

Bárka Kőbányai Humánszolgáltató Központ

**INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI
SZABÁLYZATA**

IV/29/7/2022.(2022.03.24.)

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	8
IX.	ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK	8

KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

A Bárka Kőbányai Humánszolgáltató Központ (továbbiakban Bárka) kockázatkezelési szabályzatát az államháztartás működési rendjéről szóló 2011. évi CXCV. Korm. rendelet (továbbiakban: Vhr.) 145/C. §-nak megfelelően, a következők szerint határozom meg.

I. A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA

1. A szabályzat célja

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 7. §. (1) bekezdése alapján a Bárka Kőbányai Humánszolgáltató Központ (továbbiakban Bárka) vezetője **integrált kockázatkezelési rendszert működtet.**

A kockázatkezelés során folyamatosan felmérjük és megállapítjuk a Bárka tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat. A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meghatározzuk azon intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatokat.

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

A kockázatkezelés alapvető célja, hogy ez az összefüggésrendszer, és az ezzel kapcsolatos felelősség világossá váljék minden érintett számára. A célok szintjeivel párhuzamosan, annak megfelelően a kockázatokért való felelőségeket is delegáltunk a megfelelő szintekre. Ezáltal a kockázatkezelés beépül a mindennapi tevékenységek közé, és nem elkülönült – csak időszakos – feladattá válik.

2. A szabályzat hatálya

Az integrált kockázatkezelési szabályzat hatálya kiterjed a Bárka minden szakmai egységére és dolgozójára.

II. A KOCKÁZAT FOGALMA ÉS KATEGÓRIÁKBA SOROLÁSA

Integrált kockázatkezelési rendszer: folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a Bárka minden tevékenységére kiterjed, az intézmény célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a kockázatok teljeskörű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.

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

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

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

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

Külső kockázatok

Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági	Kamatláb-változások, árfolyam-változások, 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 kockázatok:

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 megkötni 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.
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 munka	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

Az intézményvezető, továbbá a Bárka Szervezeti és Működési Szabályzatában meghatározott **szervezeti egységek vezetői** felelősek az általuk irányított szakmai egységeken belül a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. A kockázatkezelési tevékenység feladat és hatáskörét, a szabályzat, a munkaköri leírások tartalmazzák.

IV. A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR

A Bárka intézményvezetőjének 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 Bárka minden tevékenységi területét.

A Bárka szakmai egységeinek vezetői az **éves munkaterv** elkészítése során elkészítik a területe célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), a kockázatok kezelési módját.

A szakmai egységek vezetői felmérik, és a Bárka intézmény vezető részére eljuttatják, hogy 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 Bárka célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok.

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

VI. A KOCKÁZAT KEZELÉS

A kockázatkezelésért felelős intézményvezető 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 intézkedést és a **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 Bárka vezetője intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér, helyszíni vizsgálatot tart vagy felkéri a **belső ellenőrzést** vizsgálat elvégzésére (éves munkaterv készítésekor, a Polgármesteri Hivatal belső ellenőrzés munkaterve alapján).

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 Bárka belső kontroll hatályos szabályzata tartalmazza az ezzel kapcsolatos fogalmakat, eljárási rendet.

A kockázatra adott választézkedések lehetnek:

- a kockázat elviselése: (ha felmérte az intézmény 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 bekövetkezés valószínűsítését csökkentjük
- a kockázat átadása: a kockázatviselő személye módosul, a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken.
- a kockázatos tevékenység befejezése: adott tevékenység megszüntetése

Kockázat azonosítás utáni lépések:

- megelőző intézkedések: pl. feladatkörök elkülönítése, szerződési feltételek pontos meghatározása, váratlan eseményekre vonatkozóan tervek készítése
- helyrehozó intézkedések: belső irányítási eszközökkel, szerződés módosítással, szerződés szegés esetén körbér, szankciók érvényesítése
- iránymutató intézkedések: részeredmények elérésének biztosítása pl. egészség- és munkavédelemmel kapcsolatos előírások, megfelelő szintű oktatás, feladatkörök ellátásához szükséges képzettségi előírások)
- feltáró intézkedések: kedvezőtlen eredmények okainak azonosítása pl. kár, veszteség bekövetkeztekor, készpénz vagy vagyonleltár egyeztetése, feladatok megvalósulása utáni felülvizsgálat és abból tanulságok levonása.

