

Színház- és Filmművészeti Egyetem
1085 Budapest
Vas u. 2/c

KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

BUDAPEST, 2011. JÚLIUS 1.



Ascher Tamás

Ascher Tamás

rektor

TARTALOMJEGYZÉK

I.	Általános rész.....	3
1.	A szabályzat célja.....	3
2.	A kockázat fogalma.....	3
3.	A kockázat kezelője.....	4
4.	A kockázatkezelési hatókör.....	4
II.	A végrehajtás szabályai.....	4
1.	Kockázati tényezők azonosítása.....	4
2.	Kockázatok felmérése és értékelése	5
3.	Kockázati reakciók	6
4.	Kockázat kezelése (intézkedés végrehajtása)	8
5.	Kockázati controlling	8
6.	A kockázatkezelés időtartama.....	9
III.	A szabályzat hatálya.....	9

I. Általános rész

1. A szabályzat célja

Az államháztartás működési rendjéről szóló többször módosított 292/2009. (XII. 19.) Korm. rendelet 157. §-a alapján a költségvetési szerv vezetője köteles a kockázati tényezők figyelembevételével kockázatelemzést végezni, és kockázatkezelési rendszert működtetni.

Az intézmény vezetésének feladata az, hogy a kockázatokra – eseményekre vagy következményekre, amelyek lényegi befolyással lehetnek az intézmény célkitűzéseikre – tudjon reagálni a oly módon, hogy lehetőség szerint elősegítse az eredeti célok elérhetőségének, teljesítésének valószínűségét, s ezzel egy időben minimálisra csökkentse az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkeztének esélyét.

A szabályzat az intézmény kockázatkezelési eljárásának meghatározására szolgál (kockázat azonosítása, -mérése és -kezelése).

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

A kockázatkezelés magában foglalja a stratégia megvalósítását fenyegető kockázatok azonosítását és értékelését, illetve szükség esetén kockázatcsökkentő intézkedések megvalósítását.

A kockázatkezelés révén az intézmény feltárja a kockázatot, másrészt megelőzi annak bekövetkeztét.

2. A kockázat fogalma

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

A kockázat lehet:

- egy esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van a szervezet célkitűzéseire,
- véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ,
- 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 az intézményre nézve külső eredetű kockázat, vagy a saját tevékenysége (vagy annak hiánya) hatására kialakuló kockázat.

3. A kockázat kezelője

Az intézmény működésének alapvető érdeke, hogy elérje célkitűzéseit, a cél érdekében végzett tevékenysége, működése során különféle kockázatokkal szembesül.

A kockázatkezelés nem azonos a kockázatok megszüntetésével vagy minimalizálásával, a kockázatok vállalása együtt jár adott célok elérésével.

A kockázatok értékelése alapján, a kockázati helyzetek folyamatos figyelemmel kísérése, a kockázatkezelési intézkedések státuszának és hatékonyságának vizsgálata, kockázati jelentés készítése a gazdasági főigazgató közreműködésével, az intézményvezető feladata.

A kockázatkezelés folyamatábráját az 1. számú melléklet tartalmazza.

4. A kockázatkezelési hatókör

Az intézmény gazdasági főigazgatójának 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.

II. A végrehajtás szabályai

1. Kockázati tényezők azonosítása

A kockázati tényezők azonosításának célja annak megállapítása, hogy melyek az intézmény célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok.

Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A kockázatok azonosítását a szervezeti egység vezetője végzi.

A kockázatok kategorizálása alapvető jellegük alapján került meghatározásra. Így megkülönböztetünk:

- külső,
- pénzügyi,
- tevékenységi,
- emberi erőforrás és
- egyéb kockázatok (ide az előző négy kategória egyikébe sem sorolható kockázatok tartoznak)

Lehetséges kockázati kategóriák főcsoport és azon belül alcsoport bontásban:

KÜLSŐ KOCKÁZATOK	KOCKÁZATOK MAGYARÁZATA
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági	Az infláció, illetve fenntartói támogatás elmaradása, csökkenése, negatív hatással lehetnek a tervekre.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a tevékenységek terjedelmét. Az oktatási szabályozások megkötéseket tartalmazhatnak a fizetős (bevételek eredményező) képzésekre.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek, olyan környezetvédelmi előírások betartását írhatják elő az intézménynek, amelynek anyagi háttere nem áll rendelkezésre.
Politikai	Az intézmény politika mentes szervezet. Gazdálkodását a fenntartó minisztérium felügyeli. A felügyeleti szerv tevékenysége viszont magára vonhatja a politikai érdeklődést vagy kiválthat politikai reakciót.
Elemi csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelenség bizonyulhat.
PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK	
Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül, a fenntartói döntések kiszolgáltatott az intézmény.
Csalás vagy lopás	Eszközvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre. Biztosítások megkötésére nem áll elegendő forrás rendelkezésre.
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol. A szervezet csak korlátozottan jogosult kártérítést követelni.
TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK	
Működés-stratégiai	Az intézmény csak ellenőrzött és felügyelt gazdasági stratégiát folytat. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
Működési	Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg, mivel a célkitűzéseket a felügyelet szabályozza.
Információs	A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
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.

2. Kockázatok felmérése és értékelése

A kockázattelmérés 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.

A szervezeti egység vezetője évről évre köteles meghatározni és aktualizálni az egység előtt álló rövid és középtávú prioritásokat, célkitűzéseket és feladatterveket. Ezeket a célokat, célkitűzéseket az éves tervben kell rögzíteni. Az éves munkaterv

elkészítését átfogó kockázatfelméréssel kell összekötni, a feladatokat egy időben kell végrehajtani.

A kockázatok értékelése történhet:

- számszerűen,
- valamilyen minőségi ismerv szerint

Számszerűsíthető kockázat:

Az adott kockázat pénzben kifejezve milyen mértékű negatív irányú eltérést okozhat a megfogalmazott várható értéktől.

Nem számszerűsíthető kockázat mértéke a kockázatelemzés alapján:

- alacsony
- közepes
- magas

A bekövetkezés valószínűsége szerint a kockázat besorolása:

alacsony:	Kárvalószínűség < 5 %
közepes:	5 % < Kárvalószínűség < 25 %
magas:	25 % < Kárvalószínűség

A szervezeti egység vezetője által felmért, az adott területet érintő kockázat nagyságok alapján kerül meghatározásra, hogy milyen intézkedéseket kell elvégezni és minősíteni kell a biztonsági intézkedés hatékonyságát.

Biztonsági intézkedés hatékonysága:

1 = jó; 2 = javítható; 3 = gyenge

A szervezeti egység vezetői, az egyetem SZMSZ-éhez igazodva a hierarchia első szintjén álló vezetők által a fentiek figyelembevételével végezhető el a főfolyamatok átfogó, kockázatközpontú értékelése. A számszerűsíthető és a nem számszerűsíthető kockázatok értékelő lapokat továbbítják a rektor részére.

3. Kockázati reakciók

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatok értékelését - azok valószínűsége és az intézményre gyakorolt hatása alapján – a kockázatelemzés kritérium mátrix (KKM) segítségével kell elvégezni.

A kockázatelemzés kritérium mátrix (KKM) elemzése:

Hatás	Magas	K	M	M
	Közepes	A	K	M
	Alacsony	A	A	K

A jobb felső részben azonosított kockázatok a legjelentősebb kockázatok, a bal alsó rész kockázatai a legkisebb szintűnek minősíthetők. A bal felső, középső és a jobb alsó rész kockázatai mérsékeltnak minősíthetők.

A kockázatok azonosítása és értékelése után az intézményvezetőnek döntenie kell arról, hogy - a hivatal stratégiai céljait figyelembe véve – a hivatal vállalni tudja az adott kockázatot vagy sem. Amennyiben nem vállalható fel a kockázat, akkor intézkedéseket kell tenni annak csökkentése vagy megszüntetése érdekében.

A kockázatkezelési intézkedéseket várható kockázatcsökkentő hatásuk és megvalósítási költségük összevetésével kell értékelni. Az intézkedések közül csak azokat érdemes megvalósítani, amelyek esetében a megvalósítás költsége nem haladja meg az intézkedés megvalósításával elérhető kockázatcsökkentés mértékét.

