés esetén várható hatását a résztvevők által meghatározott hatástényezőkre,
- meg kell határozni, hogy az elemzés, értékelés milyen időtávra vonatkozik, mivel különböző időtartamokra az értékelés eredménye más és más lehet,
- az értékelés elvégzéséhez be kell gyűjteni minden rendelkezésre álló információt,
- definiálni kell az értékelő skálákat, amelyek lehetővé teszik a különböző dimenziójú és jelentéstartalmú tényezők azonos módon történő mérését, majd ezek alapján a résztvevőknek minden tényezőre közös álláspontot kialakítva el kell végezniük az értékelést,
- az értékelés eredménye alapján meg kell határozni a kockázati tényezők fontossági sorrendjét, és ennek ismeretében ki kell választani a kritikus kockázati tényezőket, majd valamennyi értékelt tényezőt egy valószínűség-hatás mátrixban kell ábrázolni.

1.9. A kockázatkezeléssel érintett területek (hatókör)

A kockázatkezelésnek ki kell terjednie a szerv valamennyi tevékenységére, folyamatára.

A Kistérségi Iroda ellenőrzési nyomvonalában meghatározott vezetők, illetve a vezetők által meghatározott személyek felelőssége és kötelessége:

- az éves költségvetési terv kialakítása,
- a költségvetés végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése, ennek során:
 - a kockázati tényezők azonosítása,
 - a kockázatok bekövetkezése valószínűségének meghatározása,
 - a kockázatok mérése;
- a beszámolás során a kockázatok ismételt áttekintése, a beszámolóban szereplő kockázatok azonosítása, a kockázatok semlegesítése.

A Kistérségi Iroda a 3. számú mellékletben meghatározott feladatellátói szinten köteles elkészíteni a Társulás területe célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok:

- elemzését,
- azonosítását,
- értékelését,
- kezelési módjának leírását.

Az elemzés során fel kell mérni, hogy mi jelenthet kockázatot az adott területen, s hogy az milyen mértékű.

A kezelési módok leírása során rögzíteni kell, hogy az elemzés során meghatározott kockázatok milyen intézkedéseket igényelnek.

1.10. A kockázatkezelés során alkalmazandó kontroll típusok

A kockázatkezelés során a következő kontroll típusok alkalmazhatók:

- megelőző (preventív) kontroll,
- helyrehozó (korrekciós) kontroll,
- iránymutató (direktív) kontroll,
- feltáró (detektív) kontroll.

A kockázatkezelés során adott kockázathoz meg kell adni, hogy milyen típusú kontroll csoportba, illetve csoportokba tartozó kontrollokkal kell kezelni az adott kockázatot.

2. A végrehajtás szabályai

2.1. A kockázatkezelés általános szabályai

A kockázatkezelési feladatok ellátása során a tevékenységet ellátónak figyelembe kell vennie a belső ellenőrzés ajánlásait, javaslatait.

A kockázatok azonosítását követően törekednie kell olyan válaszlépések megfogalmazására, melyekkel a kockázatok csökkenthetők. Az intézkedések várható hatásáról az intézkedések megtétele előtt felmérést, elemzést kell készíteni, és csak akkor szabad adott intézkedést végrehajtani, ha annak hatása valóban kedvező.

Egyes, kiemelten nagy kockázattal járó terület előzetes, megelőző ellenőrzését is célszerű lehet elrendelni, melyre vonatkozó javaslatot a területért felelős vezető kezdeményezhet. A megelőző ellenőrzés eszköze lehet:

- a folyamatos jelentés kérés,
- az időszakos beszámoló kérés,
- a helyszíni vizsgálatok, vagy
- a konkrét belső ellenőrzési vizsgálat elvégzése.

A kockázatkezelésben résztvevő vezetőknek szem előtt kell tartaniuk azt, hogy a kockázatok kezelésére legjobb eszköz a folyamatba épített ellenőrzés, melyet az ellenőrzési nyomvonal segít. A nyomvonal alapján lehet a legmegfelelőbb kockázat elemzési tevékenységet is ellátni.

A kockázatkezelési tevékenységnek meg kell jelennie:

- a döntés előkészítésnél,
- a költségvetési tervezésnél,
- a költségvetés végrehajtásánál, valamint
- a beszámolásnál.

2.2. A kockázatkezelés folyamata, lépései, illetve egyéb tényezők

2.2.1. A kockázatkezelés folyamata, lépései

A kockázatkezelési tevékenység során az alábbi főbb munkafolyamatokat lehet elkülöníteni:

- a kockázatok azonosítása és az azonosításra alkalmas keretek meghatározása,
- a kockázatok értékelése,
- az elfogadható kockázati szint meghatározása (szervezet vagy vezetés számára),
- a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók meghatározása, azonosítása,
- a kockázatokra adható válaszok megvalósításának mérlegelése, az intézkedések hatékonyságának áttekintése,
- az intézkedések végrehajtása és felülvizsgálata.

2.2.2. A kockázatkezelés egyéb tényezői

A kockázatkezelés egyéb tényezői a kockázatértékelés folyamatához, de nem kifejezetten egy-egy lépéshez kapcsolódnak, gyakorlatilag beépülnek a folyamatba.

Ilyen tényezők:

- a kommunikáció és a tájékoztatás,
- a szerv kapcsolatai,
- a szerv környezete.

2.3. A kockázatok hierarchiája

A kockázatok különböző szinten és szintenként változó bizonytalansági tartalommal jelennek meg.

A stratégiai jelentőségű, hosszú, illetve középtávú programra és tervre vonatkozó döntések esetén a kockázat magas.

Az előzőek megvalósítását előmozdító döntések és intézkedések esetén a bizonytalanság már kisebb.

A tényleges megvalósításhoz hozott döntések, intézkedések esetén kell számolni a legkisebb kockázattal.

Mivel a kockázatok nem egyforma súllyal jelennek meg, fontos, hogy a stratégiai jelentőségű döntések megalapozottságára kiemelt figyelmet fordítsanak a döntéshozók, és a stratégia összhangolt legyen.

3. A kockázatok azonosítása

A kockázatok azonosításának keretén belül gondoskodni kell arról, hogy felszínre kerüljenek a szerv célkitűzéseit, feladatmegvalósítását veszélyeztető főbb kockázatok.

A kockázatazonosítási folyamatot a Társulás tevékenységének meghatározó jellege szerint kell végezni. A kockázat azonosítást az 1. és 3. számú mellékletben meghatározott személyeknek kell elvégezni, akik e feladatuk ellátásába az erre a célra létrehozott munkacsoportot, testületet is bevonhatják.

A kockázatok azonosítása alapvetően két módszerrel történhet:

- kockázatvizsgálattal,
- kockázat önértékeléssel.

3.1. Kockázatazonosítás kockázatvizsgálattal

A kockázatvizsgálat során vizsgálni kell a szervezet valamennyi tevékenységét, a tevékenységek kapcsolódását a szerv célkitűzéseéhez.

Az érintett területen dolgozó valamennyi személy tevékenységét - főleg interjú segítségével - kell vizsgálni.

A kapott adatokat össze kell vetni, majd le kell vonni a következtetéseket.

3.2. Kockázatazonosítás kockázat önértékeléssel

A kockázatok önértékeléssel történő azonosítása során az Iroda dolgozóinak aktívan részt kell venni a feladatokban. Ekkor alkalmazni lehet a kérdőívet, valamint a munkamegbeszéléseket.

3.3. A kockázatok folyamatgazdái

A kockázatkezelés hatékonysága érdekében a Társulás elnöke az 1. és 3. számú mellékletben meghatározottak szerint jelöli ki az egyes területek, folyamatok kockázatainak felméréseért, felismeréseért, kezeléseért felelős személyeket.