Kockázatkezelési stratégiák, kockázati tényezők és azok értékelése:

Az intézmény egyes szintjei számára különböző tolerancia szinten meghatározása indokolt. Szervezeti szintű kockázati tűréshatár, mely az egész intézményre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve került kialakításra, delegált kockázati tűréshatár, és a nem mindennapi tevékenységhez tartozó projektek kockázati tűréshatára.

VII.

A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA ÉS FELÜLVIZSGÁLATA

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, frissíteni a megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával. A pénzforgalmi adatok rendszeres (negyedéves) egyeztetése a szakmai egységek

vezetőivel az alapja az eltérések magyarázatával a tervezés és a megvalósulás közötti eltéréseknek.

A kockázatkezelés első három lépésnek megismétlése:

- a kockázatok beazonosítása
- a kockázatok értékelése
- a kockázatokra adott reakciók

Az újraértékelés célja a változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában, és megbizonyosodni az intézményen belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról. szer

VIII.

A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása intézményi szinten is szükséges, továbbá annak a szakmai egység vezetőjének is feladata, amely szakterületen a hibát észlelték. A kockázatos tevékenységek ellenőrzése az intézményvezető és a szakmai egység vezetőjének feladata. A vezető kockázatkezelési tevékenységét az aktuálisan felmerülő probléma esetén végzi.

A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően:

- a bekövetkezés valószínűségét,
- az esetleg felmerülő kár mértékét, (alacsony 1, közepes 2, magas 3, nagyon magas 4 szint értékek)
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét.

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

A kockázatos tevékenységek elemzésének felülvizsgálatát a feladatok változása esetén aktuálisan, illetve évente kötelező elvégezni.

IX.

ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

A Bárka intézmény vezetője és szakmai egység vezetői gondoskodnak, hogy az integrált kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett munkatársak megismerjék, annak tényét a szabályzathoz csatolt íven (megismerési nyilatkozaton) aláírásukkal igazolják.

Jelen szabályzat hatályba lépésével hatályát veszti az IV/20/1/2020. sz. Integrált kockázatkezelési szabályzat

Budapest, 2022. március 24.

Némethné Lehoczki Klára
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 vezetők 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, munkatársak személyében és folyamatokban rejlő 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 a szervezet működésére.

Közvélemény a közvéleményre gyakorolt hatás.

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

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

KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER

A kockázatelemzés és felmérés célja megállapítani a Bárka kockázatos tevékenységeinek mértékét, jelentőségük szerinti sorba állítani annak alapján, hogy mekkora *az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége*, és azok *milyen hatással lehetnek a szervezetekre*, 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 fenntartó és a Bárka vezetőség kérései stb.).

A Bárka kockázat értékelésének kidolgozásánál számba kellett venni a **gazdasági folyamatok** közül a **kockázatos tevékenységeket**, amelyek fenntartói, vezetői és belső ellenőri mérlegelés után a következők lettek:

- Költségvetés tervezése
- Normatíva igénylése
- Beruházás, felújítás
- Közbeszerzési eljárás
- Kötelezettségvállalás
- szerződéskötések tartalmi elemei, év közben nyomon követés
- Bizonylati rend, bizonylatok kezelése, pénzkezelés
- Szabályozottság
- Vagyongazdálkodás, leltározás, selejtezés
- Pályázati dokumentumok kezelése, elszámolás
- Beszámolók, pénzforgalmi adat egyeztetések az éves szakmai munkaterv alapján (negyedévenként)
- maradvány elemzés szakmai egységenként
- Követelések behajtása

Az adott tevékenységek kockázatainak mértékét **folyamatba épített vezetői ellenőrzéssel** és rendszeres, egy időszakot átfogó vagy céljellelű ellenőrzéssel lehet csökkenteni. A vezetők által elvégzett **ellenőrzések dokumentálása** különösen azért fontos, hogy a problémásabb területek többször visszatérő ellenőrzésekkel nagyobb figyelmet kapjanak.

