

# MAGYAR OLIMPIAI BIZOTTSÁG

## KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT



---

*Hatályos: 2012. ....-től*

---

## BEVEZETÉS

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (Ámr) és végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) kormányrendelet (Ávr) rögzíti a költségvetési szervek kockázat kezelésével kapcsolatos feladatait.

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 MOB nem költségvetési szerv, hanem közfeladatot ellátó köztestület, de működéséhez állami költségvetési támogatásokat használ fel, ill. állami sportcélú támogatásokat kezel, ezért a vezetés úgy döntött, hogy az eredményes, hatékony és takarékos gazdálkodás és a kockázatok csökkentése érdekében kockázatkezelési szabályzatban rendelkezik a vonatkozó belső szabályokról.**

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 gazdálkodó szervezeten kívüli szervezetek, hatóságok igényeit szolgálja.

A szabályzatot a kapcsolódó – **a szabályzat tervezett hatályba lépésének időpontjában, azaz 2012. ....-én - hatályban lévő** jogszabályi előírásoknak megfelelően állítottuk össze, figyelemmel minden a MOB-nál előforduló (előfordulható) esetre.

A tevékenységek megfelelő ellátását biztosító formanyomtatványokat a mellékletben csatoljuk.

A szabályzat hozzájárul ahhoz, hogy a Magyar Olimpiai Bizottság (továbbiakban: MOB és/vagy vállalkozás,és/vagy gazdálkodó szervezet), mint kiemelkedően közhasznú társadalmi szervezetnél a kockázatkezelés rendje feleljen meg a jogszabályi előírásoknak, és ezáltal elősegítse a szabályszerűségi követelmények érvényesülését.

## TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS .....	2
TARTALOMJEGYZÉK .....	3
I. ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK .....	5
1.1. A szabályzat célja.....	5
1.2. A szabályzat hatálya.....	5
1.2.1. Személyi hatálya.....	5
1.2.2. Tárgyi hatálya .....	5
1.3. Értelmező rendelkezések a szabályzat alkalmazása során.....	5
1.3.3. A kockázat fogalma.....	5
1.3.4. A kockázatok forrása.....	6
1.3.5. A kockázatok fajtái.....	6
1.3.6. A kockázat kezelés fő feladata .....	6
1.3.7. A kockázat kezelő .....	6
1.3.8. A kockázat kezelési hatókör .....	7
1.4. A kockázatkezelés felelősei, feladatai a MOB-nál .....	7
II. KOCKÁZATI KÖRNYEZET .....	9
III. A KOCKÁZAT KEZELÉSÉNEK FOLYAMATA .....	10
3.1. A kockázatok felmérése .....	10
3.2. A kockázat azonosítása és az azonosításra alkalmas módszerek meghatározása.....	11
3.2.1. A kockázatok azonosítása .....	11
3.2.2. Kockázatok csoportosítása .....	12
3.2.3. Kockázati önértékelési kategóriák a MOB-nál .....	12
3.3. A kockázatok értékelése .....	12
3.4. Az elfogadható kockázati szint meghatározása .....	14
3.5. A kockázatok nyilvántartása.....	14
3.6. Válaszok megfogalmazása a felmerült kockázatokra (Kockázati reakciók, intézkedések).....	15
IV. TOVÁBBI FELADATOK A KOCKÁZAT KEZELÉS TERÜLETÉN .....	16
4.1. Kockázat felülvizsgálat .....	16
4.2. Kockázati controlling .....	16
4.3. Kockázati jelentés rendszer.....	16
4.4. A kockázatkezelés időtartama.....	16
V. A KOCKÁZATKEZELÉS EREDMÉNYESSÉGE .....	17
5.1. Szabályozottság.....	17
5.2. Szabályosság.....	17
5.3. Gazdaságosság.....	17

5.4. <i>Eredményesség</i> .....	17
VI.    ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK .....	18
MELLÉKLETEK .....	19
1. <i>melléklet: Kockázati önértékelési kategóriák a MOB-nál</i> .....	19
2. <i>melléklet: Kockázat nyilvántartási adatlap</i> .....	22
MEGISMÉRÉSI NYILATKOZAT .....	<b>Hiba! A könyvjelző nem létezik.</b>

A 2011. évi CXCV. törvény és a végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) kormányrendelet alapján a Magyar Olimpiai Bizottság Kockázat kezelésével kapcsolatos feladatait az alábbiak szerint határozom meg.

## I. ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK

### 1.1. A szabályzat célja

A szabályzat célja, hogy meghatározzuk a kockázat kezelés helyi szabályait; a kockázati tényezők figyelembevételével kockázatelemzést végezzünk, és a szabályzatban kialakított kockázatkezelési rendszert működtessük.

A kockázatelemzés során fel kell mérni, és meg kell állapítani a MOB tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat. A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni azon intézkedéseket és azok végrehajtásának módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatokat.

### 1.2. A szabályzat hatálya

#### 1.2.1. Személyi hatálya

A szabályzat személyi hatálya kiterjed a MOB valamennyi munkavállalójára.

