



## MARCALI VÁROSI KULTURÁLIS KÖZPONT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZATA

A 2011. évi CXCV. törvény és végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) kormányrendelet alapján a Marcali Városi Kulturális Központ kockázatkezeléssel kapcsolatos feladatait az alábbiak szerint határozom meg.

A költségvetési szerv vezetője köteles a kockázati tényezők figyelembevételével **kockázatelemzést végezni, és kockázatkezelési rendszert működtetni.**

A kockázatelemzés során fel kell mérni, és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat. A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni 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 vezetőknek külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beépítsék, és a szervezet minden tagja megértse a kockázatkezelés értékét.

Fontos figyelembe venni, hogy a kockázatkezelés elsősorban a szervezet feladatellátását támogató belső folyamat, és nem az adott költségvetési szervezeten kívüli szervezetek, hatóságok igényeit szolgálja.

### 1. A kockázat fogalma

A 2011. évi CXCV. törvény és végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) kormányrendelet, valamint a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendeletben (Bkr.) meghatározza a kockázatkezelés fogalmát.

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.

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

### 2. A kockázatkezelés, a kockázat kezelő

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 az igazgató intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér, vagy helyszíni vizsgálatot tart.

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 Marcali Városi Kulturális Központban az igazgató végzi.



### **3. A kockázatkezelési hatókör**

A költségvetési szerv 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.

Az igazgató elkészíti a központ célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), annak kezelési módját, felméri, mi jelenthet kockázatot az adott területen, és mekkora kockázat-nagyságokkal lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

### **4. A Marcali Városi Kulturális Központ kockázatok kezelésének folyamata**

Az intézmény működésének alapvető érdeke, hogy elérje célkitűzéseit.

Az intézmény a szervezeti cél érdekében végzett tevékenysége, működése során különféle kockázatokkal szembesül.

Az intézmény vezetésének feladata az, hogy a kockázatokra, amelyek lényegi befolyással lehetnek a célkitűzésekre, tudjon válaszolni oly módon, hogy lehetőség szerint elősegítse a szervezet eredeti céljainak elérhetőségének, teljesítésének valószínűségét, s ezzel egy időben minimálisra csökkentse az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkeztének esélyét, lehetséges hatását. Ezt kockázatkezeléssel érheti el az intézmény.

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

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

A kockázatkezelés állandó, ciklikus folyamat, amely az alábbi lépéseket tartalmazza:

- a kockázatok felmérése,
- a kockázat azonosítása és az azonosításra alkalmas keretek meghatározása,
- a kockázatok értékelése,
- az elfogadható kockázati szint meghatározása (szervezet, vagy vezetés számára),
- a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása,
- a kockázatokra adható válaszok megvalósíthatóságának mérlegelése, meggyőződés a tervezett válaszingtézkedések hatékonyságáról, gazdaságosságáról,
- a válaszingtézkedés “beépítése” és a kialakított keret rendszeres felülvizsgálata.

#### **4.1. A kockázatok felmérése**

A kockázatszemlélet célja a kockázatok megállapítása és jelentőségük szerinti sorba állítása annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek az intézményre, ha valóban felmerülnek.

Az éves munkaterv elkészítését átfogó kockázatszemlélettel kell összekötni, a feladatokat egy időben kell végrehajtani.

##### **4.1.1. A kockázatszemlélet célja**

A kockázatszemlélet célja a kockázatok megállapítása és jelentőségük szerinti sorba állítása annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek az intézményre, ha valóban felmerülnek.

#### **4.2. A kockázat azonosítása és az azonosításra alkalmas módszerek meghatározása**

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek az intézmény célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok.

Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A kockázatok azonosítását az igazgató végzi.



A Marcali Városi Kulturális Központ a kockázatazonosítás során a kockázati önértékelés módszerét alkalmazza.

A kockázatvizsgálat során a szabályzat mellékletét kell alkalmazni. A mellékletet folyamatosan aktualizálni kell.

A **kockázati önértékelés** során az intézmény **valamennyi** területén dolgozó **munkatárs** részt vesz a tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában.

A Marcali Városi Kulturális Központra nézve a kockázati források a következők:

### 1. Külső kockázatok:

<b>KÜLSŐ KOCKÁZATOK</b>	
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.

### 2. Belső szervezeti kockázatok:

<b>PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK</b>	
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.
<b>TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK</b>	
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.
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.
<b>EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK</b>	
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.

#### **4.3. A kockázatok értékelése, eredménye**

Bizonyos típusú kockázatok számszerűsíthetők (számszakilag értékelhetők, pl. a pénzügyi kockázatok). Más kockázatok értékelésére csak sokkal szubjektívebb értékmérés áll rendelkezésre.

#### **4.4. Az elfogadható kockázati szint meghatározása**

A feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat az intézmény által elviselhetőnek ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni, melynek a meghatározásáért az igazgató felelős. A kockázati szint azt jelenti, ami felett a központ mindenképpen válaszingézkedést tesz a felmerülő kockázatokra.