Figyelemmel kell lenni arra, hogy a csökkentő intézkedések ellenére is maradhat egy bizonyos szintű kockázat. Ezek lehetnek:

- eredendő kockázat
- maradvány kockázat

Az eredendő kockázat a beazonosított, de még nem kezelt kockázat, a maradvány kockázat a kockázat csökkentésére tett azonnali intézkedések után még fennálló olyan kockázat, amely a kockázati tűréshatáron belül helyezkedik el.

Alapvetően négy kockázatkezelési stratégia áll a hivatal előtt:

- kockázat elviselése (pl. válaszintézkedés aránytalanul nagy költségei miatt),
- kockázat átadása (pl. biztosítás révén),
- kockázat kezelése (célja a kockázatok elviselhető szintre való csökkentése),
- kockázatos tevékenység befejezése (nehezen megvalósítható).

A kockázat vállalása döntés esetén is folyamatosan figyelemmel kell kísérni annak változását.

A kockázatcsökkentésre és elkerülésére sok módszer létezik, kezdve az egyszerű munkaszervezéstől a szerződések módosításáig.

A kockázat áthárítása a hivatali kockázatok egy jól körülhatárolt részére, elsősorban a katasztrófa-kockázatokra adhat megoldást.

A kockázatok folyamatos nyomon követése során rendszeres időközönként újra kell értékelni a kockázati tényezőket.

4. Kockázat kezelése (intézkedés végrehajtása)

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

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

Kockázatkezelési módok:

- **Megelőző kontroll**
Korlátozzák egy nem kívánt következménnyel járó kockázat megvalósulásának lehetőségét. (Pl.: adott feladat ellátását csak a felhatalmazott személy végezheti)
- **Korrektív kontroll**
A bekövetkezett, nem kívánt kockázat következményeit módosítják úgy, hogy kiegészítő megoldást nyújt a nem kívánt esemény csökkentésére
- **Iránymutató kontroll**
A kívánt következmény elérését, bekövetkezését biztosítja. (Pl.: vezetői utasítás)
- **Felderítő kontroll**
A nem kívánt esemény bekövetkezését követően fejtik ki hatásukat, így a keletkezett kár, veszteség elfogadása feltétele az alkalmazásának. (Pl: készletellenőrzés)

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 kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a közgyűlés hivatalának vezetője, a megyei főjegyző intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy felkéri a belső ellenőrzést vizsgálat elvégzésére.

A választott intézkedés, kockázatkezelés hatását is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel. Az intézkedések költségét össze kell vetni kockázatcsökkentő hatásukkal, és amennyiben a költség nem haladja meg a hatást, akkor érdemes végrehajtani az intézkedést.

5. Kockázati controlling

A kockázati intézkedések folyamatos figyelemmel kísérése, a kockázatkezelési intézkedések státuszának és hatékonyságának vizsgálata a főjegyző és a közigazgatási főosztály vezetőjének állandó feladata. Szükség esetén javaslatot

(lehet, hogy intézkedés kellene) tesznek az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

Amennyiben az intézkedések nem érik el a kívánt hatást, azokat módosítani kell, illetve új intézkedéseket kell kidolgozni. A kockázati jelentéseknek ki kell térniük az intézkedések részletes vizsgálatára.

A feltárt kockázatokról, hibákról olyan nyilvántartást kell vezetni, amely tartalmazza a bekövetkezés valószínűségét, az esetleges felmerülő kár mértékét, a kockázat kezelésére javasolt intézkedéseket, valamint a felelős munkatárs megnevezését.

6. A kockázatkezelés időtartama

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

A költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követni a folyamatokat, frissíteni a kockázat értékelés megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

Kockázat értékelő lapok készítése:

határidő: költségvetési évet megelőző év szeptember 30.

költségvetési év március 3

készíti: gazdasági főigazgató

kapja: rektor

belső ellenőr

Kockázati jelentés készítése

határidő: költségvetési évet megelőző év október 15.

költségvetési év április 15.

készíti: gazdasági főigazgató

kapja: rektor

belső ellenőr

III. A szabályzat hatálya

Jelen szabályzat a Színház és Filmművészeti Egyetem minden szervezeti egységére vonatkozik.

Hatályos: 2011. 04. 01-től

Budapest , 2011. március 31.