#### 1.2.2. Tárgyi hatálya

A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed a MOB valamennyi tevékenységére.

### 1.3. Értelmező rendelkezések a szabályzat alkalmazása során

#### 1.3.3. A kockázat fogalma

Kockázat: a gazdálkodó szerv gazdálkodása tekintetében mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a szerv működését.

A kockázat lehet:

1. egy esemény vagy következmény (véletlenszerű esemény), amely lényegi befolyással van a MOB célkitűzéseire,
2. hiányos ismeret vagy információ nem kívánt következménye,
3. a működés során fellépő hiba,
4. ellenőrzési hiányosság vagy az ellenőrzés gyengesége a MOB-ban.

#### 1.3.4. A kockázatok forrása

- külső eredetű, vagy
- belső eredetű, vagyis a saját tevékenységünk (vagy annak hiánya) hatására kialakuló kockázat.

#### 1.3.5. A kockázatok fajtái

- **eredendő kockázat:** amely a szabálytalanságok vagy a szervezeti célok megvalósítása során fellépő hibák előfordulásának kockázataként jelenik meg,
- **ellenőrzési kockázat:** az eredendő kockázathoz tartozó kockázati tényezők meg nem előzéséből, valamint a folyamatba épített belső ellenőrzés során fel nem tárt eredeti kockázatok körébe tartozó kockázatok előfordulásából származik.

#### 1.3.6. A kockázat kezelés fő feladata

Azokra a kockázatokra, amelyek lényegi befolyással lehetnek a MOB célkitűzéseire, megfelelő intézkedések szülessenek, azok lehetőség szerint elősegítsék a MOB eredeti céljainak megvalósítását és egyben minimálisra csökkentsék a veszélyeztető tényezők bekövetkeztének lehetőségét és hatását.

A kockázatkezelés lefedi a valamennyi tevékenységi területét.

#### 1.3.7. A kockázat kezelő

A kockázatkezelésért felelős, MOB Főtitkár 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 az Főtitkár 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.

## Az átfogó kockázatkezelést MOB-nál a Gazdasági vezető végzi.

### 1.3.8. A kockázat kezelési hatókör

A gazdálkodó 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.

A Gazdasági vezető elkészíti a MOB célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), annak kezelési módját.

A gazdasági vezető felméri, mi jelenthet kockázatot az adott területen, és mekkora kockázat-nagyságokkal lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

### 1.4. A kockázatkezelés felelősei, feladatai a MOB-nál

Felelős/Feladat	Közgyűlés és/vagy Elnökség	Főtitkár	Kockázati Felelős (Gazdasági vezető)	Belső ellenőr	Szervezeti egység vezetője (Igazgató)	MOB munkavállalók
Szabályzat jóváhagyás módosítása	X					
Szabályzat előterjesztése jóváhagyásra/módosításra		X				
Kockázatok azonosítása	X	X		X	X	X
Kockázatok értékelés		X			X	X
Válaszok megfogalmazása a felmerült kockázatokra		X		X	X	X
Válaszintézkedések megtétele	X	X			X	
Kockázatok felülvizsgálata, kockázat kontrolling		X			X	
Kockázat nyilvántartás vezetése, kockázati jelentés elkészítése			X			
Kockázatkezelési eredmények beépítése az ellenőrzési tervbe				X		

A MOB-on belül a munkaköri leírásokban történő rögzítéssel ki kell jelölni az egyes folyamatok kockázatgazdáit, akik felelősek az adott területen a kockázatkezelési rendszer irányításáért és működtetéséért, valamint a kockázat nyilvántartás vezetésért és kockázati jelentés elkészítéséért felelős személyt.

A kockázatok felismeréséért, kezeléséért az egyes vezetői szintek a felelősek.