A kockázattűrő képesség meghatározása meglehetősen szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele.

#### **4.5. Kockázati reakciók**

A négy alapvető kockázatkezelési stratégia az alábbi lehet:

- kockázat átadása (biztosítás révén);
- kockázat elviselése (a válaszingézkedés aránytalanul nagy költségei miatt);
- kockázat kezelése (célja a kockázatok elfogadható szintre való csökkentése);
- kockázatos tevékenység befejezése (közsférában nehezen megvalósítható).

#### **4.6. A kockázatokra adható válaszok, kockázat-nyilvántartás**

Az intézmény kialakítja sajátosságainak megfelelően az intézményi kockázat-nyilvántartást.

A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően

- a bekövetkezés valószínűségét,
- az esetleg felmerülő kár mértékét,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét,
- azt, hogy vannak-e olyan folyamatba épített ellenőrzések, eljárások, amelyek biztosítják, hogy a központ célkitűzései teljesüljenek,



– illetve, ha a folyamatba épített ellenőrzések, eljárások nem elégségesek, mit tesz a központ az adott konkrét területen.

A kockázatkezelési eseteket a központ igazgatója elemzi, és szükség esetén javaslatot tesz az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

#### **4.7. Beépítés és felülvizsgálat**

A költségvetési szerv céljai hierarchikus rendszert alkotnak. Az egyes szervezeti egységek, illetve személyek céljai szorosan kapcsolódnak az intézmény legfőbb célkitűzéseéhez, abból levezethetők.

**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 felelősségeket is delegálni kell a megfelelő szintekre. Ezáltal a kockázatkezelés beépül a mindennapi tevékenységek közé, és nem elkülönült – csak időszakos – feladattá válik.

Mint hogy a kockázati környezet állandóan változik, a kockázatkezelési folyamat fontos tulajdonsága a folyamatos és rendszeres felülvizsgálat; ezért meg kell győződni arról, hogy a szervezet kockázati környezete („profilja”) változott-e vagy sem.

#### **5. A kockázatkezelés időtartama**

A kockázatkezelés tevékenységét a döntés előkészítésnél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni.

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

#### **6. Kockázati jelentés rendszer**

A kockázati jelentési rendszer a meglévő vezetői információs rendszer része.

Egy külön kockázati jelentési rendszer kialakítása és bevezetése helyett a korai figyelmeztető mechanizmusok kialakítása és alkalmazása szükséges a meglévő vezetői információs rendszereken belül.

#### **7. Az elsőszintű pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszer működése során végzendő kockázatelemzési feladatok a FEUVE rendszerében figyelemmel jogszabályokban definiált fogalmakra**

##### **7.1. Szabályozottság**

Kockázatelemzés segítségével fel kell tárnunk azokat a területeket, melyek szabályozása szükséges a működési, szervezeti, illetve az ellátott feladatok sajátossága miatt.

##### **7.2. Szabályosság**

A kockázatkezelés eszközt felhasználva fel kell hívni a nagy kockázatot rejtő feladatok ellátásánál közreműködő dolgozókat, illetve tevékenységek folyamatgazdáinak figyelmét a szabályzatok, illetve azok egyes elemeinek betartására.

##### **7.3. Gazdaságosság**

A kockázatelemzés során fel kell tárnunk

– az előirányzatok felhasználása körében azokat az előirányzatokat, melyek gazdaságosság tekintetében a legnagyobb kockázatot rejtik.

– a vagyongazdálkodás területét rendszeresen vizsgálni kell annak gazdaságossága szempontjából.

– a gazdaságosság szem előtt tartása érdekében folyamatosan ellenőrizni kell azokat a forrásokat, melyektől a költségvetési szerv beszerzi a feladatellátásához szükséges külső forrásokat. A lehetséges beszállítókat is figyelemmel kell kísérni és mindig a legkedvezőbb ajánlatot kell választani.



Marcali Városi Kulturális Központ  
MINÓSÍTETT KÖZMŰVELŐDÉSI INTÉZMÉNY

A kockázatelemzés eszközét felhasználva meg kell keresni az előirányzatok felhasználása körében azokat az előirányzatokat, melyek a hatékonyság tekintetében a legnagyobb kockázatot rejtik.

A hatékonyság javítása érdekében számításokkal alátámasztott javaslatokat kell megfogalmazni.

#### **7.5. *Eredményesség***

A kockázatelemzés során eszközeit felhasználva meg kell keresni az előirányzatok felhasználása körében azokat az előirányzatokat, melyek az eredményesség tekintetében a legnagyobb kockázatot rejtik.

Az eredményesség javítása érdekében számításokkal, közvélemény kutatásokkal, egyéb felmérésekkel alátámasztott javaslatokat kell megfogalmazni.

Módosítva: Marcali, 2015. 04.01.

Vigmondné Szalai Erika  
igazgató