3.4. A kockázati kategóriák

A kockázatok azonosításának megkönnyítése érdekében kockázati kategóriákat lehet alkalmazni.

A kockázatok az alapján is csoportosítani kell, hogy azok mely kockázati kategóriába tartoznak:

- külső kockázatok,
- pénzügyi kockázatok,
- tevékenységi kockázatok,
- emberi erőforrás kockázatok.

a) Külső kockázatok

<i>Kockázatok</i>	<i>Lehetséges megnyilvánulás és hatás</i>
Gazdasági	Infláció, gazdasági folyamatok ütemének változása (csökkenés, növekedés)
Jogi és szabályozási	Jogszabályi korlátozások, kedvezőtlen jogszabályi kikötések, határozatok
Politikai	Politikai átrendeződés, a törvényhozó és végrehajtó hatalom korábbi célokhoz és azok megvalósításához fűződő viszonyának megváltozása
Elemi csapás	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatása, gyenge katasztrófa védelem.
Infrastruktúra	Szerven kívüli döntésből eredő infrastruktúra fejlesztés hatása (főút, stb.)

b) Pénzügyi kockázatok

<i>Kockázatok</i>	<i>Lehetséges megnyilvánulás és hatás</i>
Költségvetési	A tevékenység költségvetési finanszírozási rendszerének, összegének megváltoztatása, testületi döntésekből eredő forráshiány
Beruházás	Nem megfelelő beruházási döntések.
Előirányzatok változása	A bevételi- és kiadási előirányzatok változtatásának kényszere a költségvetésben az előre nem látható körülmények miatt, illetve a nem megalapozott tervezés miatt.
Nem megfelelő kontrollrendszer	A nem megfelelő működés, a kontrollrendszer hiányosságainak megállapítása, nem optimális működés.
Tudatos károkozás	Csalás, korrupció, melynek hatása kedvezőtlen lehet pénzügyileg, illetve etikailag.
Nem megfelelő forrásfelhasználás	Nem körültekintő forrás felhasználás, kedvezőtlen pénzügyi hatás.

c) Tevékenységi kockázatok

<i>Kockázatok</i>	<i>Lehetséges megnyilvánulás és hatás</i>
Működési-stratégiai	Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
Működési	Elérhetetlen, illetve megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
Szabályozottság	Nem megfelelő szabályozottság és folyamatleírások. Nem megfelelő munkavégzés, a felelősségi körök tisztázatlansága miatt a felelősségre vonhatóság hiánya.
Az anyagi és technikai eszközök	Nem biztosított a feladatellátáshoz szükséges anyagi, illetve technikai eszköz. Hatás, hogy a feladat, folyamat nem az elvárt szinten kerül teljesítésre.
Eljárás fejlesztés	Nem fejlesztik a technológiai, ügyintézési eljárásokat. Nem rövidülnek, nem korszerűsödnek a feladatellátási módok.
Munkavédelem	Nem gondoskodnak a munkatársak egészségének megőrzéséről. Kedvezőtlen munkakörülmények.
Vagyonvédelem	Nem gondoskodnak a szerv vagyonának megfelelő védelméről. Ennek hatásaként vagyoni veszteség keletkezhet.
Információs	A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ, a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntés.
Hírnév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki.
Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek határidőre.

d) Emberi erőforrás kockázatok

<i>Kockázatok</i>	<i>Lehetséges megnyilvánulás és hatás</i>
Személyzet képzettsége	A hatékony működést korlátozza a személyzet képzettségi szintje.
Személyzet bizalma	A működésre negatívan hat a bizalom, illetve a tisztelet hiánya
Nem megfelelő kapcsolatok	A szervezeti működésre kedvezőtlenül hat, hogy az egyes vezetőknek nincs kapcsolata a többi vezetővel, illetve nem megfelelő a kapcsolat a vezető és a dolgozó között.
Teljesítmények	Nem megfelelő teljesítmény-követelmények meghatározása, illetve nem megalapozott teljesítmény-értékelés
Munkakör átadás-átvétel	A munkakör átadás-átvétel szabályozatlansága miatt feladat- és hatáskörök tisztázatlansága.
Személyzet létszáma	A hatékony működést korlátozza a személyzet létszáma.
Egészség és biztonság	Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a dolgozók nem tudják megfelelő színvonalon teljesíteni a feladatukat.

3.5. Tájékoztatás a kockázatokról

A kockázatokkal kapcsolatban gondoskodni kell arról, hogy:

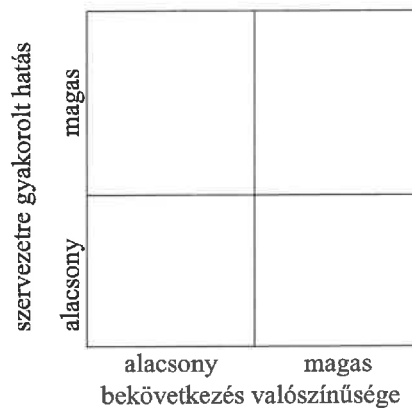
- a kockázatok pontosan ismerjék azok a dolgozók, akiknek tevékenységét a kockázat közvetlenül érinti,
- a dolgozók megismerjék azokat a kockázatok is, melyekhez a saját tevékenységük valamilyen módon kapcsolódik.

4. A Kockázatok értékelése

4.1. A kockázati térkép elkészítése

A kockázatazonosítás eredményeként el kell készíteni a szerv kockázati térképét. A kockázati térképnek kockázatonként tartalmaznia kell a kockázatok:

- szervezetre gyakorolt hatását (alacsony/magas),
- bekövetkezésének valószínűségét (alacsony/magas).



A szerv vezetőjének döntése alapján a hatást és a valószínűségét nem csak kettő (alacsony és magas), hanem három kategóriába is lehet sorolni: alacsony, közepes és magas.

4.2. A kockázatok értékelése

A kockázatokat értékelésük előtt csoportosítani kell az alapján, hogy a kockázatok:

- számszerűsíthetők, vagy
- nem számszerűsíthetők.

A számszerűsíthető kockázatok jellemzői, hogy számszakilag értékelhetők, értékük és mértékük pénzben kifejezhető. Ilyenek általában a pénzügyi kockázatok.

A nem számszerűsíthető kockázatok jellemzői, hogy számszakilag nem értékelhetők egyértelműen, inkább csak szubjektív értékelésük lehetséges. Ilyen például a hírnév.

A kockázatok értékelése három kategóriával történik:

- 1.- alacsony,
- 2.- közepes
- 3.- magas.

A kockázatok értékelése során a szerv vezetőjének döntése alapján alkalmazni lehet a brainstorming módszert. A módszer leírását a 4. számú melléklet tartalmazza.

A kockázatok értékelését írásban rögzíteni kell.

A kockázatok értékelése során a szubjektivitás hatásának értékelését csökkenteni kell. A szubjektivitás kiküszöbölésére alkalmazott, választott módszert az 5. számú melléklet tartalmazza.

4.3. Az elfogadható kockázati szint meghatározása (szervezet vagy vezetés számára)

Az elfogadható kockázati szint meghatározására azért van szükség, hogy megállapításra kerüljön egy olyan határ, ami alatt nem szükséges közvetlen intézkedés meghozatala, de az adott határt elérő és meghaladó kockázat esetén szükséges intézkedések, válaszlépések meghatározása kötelező.

Az elfogadható kockázati szintek meghatározása:

- a számszerűsíthető kockázatoknál számszerűsítve,
- a nem számszerűsíthető kockázatoknál szubjektív módon, előre meghatározott szempontok szerint történik.

Az elfogadható kockázati szintek megállapítása minden esetben a feltárt kockázatok azonosítása és értékelése után, a kapott eredmények figyelembevételével történik.

A kockázati szintet alkalmanként az a személy határozza meg, aki felelős a kockázatkezelési tevékenység lefolytatásáért.