**A kockázatokat évi rendszerességgel újra kell értékelni.**

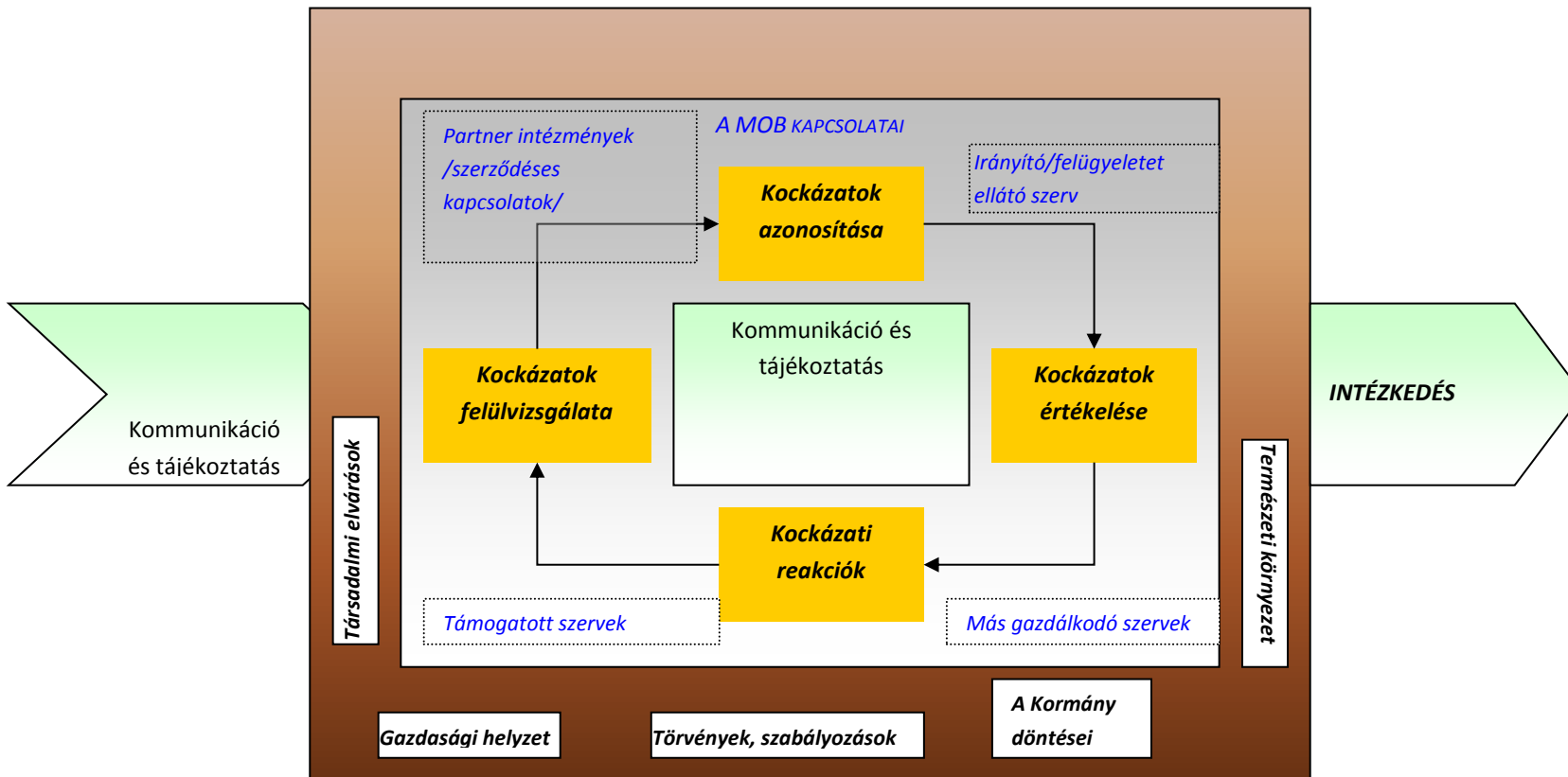
**A MOB egyes szervezeti egységeinek vezetői kötelezettsége:**

- a lehetséges kockázatokat e szabályzat hatálybalépését követő egy hónapon belül és azt követően folyamatosan azonosítani kell,
- az azonosított kockázatokat haladéktalanul értékelni kell,
- a kockázat nyilvántartás részére a kitöltött kockázat nyilvántartó lapot át kell adni,
- az azonosított kockázatokat kezelni vagy kezelésükre javaslatot tenni a hatáskörrel rendelkezőnek,
- a kockázatkezelés hatékonyságát figyelemmel kell kísérni (kockázat monitoring),
- a szervezeti egységek (Igazgatóságok) előtt álló rövid és középtávú prioritásokat, célkitűzéseket és feladatterveket, ezeket éves tervben rögzíteni kell,
- az éves munkaterv elkészítését átfogó kockázatelemzéssel kell összekötni, a feladatokat egy időben kell végrehajtani,
- az Elnökség részére a Főtitkár által előterjesztendő, a Gazdasági vezető, mint kockázati felelős által elkészítendő éves kockázati jelentéshez adatokat szolgáltatni a kockázatokról, azok értékeléséről, a megtett vagy szükséges válaszintézkedésekről,
- a MOB stratégiai terveinek megvalósulását fenyegető és szintjükön nem kezelhető kockázatokat, a felmerüléskor, soron kívül a Gazdasági vezetőnek, mint kockázati felelősnek jelenteni kell.



## II. KOCKÁZATI KÖRNYEZET

A MOB kockázati környezetének áttekintését az alábbi ábra szemlélteti:



Az ábra jól szemlélteti a kockázat kezelés összetett rendszerét, annak elemeit és összefüggéseit, melyeket körültekintően figyelembe kell venni és értékelni kell a kockázat kezelési eljárások során.

### III. A KOCKÁZAT KEZELÉSÉNEK FOLYAMATA

A MOB működésének alapvető érdeke, hogy elérje célkitűzéseit.

