

**Fővárosi Önkormányzat  
Baross Utcai Idősek Otthona  
1047. Budapest, Baross utca 100.**

Ikt.sz: 478/2018

## **Kockázatkezelési szabályzat**

**Hatályos: 2018. március 06-tól**

A Fővárosi Önkormányzat Idősek Otthona (továbbiakban: Intézmény) kockázatkezelési szabályzatát a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011.(XII.3 1.) Korm.r. 7.§(1) bekezdésében előírtak teljesítéséhez az alábbiak szerint határozom meg:

## I. A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA

A szabályzat az intézmény kockázatkezelési eljárásának meghatározására szolgál, amely a kockázati tényezők meghatározását, felmérését, azok értékelését, a kockázatokra adott válaszreakciókat és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magába. A kockázatkezelés révén az Intézmény csökkentheti a kockázatok hatásait, továbbá megelőzheti a feltárt kockázatok bekövetkezését.

A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani az Intézmény 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 az intézmény belső kontroll rendszerének, ezen belül kontrollkörnyezetének, amely tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek alapján az Intézmény érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

A Kockázatkezelési szabályzat az Intézményre terjed ki.

## II. A KOCKÁZAT FOGALMA, FAJTÁI

### 1.) A kockázat fogalma

A kockázat mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a szerv működését. A kockázat lehet egy esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van egy szervezet célkitűzéseire.

A kockázatok elsődleges okai - együtt vagy külön-külön - az alábbiak lehetnek:

véletlenszerű események,  
hiányos ismeretek, vagy információk,  
ellenőrzés hiánya, vagy nem kielégítő működése.

### 2.) A kockázatok fajtái:

eredendő kockázat: amely szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata.

maradvány kockázat: a kockázat csökkentésére tett azonnali válaszlépések (szervezetben belül működő kontroll) után még fennálló kockázat.

ellenőrzési kockázat: az ezen hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat.

A kockázat forrása szerint lehet:

az Intézményre nézve külső eredetű kockázat,  
az **Intézmény** saját tevékenysége (vagy annak hiánya) hatására kialakuló kockázat.



<b>KÜLSŐ KOCKÁZATOK</b>	
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 megkötések tartalmazhatnak.
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.

<b>PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK</b>	
Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
	Eszközvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.

<b>TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK</b>	
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.
Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.

<b>EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATA</b>	
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, KOCKÁZATKEZELÉS HATÓKÖRE

Az Intézmény elkülönült szervezeti egységekkel nem rendelkezik, szervezeten belül vezetői szintek nem különülnek el. Ebből eredően minden dolgozó a saját szintjén, elsődlegesen azonban az Intézményvezető vezetői szinten felel a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. Ennek során felméri, mi jelenthet kockázatot az adott területen és mekkora kockázat nagyságokkal lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

### IV. A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA

A kockázatazonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek az Intézmény célkitűzését veszélyeztető fő tényezők. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege.

A kockázatok beazonosításának folyamatában különös figyelmet kell fordítani az alábbi szempontokra:

Kerülni kell az olyan megfogalmazást, ami a célkitűzés el nemérését fejezi ki.

Kockázatok azonosításánál nem annak hatását, hanem magát a kockázatot kell meghatározni.

Nem kell meghatározni a szervezet célkitűzéseit nem érintő kockázati tényezőket.

Az Intézmény kockázatainak azonosítása évente egyszer kockázatvizsgálat alapján történik.

Kockázatvizsgálat esetében egy munkaértekezleten kerül sor arra, hogy felmérjük a szervezet összes tevékenységének kapcsolatát a fő célkitűzésekkel és meghatározzuk a kapcsolódó kockázatokat.

A kockázatok azonosításához szükséges kockázatelemzés részletes bemutatását az 1-2.sz. melléklet tartalmazza.

### V. A KOCKÁZATKEZELÉS

A kockázatkezelés folyamata az alábbi 4 fő lépést tartalmazza:

1. A kockázatok azonosítása
2. A kockázatok értékelése
3. Kockázati reakciók
4. Kockázatok felülvizsgálata

Ezek a lépések a való életben nem különülnek el élesen egymástól, hanem egybeolvadnak, átfedik egymást.