A vezetőnek az ellenőrzések ütemezésekor szem előtt kell tartani a különféle tevékenységek kockázati szintjét:

Magas prioritású rendszerek	Kétéves ciklusokban ellenőrizendők
Közepes prioritású rendszerek	Hároméves ciklusokban ellenőrizendők
Alacsony prioritású rendszerek	Ötéves ciklusokban ellenőrizendők

Az elemzések eredménye

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

Évente, az éves munkatervvel és a szakmai egység vezetőikkel egyeztetett változtatásokkal összhangban kell felülvizsgálni.

A Bárka kockázat elemzése

Kockázati tényező	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	Előirányzaton belüli gazdálkodás	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	Munkatársak végzettsége, tapasztalata	Az adott szakterületen a helyi szabályozás	Külső hatások	Pontszám összesen	<i>Kockázat mértéke magas közepes alacsony</i>	felelős
Kockázati tényező terjedelme	1-3	1-3	1-4	1-4	1-3	1-3			
Súlyozás	6	5	4	3	3	2			
Ponthatár	6-18	5-15	4-16	3-12	3-9	2-6			
	A z e l é r t p o n t								
Költségvetés tervezése	18	15	12	6	9	6	66	magas	intézményvezető, pénzügyi csoportvezető, szakmai egység vezető
Normatíva igénylése	18	15	4	3	9	6	55	közepes	intézményvezető, intézményvezető általános helyettese, érintett szakmai egység vezető
Beruházás, felújítás	18	15	16	12	6	2	69	magas	Polgármesteri Hivatal, Kőbányai Vagyonkezelő Zrt., Bárka Üzemeltetési Csoport
Közbeszerzési eljárás	18	15	4	12	9	6	64	magas	Polgármesteri Hivatal, Bárka érintett szakmai egység vezető

Kötelezettségvállalás	18	15	8	3	9	2	55	közepes	Polgármesteri hivatal, intézményvezető, Bárka érintett szakmai egység vezetői
Bizonylati rend, bizonylatok kezelése, pénzkezelés	18	5	16	9	9	6	63	magas	Polgármesteri Hivatal, Bárka érintett szakmai egység vezetői
Szabályozottság (Munkamegosztási megállapodás a fenntartó önkormányzat és a Bárka között)	12	5	8	9	9	6	49	alacsony	Polgármesteri Hivatal, Intézményvezető
Vagyongazdálkodás, leltározás, selejtezés	18	15	16	9	6	4	68	magas	Polgármesteri Hivatal, Bárka szakmai egységvezetők, Üzemeltetési Csoportvezető
Pályázati dokumentumok kezelése, elszámolás	18	10	12	9	9	2	60	közepes	Polgármesteri Hivatal, Bárka érintett szakmai egység vezetői
Beszámolók	18	15	12	9	6	6	66	magas	Bárka érintett szakmai egység vezetői
Követelések behajtása	12	9	16	6	9	2	54	alacsony	Polgármesteri Hivatal, Bárka munkaügy

A szervezet tagjai által kitöltendő kérdőív /interjú-lap/

Név :.....

Szervezeti egység:

Beosztás:

Mely konkrét feladatokat látsz el a szervezeti egységen belül:.....

.....
.....

Szervezeti egységedbe hogyan illeszkedik be a te feladatköröd:

.....
.....

Munkád során mire kell leginkább figyelmet fordítani?

.....
.....

Hogyan próbálsz elérni, hogy munkád során minimálisra szorítsd a kockázati tényezőket:

.....
.....
.....

Véleményed szerint szervezeti egységed hogyan tudna még hatékonyabb lenni?

.....
.....
.....

Köszönet a lelkiismeretes válaszóért:

.....