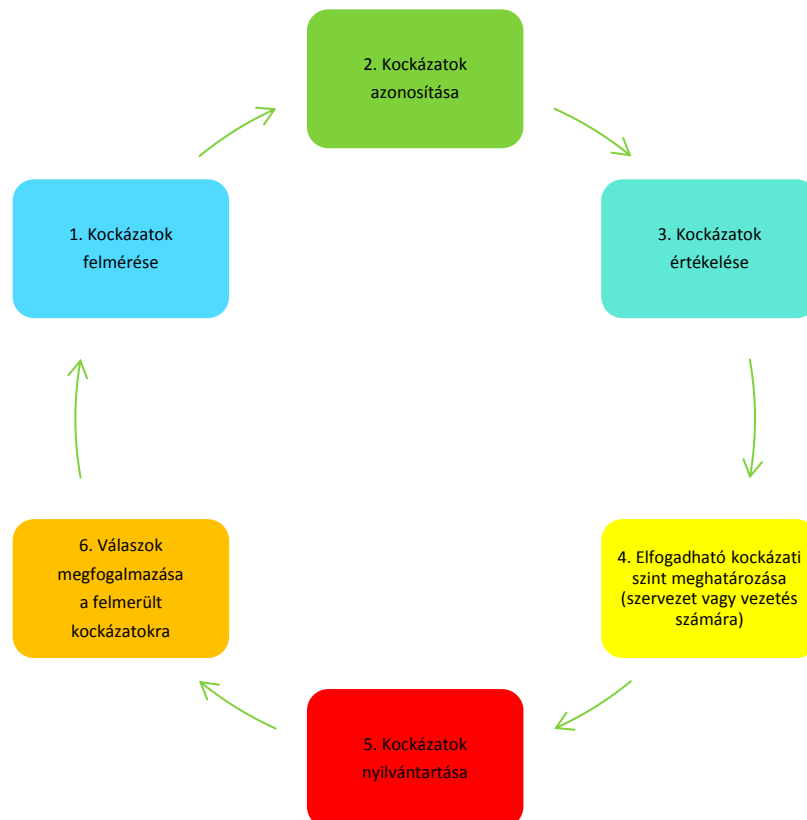
A MOB a szervezeti cél érdekében végzett tevékenysége, működése során különféle kockázatokkal szembesül.

A MOB 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 megfelelő kockázatkezeléssel érheti el a MOB.

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:**



#### 3.1. A kockázatok felmérése

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

A MOB Főtitkára évről évre köteles meghatározni és aktualizálni a MOB 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.

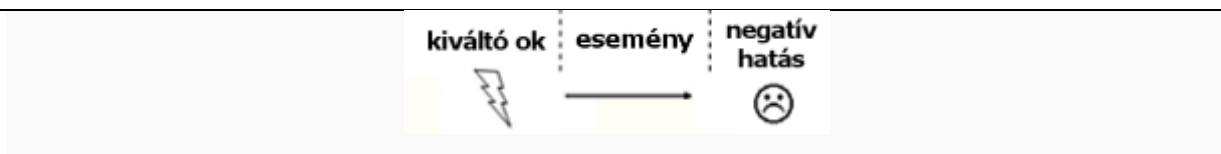
A kockázatfelmérés célja a kockázatok megállapítása és jelentőségük szerinti sorba állítása annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek a MOB-ra, ha valóban felmerülnek.

## 3.2. A kockázat azonosítása és az azonosításra alkalmas módszerek meghatározása

### 3.2.1. A kockázatok azonosítása

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a MOB célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok.

#### Kockázatazonosítás



A kockázatazonosítással egy ún. *kockázatlistát* állítunk fel – ebben az eddigi hasonló projektek, ill. a működés során tapasztalt, valamint a várható jellegzetes negatív eseményeket soroljuk fel, és meghatározzuk az egyes kockázatok valószínűsíthető fő okait és a várható negatív hatásokat. Utóbbiak szolgálnak majd alapul a preventív ill. korrekatív kockázatkezelésnek.

A kockázatlista elsőrendű forrása a kockázatkezelés tárgyával kapcsolatos hiba-, kudarc vagy *kárlista*, ami a negatív tapasztalatok, kudarcok alapján folyamatosan frissítendő és a kockázatkezelői tudásbázis egyik legértékesebb része. A kockázatlista összeállítását segíti a különböző kreatív technikák alkalmazása sikeres projektek lezárása után, amikor arra a kérdésre keressük a választ, hogy *milyen események hiúsíthatták volna meg* a projektet. A kockázatlista összeállítását leginkább a lehetséges vagy valós kudarcokkal nehezen szembesülő résztvevők szubjektív, érzelmi ellenállása akadályozza, valamint az, ha a kockázatkezelők az előzetesen nem kellően tisztázott stratégiai célok és a valós eredmények közötti különbségeket nem határozzák meg.

A kockázatok beazonosítási folyamatához alaposan ismerni kell a MOB célkitűzéseit, kezdve a legmagasabb szintű stratégiai célokkal, lefelé egészen a napi működés céljainak szintéig.