4.4. A kockázati tűréshatár

A kockázati tűréshatár az, amellyel a vezetés irányt mutat, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, és ha igen, akkor hogyan, vagy annak viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének az elérhető eredményhez képest magas költsége miatt tudomásul veszi a létezését, és együtt él vele.

A szerv vezetője által képviselt szerv kockázati tűrőképessége a kockázatvállalási hajlandóságának mértékétől függ, de a költségvetési szervnél a kockázatvállalásnak esetenként jogszabályi korlátai is vannak.

A kockázati tűrőképesség mértékének megállapítására a vezetésnek lehetőség szerint objektív mérőszámokkal és kockázati összegzéssel kell rendelkeznie.

Az egyes folyamatokat érintő kockázatok tűréshatárait úgy kell megállapítani, hogy azok együttes mértéke ne haladja meg a szervezet egészére meghatározott tűréshatárt. Ezért is fontos, hogy menetközben folyamatosan figyelemmel kísérjék az egyes kockázati tényezők, különösen a nagyobb hatású tényezők alakulását, hogy időbeni intézkedésekkel megakadályozható legyen a szervezeti tűréshatár túllépése.

A kockázati tűréshatár meghatározásakor figyelembe kell venni:

- a szervezeti kultúrát,
- a szerv vezetésének kockázatokhoz való hozzáállását,
- a szerv kapacitását,
- a technikai lehetőségeket.

A megfelelő toleranciaszint kialakítását különböző nézőpontokból kell vizsgálni, annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív, illetve pozitív hatású (utóbbi esetben: lehetőség).

Negatív hatású fenyegetettség esetén a tűréshatár, a kockázatnak való kitettség azon mértékét jelenti, amely még elfogadható, tolerálható.

Pozitív hatású lehetőség felmerülése esetén a tűréshatár azt fejezi ki, hogy maximum milyen mértékű kockázatot hajlandó elvállalni a szervezet a lehetőség kiaknázása érdekében.

A kockázati tűréshatár a szerv vezetője által kijelölt olyan határértékeket jelent, amelyek egyértelműen meghatározzák a szervezet minden dolgozója számára, hogy maximálisan mekkora mértékű kockázatot vállalhatnak a szervezet egyes tevékenységei kapcsán.

A költségvetési szerven belül kialakított különböző szintű kockázati tűréshatárok nem kötöttek, és a szervezet vezetőjének lehetősége van rá, hogy bármikor változtasson ezen, a pillanatnyi körülményektől függően.

A kockázati tűréshatárok a következő csoportba tartozhatnak:

- Szervezeti szintű kockázati tűréshatár – az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kell meghatározni. Ezt a tűréshatárt a költségvetés kiadási főösszegének %-ban kell meghatározni.

- Delegált kockázati tűréshatár – a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kell meghatározni, hogy az egyes szervezeti szinteken a kockázatoknak még mekkora mértéke fogadható el. E tűréshatárok meghatározása akkor kötelező, ha a szerv vezetője a szervezeti struktúra alapján indokoltnak tartja az egyes feladatok, szervezeti egységek kockázati tűréshatárainak megállapítását.

Amennyiben a delegált kockázati tűréshatár meghatározásáról dönt a vezető, akkor a delegált kockázati tűréshatár hatékony alkalmazása érdekében a szervezeten belül szükség van ún. „átvételi folyamat” működtetésére. Ez azt jelenti, hogy ha egy alacsonyabb szervezeti szinten jelentkező kockázat elér egy bizonyos határértéket, akkor annak kezelését egy magasabb szervezeti szint veszi át. Ez jelentheti az azonnali válaszlépések megtételét, illetve az alacsonyabb szervezeti szint tűréshatárának kibővítését egyaránt.

- Projekt kockázati tűréshatár – a szervezet nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén, szükség lehet az ezekhez rendelt, egyedi kockázati tűréshatárok kialakítására. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke. (Pl. a szerződésben foglaltak teljesítésével szembeni időarányos lemaradás mértéke értékben és/vagy határidőben.)

A gyakorlati tapasztalatok alapján mindenképpen kezelendők azok a kockázatok, amelyeknek ugyan kicsi a bekövetkezési valószínűsége, de a hatásuk nagy. Ezzel szemben, azok a kockázatok, amelyeknek nagy a bekövetkezési valószínűsége, de a hatásuk minimális, nem feltétlenül kezelendők. Kivételt képez, ha év közben a gyakori bekövetkezés miatt a veszteség olyan mértékűvé válik, amely meghaladja az adott területre meghatározott tolerancia szintet.

A tűréshatárokat – eltérő vezető utasítás hiányában – évente felül kell vizsgálni. A felülvizsgálat eredményét a Kockázat és kockázatkezelési nyilvántartásban is rögzíteni kell.

4.5. Tolerancia szint

A tolerancia szint szorosan kapcsolódik a kockázati tűréshatárhoz, ami azt a százalékos (esetleg abszolút számban kifejezett) mértéket jelenti, amilyen mértékű plusz-mínusz irányú eltérést a vezetés még megengedhetőnek tart az eredetileg kitűzött céltól.

4.6. Tűrőhatárok feletti kockázatok

A Kistérségi Iroda vezetője az alábbiak szerint vizsgálja az adott vezetési szinteken meghatározott tűrőhatárok felett elhelyezkedő kockázatokkal:

- fel kell tární, hogy a kockázatok kezelésére korábban kidolgoztak-e kontrollokat, amennyiben igen, akkor elemezni kell, hogy a kockázatok a beépített kontrollok mérsékelték-e és milyen mértékben, vagy hatástalanságuk esetén bemutatni az okokat,
- a célokra gyakorolt veszélyessége alapján rangsorolni kell a kockázatokat aszerint, hogy melyek azok, amelyekkel azonnal foglalkozni kell, és melyek azok, amelyek kezeléséhez hosszabb időszakra van szükség,
- meg kell határozni – a lehetőségek függvényében – az adott szinten szükséges válaszlelééseket és a végrehajtásért felelős vezetőket, folyamatgazdákat,
- elő kell írni a folyamatgazdák számára – velük egyetértésben – a válaszleléésekkel kapcsolatos konkrét feladatokat, hatásköröket, rendelkezésükre bocsátva a végrehajtáshoz szükséges eszközöket, forrásokat,
- folyamatosan figyelemmel kell kísérni, hogy a végrehajtás meghozta-e a várt eredményt, és szükség esetén javaslatokat kell tenni a korrekciós intézkedésekre, amelyek lehetnek:
 - közvetlen hatású intézkedések (stratégiai, szervezeti intézkedések a kockázatok elkerülésére, bekövetkezési gyakoriságuk csökkentésére), illetve
 - közvetett hatású intézkedések (kockázatkezelés integrálása a szervezeti kultúrába, hatékony belső ellenőrzési- és követési rendszer kiépítése), valamint
 - a kockázatok által nyújtott lehetőségek kihasználására.

A kockázati tűrőhatár felett elhelyezkedő minden egyes kockázat esetén a válaszleléésnek tükröznie kell a szervezet vezetési filozófiáját, tolerancia szintjét, valamint a közérdek képviselését. A vezetésnek ezért, a válaszleléés melletti döntés meghozatalakor, figyelemmel kell lennie arra, hogy az adott kockázat:

- milyen mértékű hatást gyakorol a szervezetre,
- a célhierarchia melyik szintjét érinti,
- melyik folyamatba van beágyazva,
- melyik szervezeti egységek vesznek részt a válaszleléésben,
- milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás és
- milyen eredményt várnak a válaszlelééstől stb.

Ezen tevékenységek célja, hogy a kockázatok hatását az adott szintre meghatározott tűrőhatár alá szorítsák, esetleg meg is szüntessék.