A kockázatkezelés fent vázolt lépései mellett léteznek még olyan tényezők, illetve elemek, amelyek valamilyen módon beépülnek a folyamatba, és lényeges részének tekinthetők.

Ezek a tényezők a következők:  
kommunikáció és tájékoztatás,  
a szervezet kapcsolatai,  
a szervezet környezete.

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 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 költségvetési évekre szóló munkaterv végrehajtását akadályozó tényezők, kockázatok azonosítását és értékelését követően a kockázat kiküszöbölésére vonatkozó válaszingtezkedés (válaszreakció) meghatározása szükséges.

A kockázata adott válaszingtezkedések lehetnek:

A kockázat elviselése:

Ez előfordulhat akkor, ha az Intézmény kialakult működési rendje olyan, hogy napi működése során minden beavatkozás nélkül automatikusan kezeli a felmerülő kockázatot, ezért nincs szükség külön beavatkozásra. Az is előfordulhat, hogy a szervezet azonosította és felmérte a kockázatot, de nincs lehetősége annak kezelésére (pl. technikai akadályokba, időkorlátba vagy anyagi korlátba ütközik).

A kockázat kezelése:

A legtöbb kockázat esetében ez kerül alkalmazásra. A kockázat csökkentése általánosan a belső kontrollrendszer célja és feladata. A kockázat csökkentése azt jelenti, hogy a kockázatkezelési mátrixban eltoljuk az adott kockázati pont elhelyezkedését, a bekövetkezés valószínűségét csökkentjük, miközben a bekövetkezéskor elért hatás nagysága nem változik.

A kockázat átadása:

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

A kockázatos tevékenység befejezése:

Egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével.

## VI. A KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE

A kockázatok értékelésének célja annak megállapítás; hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják az Intézmény célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve az Intézményre gyakorolt hatását.

A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni az intézmény adott kockázattal szembeni tűrőképességét, ami lehet

- szervezeti szintű kockázati tűrőhatár — az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve került kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitétség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a szervezet számára (ez az intézmény egészének működése során felmerülő kockázatokra vonatkozó kockázati tűrőhatást jelenti).

- delegált kockázati tőrés határ — a szervezet egészére megállapított kockázati tőrés határt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti szinteken a kockázatok mekkora mértéke még elfogadható. Ennek következménye, hogy egy adott kockázat a magasabb szervezeti szinten kisebb fenyegetést fog jelenteni, mint az alacsonyabb szinteken.

Az intézményünk méretéből eredően csak a szervezeti szintű kockázati tőrés határ értelmezhető.

## VII. A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása az Intézményvezető 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 az Intézményvezető elemzi, és szükség esetén intézkedik az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

## VIII. ZÁRÓ INTÉZKEDÉSEK

Jelen szabályzat 2018. március 06. napján lép hatályba, és ettől az időponttól a korábbi szabályzat hatálya megszűnik.

A munkáltató gondoskodik arról, hogy a szabályzatot valamennyi közalkalmazott megismerhesse. A munkáltató köteles a szabályzatot honlapján megjelentetni és arról a közalkalmazottakat tájékoztatni.

Budapest, 2018. március 06.





## 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 ellenőrzési pontok fogják csökkenteni a kockázatot,
- milyen további kiegészítő ellenőrzések szükségesek,
- milyen jellegű nyomon követés szükséges?

A kockázati tényezők a következőképpen osztályozhatók:

- Pénzügyi és gazdasági kockázati tényezők:

bevétel volumene, kiadások, készpénz összege, likviditás és forgó- illetve tőkeeszközök értéke, egyéb befektetett erőforrások értéke, a szervezet számára.

- Magatartási kockázati tényezők:

a vezetőség és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei; szerepek és helyzetek; tisztesség, megbízhatóság, motiváció; a belső ellenőrzéssel szemben tanúsított hozzáállás, elszámoltathatóság és-kontroll.

Történeti kockázati tényezők: Múltbéli veszteségek, hibák, szabálytalanságok, volumene, gyakorisága és oka.