A MOB-nál dolgozó valamennyi munkatársnak és vezetőnek részt kell vennie a tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában. Ennek keretén belül alkalmazni lehet kérdőíveket, valamint munkamegbeszéléseket.

A kockázatvizsgálatot a MOB valamennyi fő folyamata vonatkozásában el kell végezni.

### 3.2.2. Kockázatok csoportosítása

*A kockázati lista elemeit a kockázati források, ill. az elemzett folyamattal kapcsolatos tevékenységek szakaszai szerint csoportosítjuk (pl. Támogatási szerződések megkötésénél):*

KOCKÁZATI FORRÁSOK				FOLYAMATSZAKASZOK	
Támogatási szerződések	célok erőforrások	objektív	szubjektív	előkészítés	
		természeti	véletlen	lebonyolítás és befejezés	
		társadalmi	szándékos	szakmai beszámoló, elszámolás	
		technológiai			

Az azonosítás meghatározó eleme a szervezeti egység (Igazgatóság) tevékenységének jellege. A kockázatok azonosítását a Gazdasági vezető végzi.

**A MOB a kockázatazonosítás során a kockázati önértékelés módszerét alkalmazza.**

### 3.2.3. Kockázati önértékelési kategóriák a MOB-nál

*A MOB helyi sajátosságait figyelembe véve kockázatait az 1. számú mellékletben csatolt kategóriák szerint azonosítja, majd értékeli.*

**A kockázati kategóriákat rendszeresen újra kell értékelni, szükség esetén, de legalább évente egyszer az éves költségvetési terv elkészítését megelőzően - a változások függvényében - újra kell fogalmazni.**

## 3.3. A kockázatok értékelése

A kockázatok értékelése jelentőségük szerinti sorba állítást jelent, azoknak a szempontoknak az alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek a MOB-ra, ha valóban felmerülnek.

Az azonosított kockázatok értékelése a kockázati mátrix segítségével történik.

A kockázatokat értékelni kell aszerint, hogy az általuk okozható kár számszerűsíthető (pl. pénzügyi kockázatok), vagy nem számszerűsíthető (pl. jó hírnév).

A kockázatokat magas/közepes/alacsony kategóriákba kell besorolni a kockázati mátrix segítségével.

A kockázatok bekövetkezési valószínűségét magas/közepes/alacsony kategóriákba kell sorolni (pl.: alacsony – az elmúlt egy évben nem fordult elő hasonló esemény, közepes – az elmúlt egy évben előfordult egy hasonló esemény, magas – az elmúlt egy évben előfordult kettő, vagy több hasonló esemény).

Az alábbi ábra szemlélteti a kockázati mátrix egy lehetséges kialakítását. Az egyes kategóriák esetében meghatározott paramétereket a MOB vezetésének kell jóváhagynia, tekintetbe véve a MOB működési sajátosságait. (pl.: lehetséges, hogy egy 5 millió Ft-os lehetséges kár a MOB számára magas kockázatot jelent, míg egy másik szervezet számára csak alacsony kockázat.)

A MOB-nál az azonosított kockázatok értékelése az alábbi mátrix alapján történik:

Előfordulás valószínűsége		KÁRKÖVETKEZMÉNY				
		1	2	3	4	5
1	Bizonyos					
2	Valószínű					
3	Mérsékelten valószínű					
4	Nem valószínű					
5	Ritka					

Alacsony
Mérsékelt
Magas
Kritikus

A kockázatok értékelését valamennyi azonosított kockázatra el kell végezni. az alábbiak szerint:

- azonosított kockázatonként meg kell állapítani és számszerűsíteni kell az előfordulás valószínűségét (1-5),
- értékelni kell a várható kár következményét (1-5),
- a kettő szorzataként kialakult érték alapján a kockázatot mértéke szerint be kell sorolni (alacsony-mérsékelt-magas-kritikus).

A gazdasági vezetőnek a kockázatelemzés eredményét meg kell osztania a belső ellenőrrel, aki az éves belső ellenőrzési terv elkészítésekor köteles azt felhasználni, és ha szükséges, beépíteni a vizsgálendő feladatok közé.

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

**A kockázatokat az 1. számú melléklet szerinti kockázati kategóriáknak megfelelően tételesen kell értékelni.**

### 3.4. Az elfogadható kockázati szint meghatározása

**A MOB az elfogadható kockázat mértékét 5 millió Ft-ban állapítja meg.**

A feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat a MOB által elviselhetőnek ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni, melynek a meghatározásáért a MOB Főtitkára felelős. A kockázati szint azt jelenti, ami felett a MOB mindenképpen válaszingedményt tesz a felmerülő kockázatokra.

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

### 3.5. A kockázatok nyilvántartása

A MOB-on belül és a szervezeti egységeknél is nyilvántartást kell vezetni a kockázatokról. Az alábbi adatokat tartalmazó kockázat-nyilvántartó lap kitöltésével.

