



Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ
3580 Tiszaújváros, Mátyás király út 34.

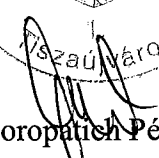
Tel.: 49/544-560 Fax: 49/544-571 E-mail: human@tujvaros.hu
Levelezési cím: 3581 Tiszaújváros, Pf.: 64.

KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

Érvényes: 2008. július 01-től



Jóváhagyta:


Poropatich Péter
intézményvezető

TARTALOMJEGYZÉK

I.	A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA	3
II.	A KOCKÁZAT FOGALMA	4
III.	A KOCKÁZAT KEZELŐJE.....	6
IV.	A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR.....	6
V.	A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA	6
VI.	A KOCKÁZAT KEZELÉS.....	6
VII.	A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA.....	7
VIII.	A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA.....	7
IX.	ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK	8

KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

A Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ kockázatkezelési szabályzatát az államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998. (XII. 30.) Korm. rendelet (továbbiakban: Vhr.) 145/C. §-nak megfelelően, a következők szerint határozom meg.

I. A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA

1. A szabályzat célja

A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani a Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat. A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni azon intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatokat.

A kockázatkezelési szabályzat része a folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzésnek (FEUVE). A FEUVE rendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek alapján a Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

2. A kockázatkezelési szabályzat tartalma

- a kockázat fogalma,
- a kockázat kezelője (útvonal),
- a kockázatkezelési hatókör meghatározása,
- a kockázat azonosítása,
- a kockázatkezelés,
- a kockázatkezelés időtartama,
- a kockázatok és intézkedések nyilvántartása.

II. A KOCKÁZAT FOGALMA

1. A kockázat fogalma

A **kockázat** lehet egy esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van egy szervezet célkitűzéseire.

A **kockázat** lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ.

Eredendő kockázat: amely szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata, és

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 a Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központra nézve **külső eredetű kockázat**, vagy a Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ **saját tevékenysége** (vagy annak hiánya) hatására kialakuló **kockázat**.

Külső kockázatok

KÜLSŐ KOCKÁZATOK	
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági	Infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
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 csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.

Belső szervezeti kockázat:

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 elegendők a kívánt megelőző intézkedésre.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Tőke beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala.
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.
TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK	
Működés-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.
Hírnév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki. Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.
Kockázat-átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
Technológiai	A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.
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. 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.

III. A KOCKÁZAT KEZELŐJE

A hatékony kockázatkezelés érdekében a Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ vezetője kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdáit, saját felelősségkörükön belül. A Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ szervezeti egységein belül, az egyes vezetői szintek felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. A kockázatkezelési tevékenység feladat és hatáskörét a szabályzat, a munkaköri leírások, egy szervezeti vezetői utasítás, eljárásrend tartalmazhatja.

IV. A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR

A Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ vezetőjének felelőssége és kötelessége az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése, illetve a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése és semlegesítése.

A kockázatelemzés felöleli a Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ tevékenységi területét.

A Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ minden szervezeti egységének vezetője az éves munkaterv elkészítése során elkészíti a területe célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), annak kezelési módját.

A Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ minden szervezeti egységének vezetője felméri, mi jelenthet kockázatot az adott területen és mekkora kockázat nagyságokkal lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

V. A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok.

A kockázatok azonosításához szükséges kockázatelemzés részletes bemutatását az *1. sz. melléklet* tartalmazza.

VI. A KOCKÁZAT KEZELÉS

A kockázatkezelésért felelős Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ vezetőjének tevékenységében támaszkodnia kell a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira.

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

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

A választott intézkedés, kockázatkezelés hatását is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel.

A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ vezetője intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy helyszíni vizsgálatot tart vagy felkéri a belső ellenőrzést vizsgálat elvégzésére.

A hatékony folyamatba épített ellenőrzés a legjobb eszköz a kockázatok kezelésére. A folyamatba épített ellenőrzés hatékonyságát támogatja az ellenőrzési nyomvonal kialakítása. Az ellenőrzési nyomvonal kiépítése alapján lehet a megfelelő kockázatelemzési tevékenységet ellátni.

A kockázatkezelést a Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ vezetője végezheti egyedül, átruházhatja az egyes szakmai területek vezetőire a területet érintő kockázatok kezelését.

VII.

A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA

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

A költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követnie a folyamatokat, frissítenie a megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

VIII.

A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása a Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ központi feladata.

A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően:

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

A nyilvántartás mintáját a **3. sz. melléklet** tartalmazza.

A kockázatkezelési eseteket a Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ vezetője elemzi és szükség esetén javaslatot tesz az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

IX. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

A Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ az adott szervezeti egység vezetőjének kell gondoskodni arról, hogy a Kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett területek munkatársai megismerjék, annak tényét a szabályzathoz csatolt íven (megismerési nyilatkozaton) aláírásukkal igazolják.

Tiszaújváros, 2008. július 01.



.....
Poropatich Péter
intézményvezető

KOCKÁZATELEMZÉS

A kockázat értékelési folyamatoknál meg kell határozni a pontos kritériumokat, amelyek a céloknak való megfelelést biztosítják.

