

7. számú függelék

BUDAPEST XXI. KERÜLET CSEPEL ÖNKORMÁNYZATA
POLGÁRMESTERI HIVATAL

KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

Budapest XXI. Kerület Csepel Önkormányzata Polgármesteri Hivatal a 292/2009. XII.19.) Korm.rend. 157. § -a alapján – figyelembe véve a PM kockázatkezelés kialakításához kiadott útmutatóját - a következők szerint szabályozza a kockázatkezelés rendjét.

I. Általános rész

1.1. A szabályzat célja

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

- a kockázatelemzés végzésének,
- a kockázatkezelés 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 kockázat kezelési feladatokat.

A Polgármesteri Hivatal a kockázatkezelés során

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

1.2. A kockázat fogalma, tartalma

Kockázat: a költségvetési szerv gazdálkodása tekintetében mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a szerv működését.

Kockázatok elsődleges okai az alábbiak lehetnek:

- véletlenszerű események,
- hiányos ismeret vagy információ,
- ellenőrzési hiánya és/vagy az ellenőrzések gyengesége a szervezetben.

A kockázat lényege, hogy az lényegi, jelentős befolyással legyen a Polgármesteri Hivatal 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 kockázat kezelési feladatok ellátója

A kockázat kezelési feladatok ellátására ki kell jelölni a kockázat kezelési feladatok ellátóit.

A kockázatkezelési feladatok konkrét ellátóit az *1. 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 megszüntetése módjáról.

1.4. A kockázatkezeléssel érintett területek (hatókör)

A kockázatkezelésnek ki kell terjednie a Polgármesteri Hivatal valamennyi tevékenységére, folyamatára.

Az ellenőrzési nyomvonalban 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 bekövetkezte valószínűségének meghatározása,
 - a kockázatok mérése,
- a beszámolás során a kockázatok ismételt áttekintése, a beszámolóban szereplő kockázatok azonosítása, a kockázatok semlegesítése.

A hivatal az 1. számú mellékletben meghatározott feladatellátói szinten köteles elkészíteni a területe célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok

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

Az elemzés során felméri, 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.

II. 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, s 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 kezdeményezheti. A megelőző ellenőrzés eszköze lehet:

- a folyamatos jelentés kérés,
- az időszakos beszámoló kérés,
- helyszíni vizsgálatok, vagy
- 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 jelenniük

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

2.2. 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.

2.2.1. A kockázatok azonosítása

- A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a Polgármesteri Hivatal célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok.

- Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A kockázatok azonosítását a szervezeti egység vezetője végzi.
- A vezető e célra életre hívott testületi munkában is azonosíthatja a kockázatokat.
- Az önértékelés módszertanát alkalmazhatja.
- Az azonosítás eredménye szokásos mátrix formában is meghatározható.

Kockázatazonosítás kockázatvizsgálattal

Erre a célra alakult munkacsoport jön létre, hogy felmérje a hivatal összes tevékenységének kapcsolatát a fő célkitűzésekkel és meghatározza a kapcsolódó kockázatokat. A munkacsoport alapvető módszere az érintett területek munkatársaival folytatott interjú, amely alapján a csoport kialakítja a hivatal kockázati térképét.

Kockázatazonosítás kockázat önértékeléssel

A hivatal valamennyi területén dolgozó munkatárs részt vesz a tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában. Ez két módon történhet: kérdőívek segítségével vagy szakértők által levezetett munkamegbeszélések során.

A kockázati kategóriák

A kockázatok azonosítása megkönnyítése érdekében kockázati kategóriákat lehet alkalmazni. A kockázatokat a szerint is csoportosítani kell, hogy azok mely kockázati kategóriába tartoznak:

külső kockázatok:

- **Infrastrukturális:** Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
- **Gazdasági:** infláció, kamatláb-változások negatív hatással lehetnek a tervekre
- **Jogi (szabályozási):** A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötések tartalmaznak.
- **Politikai:** Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy kiválthat politikai reakciót,
- **Piaci:** Versenyhelyzet kialakulása vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervekre.
- **Elemi csapás:** Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.

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.
- Tőke beruházási: Nem megfelelő beruházási döntések kockázata
- Felelősségvállalási: A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.

tevékenységi kockázatok:

- Működési stratégiai: Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
- 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.
- Projekt: A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
- Újítási: Elmulasztott újítási lehetőségek munkafolyamatok szervezésében. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.

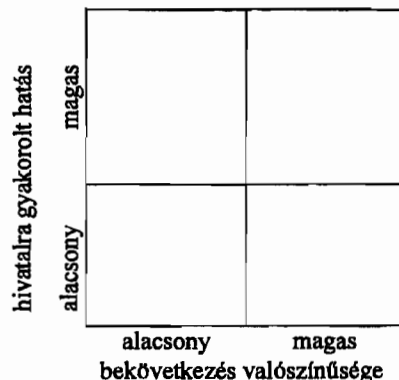
emberi erőforrás kockázatok:

- 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 kockázati térkép elkészítése

A kockázatazonosítás eredményeképpen el kell készíteni a hivatal kockázati térképét. A kockázati térképnek kockázatonként tartalmaznia kell a kockázatok

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



2.2.2. A kockázatok értékelése

A kockázatokat értékelésük előtt csoportosítani kell a szerint, hogy a kockázatok:

- számszerűsíthetők, vagy
- nem számszerűsíthetők.

A számszerűsíthető kockázatok jellemzői, hogy számszakilag értékelhetők, értékük, 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 - az egyszerűség kedvéért - két kategóriával történik:

- alacsony, illetve
- magas.

2.2.3. 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.

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.