*A kockázat nyilvántartó adatlap formanyomtatványt a szabályzat 2. melléklete tartalmazza.*

A kockázatok folyamatos nyilvántartása a MOB valamennyi szervezeti egység vezetőjének és munkavállalójának a kötelezettsége.

A MOB összesített nyilvántartás vezetési kötelezettség:

- szervezeti egység szintjén: a szervezeti egység (Igazgató) által kijelölt kockázati felelős,
- MOB szinten: a kockázati felelős (Gazdasági vezető).

A nyilvántartásnak tartalmaznia kell:

- a kockázat megnevezését,
- azonosító számát,
- a kockázat rövid leírását,
- a kockázat minősítését a kockázati mátrix segítségével,
- 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 MOB célkitűzései teljesüljenek,
- illetve, ha a folyamatba épített ellenőrzések, eljárások nem elégségesek, mit tesz a MOB az adott konkrét területen.

A kockázatkezelési eseteket a MOB gazdasági vezetője elemzi és szükség esetén javaslatot tesz az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

**Az elfogadható szint fölé esőnek minősített kockázatokat a MOB Elnöksége és/vagy közgyűlése felé jelezni kell a Főtitkárnak.**

### **3.6. Válaszok megfogalmazása a felmerült kockázatokra (Kockázati reakciók, intézkedések)**

A kockázatkezelési stratégia és taktika elemei, valamint a kockázatkezelési eszközök/intézkedési lehetőségek nehezen választhatók szét.

Alapvetően öt kockázatkezelési stratégia áll a MOB előtt:

- a kockázat forrásának megszüntetés, a kockázatos tevékenység befejezése,
- az előfordulás lehetőségének a csökkentése,
- a kockázat átadása (pl. biztosítás révén, elsősorban a katasztrófa-kockázatokra adhat megoldást vagy felső szintű döntés alapján lehetséges, hogy más szervezeti struktúrában, pl. feladatok átadásával kevésbé kockázatos módon is folytatható a tevékenység,)
- a kockázat kezelése, hatásának csökkentése (célja a kockázatok elviselhető szintre való csökkentése)
- a kockázat elviselése ( kockázatnak ezt a részét a MOB tudatosan vállalja fel.

Ez a maradékkockázat lehet. Vagy azért, mert ebben az esetben nincs már mód arra, hogy a kockázatok bekövetkezését, vagy hatásuk mértékét hatékonyan csökkentjük (pl. költséghaszon összevetés során lemondunk a csökkentésről), vagy pedig azért, mert a kockázatok mértéke az elviselhetőség határán belül van.)

A kockázatkezelés során meg kell határozni, hogy milyen megelőző lépések szükségesek a kockázat felmerülésének elkerülésére, illetve amennyiben a kockázat mégis bekövetkezik, úgy milyen ellenintézkedéseket lehet tenni a kár mérséklésére.

Az elfogadható kockázati szinten, illetve az alatti kockázatoknál:

- vizsgálni kell a kockázatkezelési lehetőséget – a kockázatkezelés költségeinek viszonyítása a kockázat viseléséhez,
- lehetőség szerint a kockázatot át kell adni – biztosítást kell kötni,
- a kockázatot viselni kell.

Az elfogadható kockázati szint feletti kockázatoknál:

- a kockázatot kezelni kell (célja a kockázatok elfogadható szintre való csökkentése),
- kockázatos tevékenységet be kell fejezni (kivétel, ha a folytatását jogszabály írja elő),
- lehetőség szerint a kockázatot át kell adni – biztosítást kell kötni.

## IV. TOVÁBBI FELADATOK A KOCKÁZAT KEZELÉS TERÜLETÉN

### 4.1. Kockázat felülvizsgálat

A kockázatkezelés nem elkülönült feladatként jelenik meg a MOB tevékenységében, hanem be kell épülnie a mindennapi tevékenységek közé. A kockázati környezet változása esetén azonosítani kell az újabb kockázatokat és kezelésükről gondoskodni kell, ehhez a felelősként megjelölt személynek folyamatosan figyelemmel kell követni a MOB működését.

Célszerű a felülvizsgálatot meghatározott időszakonként (pl. évente szeptember-október hónapban), illetve minden jelentősebb, a működést befolyásoló változást (pl.: új informatikai rendszerek bevezetése) követően elvégezni.

### 4.2. Kockázati controlling

A kockázatkezelési intézkedések folyamatos figyelemmel kísérése, a kockázatkezelési intézkedések státuszának és hatékonyságának vizsgálata a MOB egyes szervezeti egységei vezetőinek állandó feladata. Szükség esetén javaslatot/intézkedést tesznek a kockázatok kezelésére, az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére, amennyiben az intézkedések nem érik el a kívánt hatást, azok módosítására, illetve új intézkedések megtételére.

A szervezeti egységek (Igazgatóságok) kötelesek megküldeni az azonosított és értékelt kockázatokat a gazdasági vezető részére.

A MOB az értékelés alapján dönt arról, hogy a kockázat az összes szervezeti egységet (Igazgatóságot) érinti vagy csak az adottat.