5. A kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók meghatározása, azonosítása

Az azonosított, az értékelt és az elfogadható kockázati szint szerint csoportosított kockázatokra a szervezetnek az alábbiak szerint kell reagálnia:

1. Az elfogadható kockázati szintet meghaladó kockázatoknál az alábbi sorrendben:
 - kockázatkezelést kell folytatni – de csak akkor, ha a kezelés nem jár aránytalanul nagy költséggel,
 - a kockázatos tevékenységet be kell fejezni, illetve át kell alakítani, szervezni úgy, hogy az kisebb kockázattal, vagy kockázatkezeléssel kezelhető legyen,
 - a kockázatokot át kell adni – pl.: biztosítást kell kötni,
 - a kockázatot viselni kell – ha az előzőekben említett lehetőségek alkalmazására nincs mód.

2. Az elfogadható kockázati szinten, illetve az alatt lévő kockázatoknál az alábbi sorrendben:

- vizsgálni kell a kockázatkezelés lehetőségét – a kockázatkezelést alkalmazni azonban csak akkor lehet, ha annak költségei alacsonyabbak, mint a kockázatviselésé,
- a kockázatokat át kell adni – pl.: biztosítás kötésével,
- a kockázatokat viselni kell.

5.1. A kockázatkezelés főbb módszerei

A kockázatkezelésnek a következő főbb módszereit lehet alkalmazni:

- a kockázat megszüntetése, elkerülése,
- a kockázat csökkentése,
- a kockázat megosztása, áthárítása,
- a kockázat elviselése, elfogadása.

5.2. A kockázat megszüntetése, elkerülése

Alapvetően a kockázati események bekövetkezésének kivédését, illetve a gyors felfedezését szolgáló eljárásokat foglalja magában. Akkor alkalmazandó, ha az adott kockázati tényező gyakran következik be, és bekövetkezése esetén a hatása jelentős.

- A kockázatkezelési akciók célja csak kivételes esetekben (egyedi ügyekben, pl. konkrét szerződéses kapcsolatban) lehet a kockázat teljes megszüntetése, ami azt jelenti, hogy az adott kockázat, a megfelelő válaszlépés eredményeként, többé nem fordul elő.
- Az elkerülés egyik formája a kockázatos tevékenység megszüntetése, ami azonban az állami tevékenységek (folyamatok) megszüntetésének, áthárításának jogszabályi korlátai miatt nem, vagy csak kivételes esetekben alkalmazható. Lehetséges ez a megoldás viszont az önként vállalt feladatoknál.

5.3. A kockázat csökkentése

A legtöbb kockázat esetén alkalmazandó módszer, amelynek a célja általában a kialakított módszerek, technikák és eszközök alkalmazásával, a kockázatelemzés eredménye alapján megfogalmazott kockázati kitettség csökkentése, a vezetői szint által tudatosan vállalható kockázati kitettség (tűrőhatáron belüli) szintjére. Irányulhat a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására, hogy az adott kockázat be se következzen (pl. lobbizás a szabályozó befolyásolására), a kockázat bekövetkezésének lehetőségére való felkészülésre (a várható hatás mértékének meghatározása), azon keresztül a reagáló képesség növelésére, illetve a kockázatok hatásának mérséklésére, a folyamatokba beépített következő, a vonatkozó standardban részletesen kifejtett kontrollok felhasználásával:

- nem kívánt következménnyel járó kockázat realizálódásának lehetőségét korlátozó megelőző kontrollok (a feladatok szétválasztása vagy egyes tevékenységek ellátására csak meghatározott személyek felhatalmazása),
- realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit helyrehozó korrekciós kontrollok (kiszegítő megoldást nyújtanak a kár, vagy veszteség csökkentésére alternatív lehetőségek felmutatásával),

- egy meghatározott következmény elérését biztosító, iránymutató kontrollok, (általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét, követendő lépéseit, időbeni ütemezésüket tartalmazó eljárásrendek, előírások vagy vezetői utasítások),
- a nem kívánt események bekövetkezésének okait feltáró kontrollok, (amelyek utólagos jellegük miatt, a jövőbeni hasonló hiányosságok ismétlődésének megakadályozására alkalmasak).

5.4. A kockázat megosztása, áthárítása

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

A költségvetési szervek (különösen a kisebb szervek) működésének több területén alkalmazható megoldás, amely – többek között – magában foglalja:

- a kiszervezést, amikor az elvégzendő feladatot arra specializálódott szervezettel végzetetik el (pl. könyvelés, ellenőrzés stb.),
- a diverzifikációt, amikor a feladatellátást, annak struktúrája alapján, több szervezeti egység között osztják meg,
- a biztosítást, amikor a tevékenység ismert kockázatának bekövetkezési hatását a biztosítóval kötött szerződés révén mérséklék.

5.5. A kockázat elviselése, elfogadása

Alkalmazása esetén a vezetés dönthet úgy, hogy nem tesz intézkedéseket a kockázat csökkentésére, mert:

- a szervezet kialakult működési rendjében az adott kockázat hatásának kiküszöbölése vagy csökkentése többbe kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár, vagy
- a kockázatkezelés személyi- és technikai akadályokba, idő-, illetve anyagi korlátba ütközik.

Amennyiben a vezetés az elfogadás mellett dönt, akkor is célszerű kidolgozni egy tervet a kockázati tényező bekövetkezési hatásainak kezelésére. A kockázatok rendszeres újraértékelése során azonban a nem kezelt kockázatokat is újra kell értékelni.

5.6. A kockázatokra adható válaszok megvalósításának mérlegelése, nyilvántartása, az intézkedések hatékonyságának áttekintése

A kockázatokra adható reakciók az 5.1. pontban felsorolt fajtaikat csak akkor lehet alkalmazni, ha azok alkalmazásának eredményességéről, hatásairól és következményeiről előre tájékozódunk.

Ennek érdekében mérlegelni kell, hogy egy-egy reakció milyen költség, illetve egyéb ráfordítással jár, és az a kockázatot mennyiben befolyásolja.

A kockázatkezelési feladatokat dokumentálni kell. A dokumentálást a kockázatkezelési nyilvántartásban fel kell tüntetni.

A kockázatkezelés érdekében tett intézkedéseket értékelni kell. Az értékelést dokumentálni kell. A dokumentálást a kockázatkezelési nyilvántartásban is rögzíteni kell.

6. Az intézkedések végrehajtása és felülvizsgálata

A kockázatkezelés során végrehajtott intézkedéseket a továbbiak során is figyelembe kell venni annak érdekében, hogy a szerv ellátandó feladatainak köre folyamatosan bővüljön, illetve javuljon azok minősége. Az intézkedéseknek be kell kerülniük a mindennapi tevékenységbe.

Az intézkedések meghozatalát követően ezért külön figyelmet kell szentelni arra is, hogy az intézkedések végrehajtását, a végrehajtás eredményességét és folyamatosságát is ellenőrizték. A rendszeres felülvizsgálattal elkerülhető, hogy a kockázat a szerv belső, folyamatba épített belső ellenőrzési rendszerének hiányára visszavezethetően jelenjen meg újra magas, illetve jelentős anyagi kockázatot képviselve.

6.1. A kockázatkezelésre adott intézkedések nyomon követése

A kockázatkezelésre adott intézkedések nyomon követéséről a következők szerint kell gondoskodni:

- kockázatvizsgálattal,
- kockázat-felülvizsgálati tevékenységgel,
- terv- és tényelemzéssel.

A kockázatvizsgálat során meg kell vizsgálni:

- a szervezet összes tevékenységének a fő célkitűzésekkel való kapcsolatát, és az azokhoz tartozó kockázatok megállapításának helytállóságát,
- a kockázatok felmérésekor, továbbá a kockázatkezelés keretében hozott intézkedéseknek, válaszlépéseknek a kockázatok kezelésére való alkalmasságát, és
- a vezetés által kitűzött célok elérésének mértékét.