Meg kell határozni, hogy:

- mely kockázatok jelentősek,
- mely kontrollok fogják csökkenteni a kockázatot,
- milyen további kiegészítő kontrollok szükségesek,
- milyen jellegű nyomon követés szükséges?

Egy terület tényleges vagy potenciális kockázatának értékeléséhez véleményt kell alkotni az adott terület kulcsfontosságú tényezőinek meghatározása és mérlegelése alapján, amelyek az elvégzett tevékenységekkel, a létező kontroll rendszerekkel, múltbéli és valószínűsíthető jövőbeli eseményekkel, a működési környezettel stb. kapcsolatosak. A pénzügyi és gazdasági tényezők ebben a folyamatban általában nagyobb hangsúllyal jelennek meg, hiszen általában a pénzügyi kockázatot és a műveletek nagyságrendjét jól jellemzik.

A kockázati tényezők a következőképpen osztályozhatók:

<i>Pénzügyi és gazdasági</i>	bevétel volumene, kiadások, készpénz összege, likviditás és forgó- illetve tőkeeszközök értéke, egyéb befektetett erőforrások értéke, a művelet értéke a szervezet számára.
<i>Magatartási</i>	a vezetőség és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei; szerepek és helyzetek; tisztesség, megbízhatóság, motiváció; a belső ellenőrzéssel szemben tanúsított hozzáállás, elszámoltathatóság és kontroll.
<i>Történeti</i>	múltbéli veszteségek, hibák, szabálytalanságok, kontroll vétségek stb. volumene, gyakorisága és oka. Ez a fennálló aggályokat is magában foglalja.
<i>Működési</i>	műveletek mérete, komplexitása, műszaki jellege, láthatósága, érzékenysége, stabilitása; változás mértéke és valószínűsége (a műveletekben, a munkatársak személyében és folyamatokban); rejlő inherens kockázat; elhelyezkedés, delegálás.
<i>Környezeti</i>	külső tényezők: pénzügyi, gazdasági, jogi stb.; a környezet dinamizmusa; kapcsolódások más rendszerekhez, más műveletektől való függés (pl. informatika); vezetőség, közvélemény aggályai stb.

Belső kontrollhoz kapcsolódó a problémák megelőzésére, észlelésére és korrigálására, a rendszerek gyengeségeinek kiemelésére és kijavítására, a kellemetlen események kezelésére és a célkitűzések elérésének elősegítésére tervezett belső kontrollok megléte és eredményessége. A műveletek és pénzügyi kontrollok, illetve az átruházott kontrollok és delegált hatáskör terjedelme hatást gyakorol majd.

Közüvélemény a közvéleményre gyakorolt hatás.

A vezetőség véleményét, megítélését figyelembe kell venni arra vonatkozóan, hogy mely területeket kell nagy kockázatúnak tekinteni.

A kockázat értékelése alapvetően a fent említett, különféle tényezők kvalitatív minősítésére alapul, amely a tapasztalatokra és a rendelkezésre álló információkra támaszkodó megítélést eredményez.

A kockázatelemzés módszerét a **2. sz. melléklet** tartalmazza.

KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER

A kockázatelemzés és felmérés célja megállapítani a Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ kockázatának mértékét, jelentőségük szerinti sorba állítását annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek a szervezetre, ha valóban felmerülnek. A magas kockázatú rendszereket gyakrabban kell ellenőrizni.

Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatértékelést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell (pl. a vezetőség kérései stb.).

A Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ kockázatelemzését a kockázati tényezők és azok súlya alapján kell elvégezni. 10 olyan tényező került meghatározásra, amely hatással lehet a rendszer működésére. Minden egyes szervezeti egységnek legalább 7 tényezőt ki kell választani és az értékelést el kell végezni, meg kell határozni az egyes kockázati tényezők rendszerekre gyakorolt hatását (súlyként kifejezve).

Kockázati tényezők:

1. Bevételek

- 1) Alacsony
- 2) Közepes
- 3) Magas

Súly: 6

2. Informatikai támogatottság

- 1) Rossz
- 2) Közepes
- 3) Kitűnő

Súly: 5

3. Szabályozás összetettsége

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

Súly: 5

4. Változás / Átszervezés

- 1) Stabil rendszer, kis változások
- 2) Kis változások, de nem rendszerezések vagy jelentősek
- 3) A munkatársak személyét, a szabályozást és a folyamatokat érintő, jelentős változások

Súly: 4

5. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

Súly: 4

6. Csalás, hamisítás

- 1) Adott területen alacsony mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
- 2) Adott területen közepes mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
- 3) Adott területen magas mértékű a bekövetkezésének valószínűsége

Súly: 3

7. Vezetőség aggályai a rendszer működését illetően

- 1) Alacsony szintű
- 2) Közepes szintű
- 3) Magas szintű

Súly: 3

8. Munkatársak tapasztalata és képzettsége

- 1) Nagyon tapasztalt és képzett
- 2) Közepesen tapasztalt és képzett
- 3) Kevés vagy semmilyen tapasztalat és képzettség hiánya

Súly: 3

9. Tévedések valószínűsége

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

Súly: 3

10. Előző ellenőrzés óta eltelt idő

- 1) 1 évnél kevesebb
- 2) 1-2 év
- 3) 2-4 év
- 4) 4-5 év
- 5) 5 évnél több

Súly: 2

Az 7. "Vezetőség aggályai " tényezőt illetően a Tiszaújvárosi Humánszolgáltató Központ vezetőjének) véleményét is ki kell kérni.