### 4.3. Kockázati jelentés rendszer

A kockázati jelentési rendszer a belső információs rendszer részeként működik.

A MOB minden dolgozójának és a szervezeti egység vezetőjének (Igazgató) a Főtitkárnál a szervezeti célkitűzések ismeretében a saját feladataival kapcsolatos kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedést kezdeményezni kell.

A feltárt kockázatokat, valamint az azok kezelésére vonatkozó javaslatokat a MOB kockázati felelősén (Gazdasági vezető) keresztül írásban kell megadni a Főtitkár részére a 2. számú melléklet szerinti Kockázat nyilvántartási adatlap megküldésével.

### 4.4. A kockázatkezelés időtartama

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

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



## V. A KOCKÁZATKEZELÉS EREDMÉNYESSÉGE

### 5.1. Szabályozottság

Kockázatelemzés segítségével fel kell tárnunk azokat a területeket, melyek szabályozása szükséges

- a MOB működési, szervezeti, illetve az ellátott feladatok sajátossága miatt,
- szabályozását gyakran felül kell vizsgálni, mivel a kockázati tényező jelentős,
- szabályozását előtérbe kell helyezni, mivel meghatározó a MOB megfelelő működése érdekében.

### 5.2. Szabályosság

A kockázatkezelés eszközeit felhasználva fel kell hívni a nagy kockázatot rejtő feladatok ellátásánál közreműködő dolgozók, illetve tevékenységek folyamatgazdáinak (vezetőinek) figyelmét a szabályzatok, illetve azok egyes elemeinek betartására.

### 5.3. Gazdaságosság

A kockázatelemzés során fel kell tárnunk

- a költségvetési támogatások felhasználása körében azokat a kiadásokat, melyek gazdaságosság tekintetében a legnagyobb kockázatot rejtik,
- a vagyongazdálkodás területét rendszeresen vizsgálni kell annak gazdaságossága szempontjából. Felelősöket kell kijelölni a gazdaságossági számítások elvégzésére, kedvezőbb vagyongazdálkodási javaslatok kidolgozására,
- a gazdaságosság szem előtt tartása érdekében folyamatosan ellenőrizni kell azokat a lehetőségeket, melyekből a MOB beszerzi a feladatellátásához szükséges külső pénzügyi forrásokat.

A kockázatelemzés eszközeit felhasználva fel kell tárnunk azokat a kiadásokat, melyek a hatékonyság tekintetében a legnagyobb kockázatot rejtik.

A hatékonyság javítása érdekében számításokkal alátámasztott javaslatokat kell megfogalmazni.

### 5.4. Eredményesség

A kockázatelemzés eszközeit felhasználva fel kell tárnunk azokat a kiadásokat, melyek az eredményesség szempontjából a legnagyobb kockázatot rejtik.

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

## VI. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

Ez a szabályzat 2012. .... napján lép hatályba.

A MOB-nál gondoskodni kell arról, hogy a szabályzatban foglalt előírásokat az érintett munkatársak megismerjék, annak tényét a szabályzathoz csatolt íven aláírásukkal igazolják, a hatálybalépés napjával egyidejűleg.

Kelt,.....év .....hó.....nap

.....

**főtitkár,**

**mint a MOB képviselőjére jogosult személy**

## MELLÉKLETEK

### 1. melléklet: Kockázati önértékelési kategóriák a MOB-nál

*A MOB helyi sajátosságait figyelembe véve kockázatait az alábbi kategóriák szerint azonosítja, majd értékeli.*

<b>KÜLSŐ KOCKÁZATOK (K)</b>		<b>Kockázati mátrix szerinti értékelés értéke</b>
1. Természeti károk	1. Viharok, szélsőséges időjárás	
	2. Szélvihar	
	3. Rendkívüli esőzések	
	4. Áramszünet	
	5. Székház fenntartási, felújítási, karbantartási rendkívüli események	
2. Gazdasági válság	1. A gazdasági válság miatt az emberek sportra, szórakozásra való igénye háttérbe szorul, csökken a magánszemélyek támogatása	
	2. Állami költségvetési támogatás csökkenése	
	3. Szponzori támogatások csökkenése	
3. Környezeti	1. Környezetvédelmi kötelezettségek növekedése	
	2. Közterületi rongálás	
4. Politikai	1. Rasszizmus, romák megkülönböztetése	
	2. Országgyűlési-, önkormányzati választás	
5. Székház fenntartás, felújítás, karbantartás	1. Épület felújításánál rejtett hibák	
	2. Az intézmény / épület állaga elavul, balesetveszélyes, nehezen megközelíthető	
	3. A MOB épületének károsodása	
6. Jogi és szabályozási	1. Jogszabályváltozás	
<b>PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK (P)</b>		
1. Vagyongazdálkodás	1. Vagyonvédelmi rendszer hiányossága	
2. Közbeszerzési	1. Jogszabály gyakori módosítása	
	2. Jogorvoslati eljárás miatti késői projektkezdés.	
	3. Nyertes ajánlati ár magasabb a tervezettnél, annak finanszírozhatósága	
3. Számviteli feladatok	1. Jogszabályi változások, új szakfeladat rend.	
	2. Hiányzó információ, nem megfelelő dokumentáltság	
	3. Rövid határidő	