A kockázat-felülvizsgálati tevékenység során:

- át kell tekinteni a kialakult helyzetet (minden egyes kockázatot megfelelően azonosítottak és rangsoroltak),
- hatáselemzést kell végezni (a kockázatkezelésre alkalmazott válaszlépés a legmegfelelőbb-e, eredményesek voltak-e az intézkedések),
- a hatáselemzés alapján dönteni kell a beavatkozások módjáról,
- meg kell határozni a szükségesnek tartott módosításokat,
- el kell rendelni a módosítások végrehajtását, valamint
- közzé kell tenni a módosításoktól várt eredményeket.

A terv- és tényelemzés célja a végrehajtást követő állapot összehasonlítása a végrehajtást megelőző állapottal, illetve a tervezett céllal.

Vizsgálni kell, hogy:

- hogyan teljesült a program végrehajtása,
- a program végrehajtása következtében hogyan változott meg az aktuális kockázati tényezők listája,
- a program végrehajtása ellenére bekövetkezett kockázatoknak mik az okai,
- az elemzés alapján milyen tanulságok, illetve következtetések vonhatók le.

6.2. A kockázatkezelés felülvizsgálata

A kockázatkezelés felülvizsgálata, nyomon követése során gondoskodni kell a következőkről:

- Feladatterv készítése, amely magában foglalja a kockázatkezelés végrehajtáshoz szükséges valamennyi feladatot, felelősöket, határidőket, költségeket.
- A feladatterv elfogadása után a klasszikus kontrolling és monitoring tevékenység keretében, viszonylag rövid időszakon (heteken, hónapokon) belül, önértékelő-, illetve vezetői jelentéseket kell készíteni a kockázatkezelő program végrehajtásának aktuális állásáról, amelynek ki kell térnie a jelentéskészítés időpontjáig már befejezett feladatokra, az elvégzésre váró feladatok készültségi fokára, a ténylegesen felhasznált költségekre, a hátralévő feladatok elvégzését akadályozó tényezőkre, és javaslatokat kell tenni azok leküzdésére.
- A felülvizsgálat alapján tett javaslatoknak ki kell terjedniük az esetlegesen felmerülő eszkaláció (kiterjesztés) folyamatának szabályozására is, megjelölve, hogy amennyiben a program végrehajtása akadozik, kinek a feladata az eszkaláció elindítása, és ki dönt annak tárgyában. (Például a hátralévő feladatok elvégzését akadályozó tényezők leküzdésére megfogalmazott javaslatok megvalósításához szükséges költségek biztosításáról.)

6.3. A kockázatok felülvizsgálatára vonatkozó további szabályok

Minden egyes kockázat státuszát évente legalább egyszer felül kell vizsgálni, melynek időpontját úgy kell megadni, hogy az igazodjon az adott kockázat válaszlépésének határidejéhez.

A felülvizsgálat elvégzése annak a szervezeti egységnek a feladata, amelynek tevékenységére az adott kockázat közvetlenül hat.

A felülvizsgálat során indokolt különbséget tenni aszerint, hogy a vizsgált kockázatra milyen módon, melyik válaszlépéssel reagált a vezetés, mert az attól várt eredmény határozza meg a felülvizsgálat tartalmát.

A felülvizsgálat során ki kell térni a következőkre:

- az adott kockázatra vonatkozó feladattervben megfogalmazott feladatok közül, mely feladatok kerültek végrehajtásra, és azoknak melyek a mérhető eredményei,
- a végre nem hajtott feladatok esetén mik voltak az elmaradás okai,
- a végrehajtás során hány alkalommal történt meg a kockázatelemzés aktualizálása, és ennek következtében történt-e módosítás a kockázatkezelési programban,
- a végrehajtás alatt merültek-e fel újabb kockázatok, és azokra megfelelő védelmet nyújtott-e a program megvalósítása,
- a tervezetthez képest milyen további költségek merültek fel a végrehajtással kapcsolatban, és a többletköltségek milyen okokra vezethetők vissza,
- a tényleges költségek hogyan viszonyultak a kockázatkezeléstől várt eredményhez,
- a felülvizsgálat alapján milyen újabb tapasztalatokhoz jutottak, és azokat hogyan lehet a továbbiakban a kockázatkezelés hatékonyságának növelése céljából hasznosítani.

6.4. A kockázat-felülvizsgálat gyakorlati végrehajtásának, dokumentálásának menete

Első lépésként, a korábban feltárt és összeállított kockázati tényező listában szereplő kockázatok egyenként kell áttekinteni. Ennek eredménye alapján megállapítható, hogy a feltárt kockázat továbbra is fennáll-e, és ha igen, akkor változatlan tartalommal, vagy szükségessé vált-e a tartalom módosítása. Ugyancsak e fázis feladata annak kiderítése, hogy az előző elemzés eredménye óta jelent-e meg új kockázati tényező.

A dokumentálás egyik lehetséges formája a Kockázat és kockázatkezelési nyilvántartásban a korábbi években felvett kockázatok adott évre vonatkozó felülvizsgálati adatainak kitöltése.

A második lépés a módosított kockázati lista értékelése. Az értékelés két részre osztható. Egyrészt át kell tekinteni, hogy a korábbi kockázatelemzés során tett értékelések – az időközben beérkezett információk alapján – mennyiben változtak meg, másrészt el kell végezni az aktualizálás során feltárt új kockázati tényezők értékelését, ami magában foglalja az értékelés eredménye alapján a kritikus tényezők aktualizálását, szükség esetén új kockázati prioritások meghatározását, a szervezet kockázati tűrőképességének megváltoztatását.

A harmadik lépés az aktualizált, kritikus tényezők kezelésére irányuló, kockázatcsökkentő cselekvési program áttekintése. Az áttekintés során először a korábbi kockázatelemzés elvégzésekor megfogalmazott javaslatokat kell módosítani, ha a kritikus tényező tartalma megváltozott. Ezt követően, az aktualizálás eredményeként kiválasztott, új kritikus kockázati tényezőkre kell a kockázatkezelő javaslatokat megfogalmazni. Meg kell bizonyosodni a szervezeten belül működő kontrolltevékenységek hatékonyságáról, hogy megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, továbbá, hogy szükség van-e új kontrolltevékenységek bevezetésére, a meglévők kibővítésére, vagy éppen kiiktatásukra, megszüntetésükre.

6.5. A kockázatok felülvizsgálatának módjai

A kockázatvizsgálatra a szerv vezetője:

- belső munkacsoportot hozhat létre, vagy
- megbízhat külső szakembert, szakembereket is.

A kockázatok felülvizsgálata történhet:

- önértékeléssel, amely tartalmában megegyezik a kockázatok felmérésénél, azonosításánál, és a szervezet kockázatprofiljának meghatározásánál alkalmazott eljárással,
- a felelős személy beszámoltatásával, amely írásbeli jelentés formájában, a költségvetési szerv vezetőjének döntésétől függő gyakorisággal történik, felhasználva a felelős személy irányítása alatt működő folyamatban dolgozók kockázati önértékelését is,
- a „Kockázatkezelési keretrendszer” (előírás) alkalmazásával, ami általában a szakmai irányító szerv útmutatója alapján készül, segítséget nyújtva a szakmára jellemző, általánosan ismert kockázatok beazonosításához, célszerű kezelési módjához (pl. beruházások, közbeszerzések, szociális szolgáltatások), és ebből következően felhasználható a belső kontroll helyzetéről szóló éves jelentés összeállításához,
- az ellenőrzési nyomvonal és a szabálytalanságok kezelésére vonatkozó belső szabályzat, egyrészt, mint a felülvizsgálat alanyai (megfelelőség, naprakészség), másrészt, mint a felülvizsgálatban viszonyítási alapként jól felhasználható követelménygyűjtemények.