Működési kockázati tényezők:

műveletek komplexitása, láthatósága, érzékenysége, stabilitása, változás mértéke és valószínűsége a műveletekben, munkatársak személyében és folyamatokban

- Környezeti kockázati tényezők:

külső tényezők: pénzügyi, gazdasági, jogi stb.; a környezetdinamizmusa, kapcsolódások más rendszerekhez, más műveletektől való függés (pl. informatika)

- Belső kontrollhoz kapcsolódó kockázati tényezők:

A problémák megelőzésére, észlelésére és korrigálására, a rendszerek gyengeségeinek kiemelésére és kijavítására és a célkitűzések elérésének elősegítésére tervezett belső kontrollok megléte és eredményessége. A műveletek és pénzügyi kontrollok, illetve az átruházott kontrollok és delegált hatáskör terjedelme.

- Közvéleményhez kapcsolódó kockázati tényező: a közvéleményre gyakorolt hatás.

A vezetők és a Kockázatkezelő Bizottság 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 az egyetemi kockázatok 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 kockázata rendszereket gyakrabban kell ellenőrizni.

Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázátértékelést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell (pl. a vezetők véleménye).

A Hivatal kockázatelemzését a kockázati tényezők és azok súlya alapján kell elvégezni. 10 olyan tényező került meghatározásra, amely hatással lehet a rendszer működésére.

Kockázati tényezők:

1. Bevételek

- 1) alacsony
- 2) közepes
- 3) magas

Súly: 8

2. Informatikai támogatottság

- 1) kitűnő
- 2) közepes
- 3) rossz

Súly: 5

3. Szabályozás összetettsége

- 1) kicsi
- 2) közepes
- 3) nagy

Súly: 4

4. Változás / Átszervezés

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

5. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége

- 1) kicsi
- 2) közepes
- 3) nagy

Súly: 3

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: 2



7. Vezetők 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: 4

9. Tévedések valószínűsége

- 1) kicsi.
- 2) közepes
- 3) nagy

Súly: 3

10. Előző ellenőrzés óta eltelt idő

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

Súly: 2

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatok azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatás alapján ábrázolni kell.

Szervezetre gyakorolt hatás	Magas (5-6)			Magas szintű kockázat
	Közepes (4)			
	Alacsony (3)	Alacsony szintű kockázat		
		Alacsony (1)	Közepes (2)	Magas (3)
		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 közöttük lévő négyzetek közepes szintű kockázatúaknak minősíthetőek.

Kockázati tényezők és alkalmazott súlyok:

Sorszám	Kockázati tényező	Kockázati tényező értéke	Alkalmazott súly	Kockázati pontszám
1	Bevételek	1-3	8	8-24
2	Informatikai támogatottság	1-3	5	5-15
3	Szabályozás összetettsége	1-3	4	4-12
4	Változás ill. átszervezés	1-3	3	3-9
5	Pénzügyi szabálytalanságok	1-3	3	3-9
6	Csalás, hamisítás	1-3	2	2-6
7	Vezetők aggályai és tapasztalata	1-3	3	3-9
8	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	1-3	4	4-12
9	Tévedések valószínűsége	1-3	3	3-9
10	Előző ellenőrzés óta eltelt idő	1-3	2	2-6

MINIMÁLIS PONTSZÁM 37      MAXIMÁLIS PONTSZÁM 111

Az egyedi kockázati pontszám a vonatkozó kockázati tényező értéke és az alkalmazott súly, szorzata. Az összegzett kockázati pontszám az egyedi kockázati pontszámok összege). A kockázat meghatározása érdekében az összegzett kockázati pontszámot elosztjuk a vonatkozó kockázati pontszámok maximumainak összegével és a kapott eredmény alapján besoroljuk a kockázatot alacsony, közepes, illetve magas osztályokba.

A belső ellenőrzéshez a kockázatelemzés a belső ellenőrzési kézikönyvben szabályozottak szerint történik.



## A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

Sorszám	Kockázatok	Bekövetkezés valószínűsége	Felmerülő kár mértéke	Kockázat kezelésére javasolt intézkedés	Felelős munkatárs neve