	4. Leltározás során az eszközök beazonosítási hibái	
4. Pályázat bonyolítás, támogatás kezelés	1. Pályázat pénzügyi és műszaki előkészítés. Pontatlan finanszírozási számítások a támogatás felhasználások tervezésénél	
	2. Megtérülési időszak vizsgálatának hiánya	
	3. A Támogatási kör igényeinek és pályázati lehetőségnek az összehangolása	
	4. Támogatáskezelési hibából származó finanszírozási problémák	
	5. A támogatás pénzügyi elszámolását és/vagy szakmai beszámolóját nem fogadják el,	
	6. Pénz visszafizetési kötelezettséget rendelnek el	
5. TAO adóbevételek kiesése	1. Jogi szabályozás következtében	
	2. Válság következtében	
	3. Kintlévőségek behajtása nem megfelelő	
6. Állami költségvetési támogatással történő elszámolás	1. Téves adatszolgáltatás miatt vissza kell fizetni	
	2. Késve érkező pénzügyi információk	
7. Költségvetés készítése	1. A költségvetési megszorítások (zárolás) a működési megszorításokat eredményezhet	
	2. Nincs elég fedezet a bérek, béren kívüli juttatások utalására	
	3. A költségvetési támogatások csökkenése miatt egyes csoportok támogatását meg kell szüntetni	
	4. Költségvetési keretlehetőségek meghatározhatóságának valószínűsége bizonytalan	
<b>TEVÉKENYSÉGI KOCCAZATOK (T)</b>		
1. Az információáramlás nem megfelelően működik	1. Együttműködés problémák az egyes szervezeti egységek között	
	2. Kommunikációs problémák	
	3. Információáramlás nehézségei miatt problémák adódhatnak az együttműködésben, a közös feladatmegoldásban	
	4. Információáramlás / információ átadás / problémák az egyes szervezeti egységek között	
	5. Szerződésből fakadó kötelezettség nem teljesítése	
	6. Pályázatok lebonyolítása	
2. Működés (technikai)	1. Központi adatszolgáltatás elektronikus	

zavara, meghibásodás	úton	
	2. Nem megfelelő technikai felszereltség a MOB-nál -> a szakmai munka akadozik.	
	3. Elavult számítógéppark	
	4. Internet hozzáférés akadozása	
	5. Intézmény nem rendelkezik a megfelelő informatikai eszközökkel, ezért a munkafolyamatot hátrány éri.	
	6. Instabil informatikai hálózat	
	7. Számítógépen vírus	
	8. Informatikai eszközök meghibásodása	
	9. Archiválási problémák	
	10. Gépjárművek meghibásodása	
4. Nem megalapozott adatszolgáltatás	1. A költségvetés tervezéséhez kell a információ hiány, tévedés pontatlanság.	
	2. Eljárások elhúzódása	
EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK (HR)		
1. Általános érdektelenség	1. Általános érdektelenség a MOB-on belül	
2. A partnerekkel való együttműködés	1. Nehézkes együttműködés, feladatelosztás akadozása	
3. Stressz, kiégés, félelmek	1. Stressz	
	2. Családi problémák	
	3. A kollégák elfásultak, kiégtek	
	4. Agresszív, türelmetlen, kiabáló partner	
	5. Megszorítások miatt félelem az elbocsátás lehetősége miatt	
	7. Anyagi lehetőségek (elvonások) miatt csökken a munkatársak aktivitása, lelkesedése, kezdeményezőkézsége.	
4. Személycserék	1. Vezetőváltás. Megváltozik a vezető személye.	
	2. Megváltozik a munkatársak, partnerek személye.	
5. Hosszantartó betegség, GYES, szabadság, tanulmányok folytatása	1. Kolléga megbetegedése	
	2. Szabadság, betegség esetén helyettesítés	
	3. Betegség, befásultság kialakulása	
	4. Váratlan, hosszantartó betegség	
	5. Egy-egy dolgozó GYES időtartamára történő helyettesítésének megoldása	
	6. Finanszírozási okok miatt elbocsátás	

## 2. melléklet: Kockázat nyilvántartási adatlap

MOB szervezeti egység:

A nyilvántartás készítésének időpontja:

A nyilvántartás készítője (kockázat felelős):

Sorszám	Kockázat megnevezése	Kockázat azonosító száma	Kockázat rövid leírása	Kockázat minősítése a kockázati mátrix alapján	Bekövetkezés valószínűsége	Esetlegesen felmerülő kár mértéke (Ft)	Kockázat kezelésére javasolt intézkedés	Felelős munkatárs nevét	Folyamatba épített ellenőrzések, eljárások	A MOB tervezett intézkedési

Budapest, 20

.....  
kockázati felelős