2.2.4. A kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók meghatározása, azonosítása

Az azonosított, értékelt, az elfogadható kockázati szint szerint csoportosított kockázatokra a hivatalnak 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 kockázatokat 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 kockázat viseléséé,
 - a kockázatokat át kell adni – pl.: biztosítás kötéssel,
 - a kockázatokat viselni kell.

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

A kockázatokra adható reakciók az előző pontban felsorolt fajtái alkalmazása csak akkor kerülhetnek, ha azok alkalmazásának eredményességéről, hatásairól, következményeiről előre tájékozódnak.

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

Az egyes kockázatokról (különösen a jelentős anyagi kockázatot jelentő kockázatok esetében), a szerv vezetőjének (jegyző) utasítására kockázat-nyilvántartást kell készíteni. A nyilvántartásnak célja, hogy áttekinthető formában felsorolja a kockázatokkal kapcsolatos részletes információkat. Így a nyilvántartást úgy kell megszervezni, hogy az tartalmazza legalább a 2. számú mellékletben meghatározott elemeket.

2.2.6. Az intézkedések végrehajtása és felülvizsgálata

A kockázatkezelés során végrehajtott intézkedéseket a továbbiak során is figyelembe kell venni, annak érdekében, hogy a Polgármesteri Hivatal 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 ellenőrizzék. 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.

III. Hatályba léptető és egyéb szabályok

3.1. A kockázatkezelési folyamat megindítása

A kockázatkezelési folyamat megindításáért és a kockázatkezelési rendszer fejlesztéséért, működtetéséért a Polgármesteri Hivatal vezetője, a jegyző tartozik felelősséggel.

A kockázatkezelési folyamat megindításakor a jegyző kötelessége a

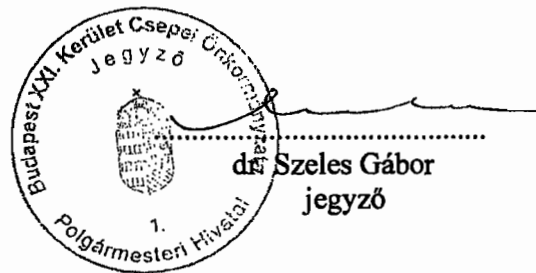
- a kockázatkezelési szabályzat megismertetése,
- a folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés rendszeréről való tájékoztatás,
- az ellenőrzési nyomvonalak rendszerének áttekintése.

A jegyző a kockázatkezelési folyamat megindítása céljából kijelölheti a különböző területek kockázatkezelési felelőseit, akik segítik a vezetői feladatait, illetve aktívan, a szabályzatban foglaltak szerint részt vesznek a kockázatok azonosításában, értékelésében, a kockázatok kezelésében, nyilvántartásában.

3.2. A kockázatkezelési szabályzat hatálya

A kockázatkezelési szabályzat 2010. július 1-jén lép hatályba. Ezzel egyidejűleg a 2007. április 1-jén hatályba lépett szabályzat hatályát veszti.

Budapest, 2010. június 25.



The image shows a circular official stamp of the Budapest XXI. Kerület Csepel Önkormányzat (Local Government) and the 1st District Council (Polgármesteri Hivatal). The stamp contains the text "Budapest XXI. Kerület Csepel Önkormányzat", "Jegyző", and "1. Polgármesteri Hivatal". A handwritten signature is written over the stamp, and the name "dr. Szeles Gábor jegyző" is printed below it.

1. számú melléklet

A kockázatkezelési feladatok ellátói

Budapest XXI. Kerület Csepel Önkormányzata Polgármesteri Hivatalnál a kockázatkezelési feladatokban az alábbi személyek kötelesek közreműködni (az ellenőrzési nyomvonal szerinti felelősségi terület meghatározásával):

Szervezet (szervezeti egység)	Terület (ellenőrzési nyomvonal fő tevékenységei)	Közreműködő személy beosztása
Oktatási, Művelődési, Ifjúsági és Sport Ágazat	Költségvetés tervezése Normatív állami hozzájárulások Pályázati lehetőségek Beszámoló készítése	Ágazatvezető, irodavezetők
Szociális és Egészségügyi Ágazat	Költségvetés tervezése Normatív állami hozzájárulások Pályázati lehetőségek Szociálpolitikai ellátások és egyéb juttatások Beszámoló készítése	Ágazatvezető, irodavezetők
Városgazdálkodási Ágazat	Költségvetés tervezése Normatív állami hozzájárulások Pályázati lehetőségek Dologi kiadások Felhalmozási kiadások Személyi jellegű kiadások Támogatásértékű kiadások Bírságok, bevételek Házipénztári kifizetés Készpénz-felvétel Kiskincstári finanszírozás Elszámolásra kiadott pénzeszközök Vagyon nyilvántartása Beszámoló készítése	Ágazatvezető, irodavezető
Humánpolitikai és Üzemeltetési Ágazat	Költségvetés tervezése Pályázati lehetőségek Dologi kiadások Személyi jellegű kiadások Elszámolásra kiadott pénzeszközök Beszámoló készítése	Ágazatvezető, irodavezetők
Igazgatási Ágazat	Költségvetés tervezése Pályázati lehetőségek Bírságok, bevételek Vagyon nyilvántartása (kataszter)	Ágazatvezető, irodavezetők

Kockázat-nyilvántartás

... számú kockázat megnevezése:

Nyilvántartási adatai

A kockázat fontossága	
A kockázat kezelési reakció (javasolt intézkedés)	
A kockázatkezelésért felelős személy	
A kockázattal kapcsolatos folyamatba épített ellenőrzés, eljárás pontja, jellemzői	
A szervezet folyamatba épített ellenőrzésen túli intézkedése	