E szakasz végére kockázati tényezőjének mértékét – magas, közepes, alacsony – meg kell állapítani.

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatokat - azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján – térképen kell ábrázolni:

szervezetre gyakorolt hatás	magas			
	közepes			
	alacsony			
		alacsony	közepes	magas
		bekövetkezés valószínűsége		

Az egyes szervezeti egységek által elkészített ábrák összegzésével határozható meg a szervezet kockázati térképe.

A kockázati térkép elemzése:

A jobb felső négyzetben azonosított kockázatok a legjelentősebb kockázatok, a bal alsó négyzet kockázatai a legkisebb szintűnek minősíthetők. A bal felső és a jobb alsó négyzet kockázatai mérsékeltnek minősíthetők. A közöttük lévő négyzetek közepes szintűnek minősíthetők.

Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás

Sor-szám	Kockázati tényező	Kockázati tényező terjedelme	Alkalmazott Súly	Ponthatár
1.	Bevételek	1 - 3	6	6 - 18
2.	Informatikai támogatottság	1 - 3	5	5 - 15
3.	Szabályozás összetettsége	1 - 3	5	5 - 15
4.	Változás / átszervezés	1 - 3	4	4 - 12
5.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	1 - 3	4	4 - 12
6.	Csalás, hamisítás	1 - 3	3	3 - 9
7.	Vezetőség aggályai	1 - 3	3	3 - 9
8.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	1 - 3	3	3 - 9
9.	Tévedés valószínűsége	1 - 3	3	3 - 9
10.	Előző ellenőrzés óta eltelt idő	1 - 5	2	2 - 10

MINIMÁLIS PONTSZÁM 38**MAXIMÁLIS PONTSZÁM 118**

A kockázatok **bekövetkezésének valószínűségét** a kockázati tényező terjedelme és az alkalmazott súly szorzataként kapjuk meg. A **szorzat összegét** elosztjuk a kockázati tényező maximális ponthatár összegével és a kapott eredmény alapján besoroljuk a bekövetkezés valószínűségét alacsony, közepes illetve magas osztályokba.

Az összes rendszer ellenőrzési időtartamának meghatározása

Az erőforrás-szükségletek megértéséhez a belső ellenőrzési vezető egy mátrixot alkalmaz, amely tükrözi a súlyozási összehasonlításokat és a rendelkezésre álló erőforrásokat. A gyakoriság mátrix lehetővé teszi a rendszer ciklikus ellenőrzését, ami tükrözi majd az erőforrások rendelkezésre állását. Az alábbiakban bemutatunk egy lehetséges példát a belső ellenőrzés vezetője által alkalmazott gyakoriságra:

Magas prioritású rendszerek - Hároméves ciklusokban ellenőrizendő

Közepes prioritású rendszerek - Négyéves ciklusokban ellenőrizendő

Alacsony prioritású rendszerek - Ötéves ciklusokban ellenőrizendő

A kockázatelemzés eredménye információval szolgál a stratégiai ellenőrzési terv elkészítéséhez, ami a ténylegesen rendelkezésre álló erőforrásokat veszi figyelembe.

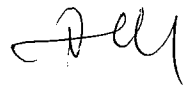
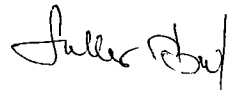
A stratégiai terv meghatározza azokat a rendszereket, amelyekre vonatkozóan a következő ötéves időszakon belül ellenőrzéseket kell végrehajtani, amennyiben az erőforrásokat allokálták. Évente, az éves tervvel és a megfelelő vezetőségi tagokkal egyeztetett változtatásokkal összhangban kell felülvizsgálni.

A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

[illegible]

Megismerési nyilatkozat

A Kockázatkezelési szabályzatban foglaltakat megismertem. Tudomásul veszem, hogy az abban foglaltakat a munkavégzésem során köteles vagyok betartani.

Név	Beosztás	Kelt	Aláírás
DULHAZI KISVÁNNÉ	SZAKMAI VEZ.	2008. 07. 04.	
VÖLGYESINÉ CZINEGE MARGIT	SZAKMAI VEZ.	2008. 07. 04.	
SUTLER BEKÁNNÉ	SZAKMAI VEZ.	2008. 07. 04.	
PAPPNÉ BONDSEK BEÁTA	HUMÁNERŐ - FARD.	2008. 07. 04.	
FYÁRKASINÉ SZILVÁS SZILVIA	PELVÉNYI ÜGYINT.	2008. 07. 04.	
SALLAI DÓRA	FOGLALK - SZERK.	2008. 08. 01.	