A kockázatkezelési tevékenység felülvizsgálatánál el kell különíteni:

- az egyedi kockázatok felülvizsgálatával kapcsolatos feladatokat, valamint
- a kockázatkezelési folyamat elemeinek felülvizsgálatát.

Az egyedi kockázatok felülvizsgálata során:

- amennyiben szükséges, a kockázat mérséklésére előírt válaszlépést meg kell változtatni akkor, ha az nem a várt eredményt hozta,
- el kell készíteni a költség-haszon elemzést a megfelelő válaszlépések megalapozásához,
- a kockázat nyilvántartásból törölni kell a megszűnt kockázatokat,
- a kockázati tűréshatár alá szorított kockázat kezelését meg kell szüntetni.

A kockázatkezelési folyamat felülvizsgálata során olyan intézkedéseket kell hozni, hogy:

- a kockázat hatásának, bekövetkezési valószínűségének megállapítását tegye objektívebbé, további érintettek és más terület szakértőinek bevonásával,
- változtassa meg a munkacsoport értékelési módszerét, ha az nem nyújt kellően objektív mérési lehetőségeket,
- biztosítsa azokat az eszközöket, amelyek hiányát a felülvizsgálat jelezte,
- értékeltesse át a kockázati rangsort, amennyiben a változásokat a folyamat nem jelezte megfelelően,
- alkalmazzon hatékonyabb kontrollokat, amelyek alkalmasak a hiányosság azonnali jelzésére.

6.6. A kockázatkezelési folyamat évenkénti felülvizsgálata

A kockázatkezelési folyamat minden egyes elemét évenként felül kell vizsgálni.

A felülvizsgálatnak ki kell terjednie:

- a kockázat felmérésre – ennek az eredményeként feltárt, azonosított kockázatokat nyilvántartásba kell venni,
- a kockázatok elemzése – a korábbi években azonosított kockázatokat ismét elemezni kell, vizsgálni kell azok hatását figyelembe véve az adott kockázat kezelése érdekében tett intézkedéseket, adott évben azonosított kockázat esetén a kockázatelemzést nagy körültekintéssel kell végezni,
- kockázat kezelése – vizsgálni kell a korábban azonosított kockázatok adott évi várható hatásai alapján azt, hogy a kockázat milyen kezelést igényel. Új kockázat esetén nagy figyelmet kell fordítani a kockázatkezelés költség- és hatás elemzésére.

A felülvizsgálat tényét, valamint az új kockázat adatait rögzíteni kell a Kockázat és kockázatkezelési nyilvántartásban.

A felülvizsgálatot az előbbi logikai sorrendben kell végezni.

6.7. Jelentéstételi kötelezettség

A Kistérségi Iroda vezetője köteles gondoskodni arról, hogy évente jelentés készüljön a kockázatkezelési tevékenység működéséről.

A jelentésnek tartalmazni kell:

- javasolt intézkedéseket az egyedi kockázatok felülvizsgálatának tapasztalatai alapján,
- a megtett intézkedések adatait (az intézkedés megnevezése és időpontja, a végrehajtásért felelős személyek, a határidők),
- az intézkedések hatáselemzését (az intézkedések elérték-e céljukat).

7. A kockázatkezelés tényezői

A költségvetési szerv kockázatkezelési tevékenységének az a célja, hogy folyamatosan feltárja, azonosítsa, és ezt követően kiszűrje, csökkentse a kitűzött célok elérését veszélyeztető kockázatokat.

A dolgozókat ezért időközönként tájékoztatni kell:

- minden kockázati tényezőről,
- a kockázatkezelés során tett intézkedésekről és
- a kockázatkezelés során elért eredményekről.

A tájékoztatás formái:

- szóbeli tájékoztatás,
- írásbeli tájékoztatás,
- egyéb, a szerv vezetője által meghatározott forma (pl.: elektronikus levél).

7.1. Kommunikáció

A kockázatkezelés folyamatában a kommunikáció és a tájékoztatás mindig jelen van, abba beépül.

A kommunikáció jelentősége, szerepe:

- megjelenik már a kockázatok beazonosításakor,
- a kockázatkezelés fontosságának, jelentőségének ismertetése is általa valósul meg,
- a kockázatkezelés során megszerzett tapasztalatok kommunikációval válnak ismertté,
- a különböző vezetői szintek közötti információ-áramlásban is jelentősége van.

7.2. A Társulás és Kistérségi Iroda kapcsolatai

A szervek kapcsolatain a velük kölcsönös függőségi viszonyban, szoros együttműködési kapcsolatban lévő más szervek értendők.

A szervek egymásra meghatározott területen jelentős hatást gyakorolhatnak.

A szervek kapcsolatai fontosak lehetnek akkor, ha:

- valamely szerv a céljait más szervvel együtt, más szerv közreműködése, elért eredménye által tudja megvalósítani,
- adott költségvetési szerv és felügyeleti szerve közötti kapcsolatról, és annak hatásairól beszélünk,
- a szervek más szervvel, harmadik féllel kerülnek szerződéses kapcsolatba.

7.3. A Társulás környezete

A Társulás környezete szoros kapcsolatban van a külső kockázati tényezőkkel. A környezete szempontjából a külső kockázatnál azonosított kockázatokat itt másképp kell figyelembe venni.

A környezet legfontosabb elemei:

- a törvények és a szabályozások ismerete,
- a gazdasági helyzet,
- a kormány,
- a helyi érdekelt és érintett önkormányzatok elvárásai.

8. A kockázatok és intézkedések nyilvántartása

A beazonosított kockázati tényezőket nyilván kell tartani. A nyilvántartást úgy kell kialakítani, hogy:

- az megfelelő csoportosításban tartalmazza a kockázatokat,
- alkalmas legyen a kockázati tényezők változásának nyomon követésére,
- biztosítsa a kockázati tényezők elemzésének lehetőségét, az intézkedések hatásának bemutathatóságát.

A kockázati nyilvántartást úgy kell elkészíteni, hogy abból bármely időpontban egyértelműen megállapítható legyen, hogy:

- melyek a költségvetési szerv egyes területeire ható, azonosított kockázatok,
- azokat milyen módszerrel, kik és mikor határozták meg,
- a fontossági sorrendben az azonosításkor hol helyezkedtek el,
- milyen mértékű kár bekövetkezését valószínűsítették,
- kezelésükre milyen intézkedéseket hoztak, illetve javasoltak,
- az intézkedések végrehajtásáért ki a felelős,
- vannak-e a kockázat kezelésére kialakított hatékony kontrolltevékenységek,
- az intézkedés milyen eredménnyel járt, milyen változást eredményezett az adott kockázat helyzetében (súlyában, rangsorban elfoglalt helyzetben),
- milyen a jelenlegi státusza,
- milyen hipotézis felállítását teszi lehetővé a jövőre nézve.

A kockázatok értékelésének eredményét a kockázat nyilvántartáshoz kapcsolódva kell elvégezni.

A feltárt kockázatokat, hibákat nyilván kell tartani. A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázat vonatkozásában:

- a kockázat valószínűségét,
- az esetleg felmerülő kár mértékét,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős megnevezését.

Az Iroda vezetője köteles a kockázatkezelési eseteket elemezni, illetve szükség esetén javaslatot tenni az egyes tevékenységek szabályozásának, illetve a folytatott tevékenység körének, egyes körülményeinek változtatására.

9. Hatályba léptető és egyéb szabályok

9.1. A kockázatkezelési folyamat megindítása

A kockázatkezelési folyamat megindításáért és a kockázatkezelési rendszer fejlesztéséért, működtetéséért az Iroda vezetője tartozik felelősséggel.

A kockázatkezelési folyamat megindításakor Az Iroda vezetőjének kötelessége:

- a kockázatkezelési szabályzat megismertetése,
- a folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés rendszeréről való tájékoztatás,
- az ellenőrzési nyomvonalak rendszerének áttekintése.

Az Iroda vezetője a kockázatkezelési folyamat megindítása céljából kijelöli a különböző területek kockázatkezelési felelőseit, akik segítik a vezető feladatait, illetve aktívan, a szabályzatban foglaltak szerint részt vesznek a kockázatok azonosításában, értékelésében, a kockázatok kezelésében, nyilvántartásában.

9.2. A kockázatkezelési szabályzat hatálya

A Kockázatkezelési szabályzat annak aláírását követő napon lép hatályba.

Kelt: Szarvas, 2010. július 01.


.....
Társulási Tanács elnöke

Melléklet:

1. számú melléklet
Kockázat-felmérési és értékelési bizottság kijelölése
2. számú melléklet
Kockázatkezelő bizottság kijelölése
3. számú melléklet
A kockázatkezelési feladatok ellátói
4. számú melléklet
Brainstorming módszer
5. számú melléklet
A kockázatok értékelése során a szubjektivitás hatásának csökkentése érdekében alkalmazott módszer
6. számú melléklet
Kockázati rangsor 2010. évre

7. számú melléklet

Nyilvántartás a 2010. évben felmért kockázatokról

1. számú melléklet

Kockázat-felmérési és értékelési bizottság

Alulírott, mint a költségvetési szerv vezetője az alábbiak szerint jelölöm ki a kockázat-felmérési és értékelési bizottságot:

- a bizottság elnöke: név: Szvitán Zoltán munkakör: gazdasági vezető

- a bizottság tagjai:

- név: Klimaj Pálné

munkakör: főkönyvi könyvelő

- név: Győző Jánosné

munkakör: vagyonyilvántartó, ellenőr

A bizottság köteles a feladatait a jelen szabályzat, valamint a Belső Kontroll Kézikönyv és a kapcsolódó szabályzatok alapján ellátni.

A kockázatkezelő bizottság feladata, hogy beazonosítsa és rangsorolja a szervezetet fenyegető legnagyobb kockázatokat.

A megbízás visszavonásig érvényes.

Kelt.: Szarvas, 2010. július 01.

.....
Társulási Tanács elnöke

Záradék

Alulírottak tudomásul vesszük a kockázat-felmérési és értékelési bizottságba történő kijelölésünket, valamint a bizottság tagjaként a feladatok ellátásáért való felelősségünket.

Nyilatkozunk arról, hogy a feladatunkat a Kockázatkezelési szabályzat, valamint a Belső Kontroll Kézikönyv és az Iroda belső szabályzatai figyelembevételével látjuk el.

Kelt.: Szarvas, 2010. július 01.

.....
bizottság elnöke

.....
bizottsági tag

.....
bizottsági tag

2. számú melléklet

Kockázatkezelő bizottság

Alulírott, mint a Kistérségi Iroda vezetője, a kockázatkezelési feladatok ellátására az alábbiak szerint jelölöm ki a kockázatkezelő bizottságot:

- a bizottság elnöke: név: Klimaj Pálné munkakör: főkönyvi könyvelő

- a bizottság tagjai:

folyamatgazda/szakterület szakember	név	Munkakör
Titkárság/ Társulási Tanács üléseivel kapcsolatos jegyző- könyvek, határozatok	Mihaleczné Kovács Mária Pecsenya Katalin Regös Veronika	Irodavezető Adminisztrátor adminisztrátor
Pénzügy/ költségvetés terve- zés, végrehajtás, beszámoló	Balczó Judit Gajdán Gabriella	Pénzügyi ügyintéző Főkönyvi könyvelő
Munkaügy	Molnár Anikó	Munkaügyi ügyintéző

A bizottság köteles a feladatait a jelen szabályzat, valamint a Belső Kontroll Kézikönyv és a kapcsolódó szabályzatok alapján ellátni.

A bizottság feladata, hogy a kockázat-felmérő és értékelő bizottság által feltárt és azonosított kockázatok esetében javaslatokat tegyen arra, hogy az egyes kockázatokra milyen válaszlépésekkel reagáljon az Iroda.

A megbízás visszavonásig érvényes.

Kelt.: Szarvas, 2010. július 01.

.....
Társulási Tanács elnöke

Záradék

Alulírottak tudomásul vesszük a kockázatkezelési bizottságba történő kijelölésünket, valamint a bizottság tagjaként a feladatok ellátásáért való felelősségünket.

Nyilatkozunk arról, hogy a feladatunkat a Kockázatkezelési szabályzat, valamint a Belső Kontroll Kézikönyv és a szerv belső szabályzatai figyelembevételével látjuk el.

Kelt.: Szarvas, 2010. július 01.

.....
bizottság elnöke

.....
bizottsági tag

.....
bizottsági tag

.....
bizottsági tag

.....
bizottsági tag

.....
bizottsági tag

3. számú melléklet

A kockázatkezelési feladatok ellátói

Az Irodánál a kockázatkezelési feladatokban az alábbi személyek kötelesek közreműködni (a felelősségi terület meghatározásával):

Szervezet (szervezeti egység)	Terület/folyamat	Közreműködő személy beosztása, utalás a bizottsági tagságra
Szociális Intézmény	Költségvetés tervezés, végrehajtás	Kovácsné Molnár Katalin Intézményvezető, Klimaj Pálné, Balczó Judit biz.tagok
Humán Szolgáltató Központ	Költségvetés tervezés, végrehajtás	Bagaméri László intézményvezető, Klimaj Pálné, Balczó Judit biz.tagok
Kistérségi Iroda/ Pénzügy, számvitel	Költségvetés tervezés, végrehajtás	Szvitán Zoltán gazdasági vezető, biz.elnök Balczó Judit, Gajdán Gabriella/ pénzügyi ügyintéző, főkönyvi könyvelő biz.tag
Kistérségi Iroda/ Pénzügy, számvitel	Költségvetési beszámolók elkészítése	Klimaj Pálné biz.elnök, Gajdán Gabriella, Balczó Judit, Győző Jánosné biz.tagok
Kistérségi Iroda Munkaügy	Teljesítménykövetelmények meghatározása, értékelés	Molnár Anikó biz.tag.
Kistérségi Iroda Titkárság	Társulási ülésekről jegyzőkönyv, határozat készítés	Pecsenya Katalin, Regös Veronika biz.tag.

4. számú melléklet

Brainstorming módszer

A legfontosabb kockázatok meghatározásának és megalapozásának módszereként alkalmazható a valamennyi érintett bevonásával végzett „**brainstorming**”, amelynek során az érintettek, egy hozzáértő szakértő irányításával (moderátor) tartott munkaértekezleten (workshop), sorolják fel egy folyamat vagy alrendszer általuk ismert kockázatait. Amikor már újabb kockázatot egyik résztvevő sem tud megjelölni, akkor az addig felsorolt kockázatok közül, amelyek száma akár száz körüli is lehet, a kockázatokat fontosságuk szerint csoportosítva, közösen – számukat esetleg több lépcsőben fokozatosan csökkentve – meghatározzák a legfontosabbnak tartott 5-10 kockázati tényezőt. Ezt követi a kockázati rangsor kialakítása, amelyhez a következő technikai megoldásokat lehet felhasználni:

- a legegyszerűbb, általánosan alkalmazható megoldás az alacsony, közepes, magas kockázatú csoportok kialakítása, és a kockázatok e csoportokba való besorolása. Ennek a megoldásnak az a problémája, hogy erőteljesen érvényesül a szubjektívizmus. Egy-egy terület kockázatoságát oly módon is meg lehet határozni, hogy egyidejűleg figyelembe veszik a területre ható egyedi kockázatok bekövetkezési valószínűségét és hatásuk jelentőségét, és a kockázatoság becsült mértékeinek összesítése szerint a legmagasabb pontszámot elértnek megfelelően kerül sor a besorolásra,
- a besorolás objektívebbé tételét segítheti, ha a kockázatokra ható tényezőket egy rangsoroló mátrixban hasonlítják össze egymással oly módon, hogy minden egyes tényezőt külön-külön összehasonlítják a többi tényezővel, azaz mindig csak két tényező viszonylatában kell eldönteni, hogy melyik a fontosabb. (Két tényező egymáshoz viszonyításakor a nagyobb hatásúnak ítélt tényező „1”, a másik „0” értéket kap!) Valamennyi tényező összehasonlítása után a pontértékeket soronként (tényezőkként) összeadják, és az így kapott pontértékek alapján alakul ki a tényezők közötti rangsor,
- ki lehet indulni abból is, hogy vannak olyan, minden szervezeti egység tevékenységére egyaránt ható kockázati tényezők (például a szabályozottság), amelyek alapján kockázati kitettségük egymással összehasonlítható. A kockázati tényező két szélső értékét egy folyamat esetén könnyű meghatározni (teljesen szabályozatlan, vagy jól szabályozott, naprakész szabályozás van érvényben, megfelelő beépített kontrollokkal). A két szélsőérték közötti intervallumot, a folyamat sajátosságai alapján, tetszés szerint lehet különböző, egymástól kisebb-nagyobb mértékben eltérő szempont szerint bontani, és az egyes szempontok pontértékét előre meghatározni. A viszonyítási alap a maximálisan adható pontérték lesz, amit 100%-nak véve állapítható meg valamennyi, az összehasonlításban résztvevő egység sorrendje,
- egy másik megoldás, az egyszerű kockázati térkép, amit egy koordináta-rendszerben, a hatás jelentősége, valamint a bekövetkezés valószínűsége alapján alakítanak ki, és négy csoportba osztják a kockázatokat. Ennek az a lényege, hogy a négy csoport mindegyikére (megelőzendő és megszüntetendő, rendszeres időszakonként megfigyelendő, folyamatosan megfigyelendő, esetenként megfigyelendő) előre meghatározott kockázatkezelési módot írnak elő, és azok tükrében kerül sor a kockázatok besorolására,

- a KKM összeállításának alapját képező változat alkalmazása során, egy táblázatban az egyes kockázatok, a bekövetkezési valószínűségük és a szervezetre gyakorolt hatásuknak megfelelően helyezik el. A táblázatban az egyes tényezőket 1-től 5-ig, vagy 1-től 10-ig terjedő skálán kell értékelni mindkét szempont alapján, majd az egyes kockázatokra vonatkozó valószínűségi- és hatás értékeket összeszorozni. Az egyes tényezők szorzatainak eredményeit össze kell adni, és elosztani a kockázatok számával. Ezáltal állapítható meg a kockázati átlag, amelyre azért van szükség, hogy annak ismeretében háromfelé lehessen osztani a tartományt, meghatározva, hogy a vezetés milyen érték feletti kockázatokot tart magasnak, milyen intervallumot közepesnek, és milyen értékhatár alattiakat alacsonynak. A táblázatban szereplő kockázatok egy koordináta-rendszerben (pl.: 10x10-es mátrixban) lehet elhelyezni, amely jól szemlélteti az egyes kockázati tényezőknek a kialakított három tartományban való elhelyezkedését, fontosságát (magas, közepes, alacsony).

A KKM vizuálisan mutatja a mátrixban a két ismerv (hatás és valószínűség) alapján elhelyezett kockázati tényezőket, amelyből azonnal látható, hogy az a három kategória (magas, közepes, alacsony) közül melyikbe tartozik, ezzel ráirányítva a figyelmet az adott kockázat kezelésének sorrendjére is. Egy-egy kategórián belül azonban tovább célszerű rangsorolni a kockázatokot, ami szélesebb (pl.: 1-30) értékhatárokkal operáló skála alkalmazását is indokolhatóvá teszi.

5. számú melléklet

A szubjektívitas hatásának csökkentésére választott módszer

A szerv a kockázatértékelés során a szubjektívitas hatásának csökkentésére a következő módot választja:

- ☐ Mind a valószínűség, mind a hatás értékének becslése során törekszik arra, hogy a résztvevők között teljes konszenzus alakuljon ki, amiben segítséget jelent az előzetesen összegyűjtött releváns információk köre.
- ☐ Feltételezve, hogy a megbeszélés összes résztvevője azonos súlyt képvisel – az egyes résztvevők által adott pontértékek számtani átlaga kerül kiszámításra, és az a kerekítés szabályainak megfelelően lefelé, vagy felfelé kerül kerekítésre egész számra.

Kelt:Szarvas, 2010. július 1.



.....
Társulási Tanács elnöke

6. számú melléklet

Kockázati rangsor ..2010. évre

A rangsor a legnagyobb értékű kockázattól halad a legkisebb felé.

A kockázat nyilvántartási számaként a Kockázat és kockázatkezelési nyilvántartásban szereplő nyilvántartási számot kell feltüntetni. A kockázat értékeként a kockázathoz rendelt értéket kell megadni. A kockázat jelentőségénél azt kell megadni, hogy a kockázat alapvető, meghatározó és/vagy kiemelten nagy költségigényű tevékenység-e. A kockázat jellegénél a vonatkozó folyamatot kell megadni (pl.: pénzügyi, szakmai stb.). A kockázati kitettség tekintetében az alacsony, közepes, magas kategóriákat kell alkalmazni.

[illegible]

Nyilvántartás a 2010. évben felmért kockázatokról**1. Éves költségvetésben a kiadások teljeskörű felmérése.**

A kockázat értékelése számszerűsíthető.

Rangsor: közepes kockázat

Tűrészhatár: az éves költségvetés 1 %-a.

A kockázatkezelés módja: intézményvezetők, Iroda kijelölt dolgozói bevonása a tervezésbe.

Kontrolltípus: megelőző kontroll.

2. A költségvetésben nem tervezett dologi kiadások

A kockázat értékelése számszerűsíthető.

Rangsor: közepes kockázat

Tűrészhatár: a dologi előirányzatok 0,5 %-a.

A kockázatkezelés módja: időarányos teljesítések ellenőrzése a havi zárásokat követően.

Kontrolltípus: megelőző kontroll.

3. Költségvetési beszámolók kiegészítő mellékletek megbízhatósága.

Nem számszerűsíthető kockázat, szubjektív megítélésen alapul.

Rangsor: közepes kockázat

Tűrészhatár: 0, a főkönyv, analitika egyezőségét biztosítani kell.

Kockázatkezelés módja: intézményekkel kötött feladatmegosztással kapcsolatos megállapodásban foglaltak végrehajtása.

Kontrolltípus: megelőző kontroll.

4. Közalkalmazottak minősítése.

A kockázat értékelése nem számszerűsíthető, szubjektív megítélésen alapul.

Rangsor: közepes kockázat.

Tűrészhatár: a törvény szerinti minősítés biztosítása.

Kockázatkezelés módja: minősítések elkészítése.

Kontrolltípus: helyrehozó kontroll.

5. Társulási ülésekről készült jegyzőkönyvek, határozatok határidőre történő elkészítése.

A kockázat értékelése nem számszerűsíthető, szubjektív megítélésen alapul.

Rangsor: közepes kockázat.

Tűrészhatár: ülést követő 5 napon belül.

Kockázatkezelés módja: határidők betartása.

Kontrolltípus: megelőző kontroll.

Szarvas, 2010. július 01.

.....
bizottság elnöke

.....
bizottsági tag

.....
bizottsági tag