

FLESCH KÁROLY NONPROFIT KFT.

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS RENDJÉRŐL SZÓLÓ SZABÁLYZATA

Jóváhagyta:



Csizsár Péter
ügyvezető

Hatályos: 2019. január 1-jétől

Tartalom

1. Általános rendelkezések.....	2
1.1. Szabályzat célja	2
1.2. Szabályzat hatálya	4
1.3. Fogalmak	4
2. Folyamatok kialakítása, folyamatgazda kijelölése	5
2.1. Folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései	5
3. Integrált kockázatkezelés	5
3.1. Kockázatkezelési folyamat	5
3.2. Kockázatkezeléssel kapcsolatos vezetői feladatok, kockázatkezelési munkacsoport ..	5
3.3. Kockázati tényező.....	6
3.4. Társaságot érintő kockázatok	6
3.5. Kockázatok forrásai	6
3.6. Kockázatok azonosítása és felmérése során alkalmazható technikák:	6
3.7. Kockázati stratégia kialakítása	8
4. Fejezet záró és hatályba léptető rendelkezések.....	10
1. számú melléklet.....	11
2. számú melléklet.....	12
3. számú melléklet.....	13
4. számú melléklet.....	14
5. számú melléklet.....	19
6. számú melléklet.....	20
7. számú melléklet.....	21
8. számú melléklet.....	22

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 6. § (4) bekezdése alapján, a Flesch Károly Nonprofit Kft. (a továbbiakban: Társaság) integrált kockázatkezelés eljárásrendjét az alábbiak szerint állapítom meg:

1. Általános rendelkezések

1.1. Szabályzat célja

A Társaság belső kontrollrendszere a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy megvalósuljanak a következő célok:

- a. működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtás végre,
- b. az elszámolási kötelezettségeket teljesítsék, és
- c. megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és a nem rendeltetésszerű használatától.

A Társaság kontrollrendszerét – a szervezeti sajátosságok figyelembevételével – a Társaság Ügyvezetője alakítja ki és működteti a jogszabályokban foglaltaknak, illetve az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével. A belső kontrollrendszer fejlesztése során figyelembe kell venni az államháztartási külső ellenőrzést, kormányzati szintű ellenőrzést végző szervek és a belső ellenőrzési tevékenységet végzők által megfogalmazott ajánlásokat és javaslatokat.

A Társaság Ügyvezetője felelős a belső kontrollrendszer keretében - a szervezet minden szintjén érvényesülő – megfelelő

- a) kontrollkörnyezet,
- b) integrált kockázatkezelési rendszer,
- c) kontrolltevékenységek,
- d) információs és kommunikációs rendszer, és
- e) nyomon követési rendszer (monitoring)

kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.

A belső kontrollrendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek biztosítják, hogy

- a) a Társaság valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeivel,
- b) az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra,
- c) megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre a Társaság működésével kapcsolatosan, és
- d) a belső kontrollrendszer harmonizációjára és összehangolására vonatkozó jogszabályok végrehajtásra kerüljenek a módszertani útmutatók figyelembevételével.

A Társaság ügyvezetője köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben

- a) világos a szervezeti struktúra, a folyamatok átláthatóak,
- b) egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok,
- c) meghatározottak, ismertek és elfogadottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén,
- d) átlátható a humánerőforrás-kezelés,
- e) biztosított a szervezeti célok és értékek irányában való elkötelezettség fejlesztése és elősegítése.

A Társaság ügyvezetője köteles olyan szabályzatokat kiadni, folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezetben belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források átlátható, szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását. A Társaság ügyvezetője rendszerezi a Társaság folyamatait, kijelöli a folyamatok működésében részt vevő szervezeti egységeket, valamint a folyamatért általános felelősséget viselő vezető beosztású divízióvezetőket (a továbbiakban: folyamatgazda). Az Ügyvezető köteles elkészíteni és rendszeresen aktualizálni a Társaság ellenőrzési nyomvonalát, amely a Társaság működési folyamatainak szöveges, táblázatokkal vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

A Társaság Ügyvezetője jelen integrált kockázatkezelés eljárásrend szabályozásán túl köteles külön szabályzatban szabályozni a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjét

Az Ügyvezető felelőssége olyan belső kontrollrendszer kialakítása, amely minden tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és az integritás érvényesítésének biztosítására.

A költségvetési szerv vezetője a belső kontrollrendszer koordinálására belső kontroll felelőst jelölhet ki, aki a kijelölt szervezeti integritás felelőssel egy és ugyanazon személy is lehet. A belső kontroll felelős feladata a Társaság és a folyamatgazdák támogatása a belső kontrollrendszer kialakításában és fejlesztésében.

A szabályzat célja, hogy a Társaságban a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok azonosításra, értékelésre és a lehető legalacsonyabb szintre csökkenthetőek legyenek az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításával.

Az integrált kockázatkezelés eljárásrendjének kialakítása során meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, vagy megszüntetik a kockázatokat, továbbá az intézkedés teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

1.2. Szabályzat hatálya

A szabályzat személyi hatálya kiterjed a Társaság valamennyi szervezeti egységére, továbbá az ezekben alkalmazotti vagy munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyban álló személyekre (továbbiakban dolgozók).

A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed a Társaságnál észlelt valamennyi szervezeti integritást sértő eseményre.

1.3. Fogalmak

- a) Belső kontroll koordinátor: a Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős.
- b) Kockázat: a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a szervezeti célok elérését.
- c) Kockázati tényező: kockázat okaként azonosítható tényező.
- d) Kockázati univerzum: a szervezeti kockázatkezelés szempontjából jelentőséggel bíró dolgok összessége. Gyakorlatilag a folyamattérképpel azonos.
- e) Kockázatkezelési rendszer: mechanizmusok rendszere, amelyek lehetővé teszik a szervezet tevékenysége alapján kialakított célokra ható negatív hatások vagy lehetőségek felismerését, elemzését és kezelését. Általában integrált kockázatkezelési rendszert értünk alatta.
- f) Kockázatkezelési stratégia: egyes kockázatokkal kapcsolatos, tudatosan választott magatartás.
- g) Kockázati tűréshatár: a kockázati kitettségnek az a szintje, amely felett a Társaság ügyvezetője mindenképpen válaszintézkedést kíván tenni a felmerülő kockázatra.
- h) Integrált kockázatkezelési rendszer: folyamat alapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomán követését.
- i) Kockázatkezelési intézkedési terv: az azonosított, és a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázatokkal szembeni válaszintézkedések összessége. Általában az integrált kockázatkezelési rendszer keretében elkészített integrált kockázatkezelési terv.
- j) Integrált kockázatkezelési folyamat: az integrált kockázatkezelési rendszer működése.
- k) Folyamat: a szervezet által végrehajtott tevékenységsor. Általában technikai folyamatokat értünk alatta, de vannak transzformatív változásokat létrehozó folyamatok is.
- l) Transzformatív változás: olyan szervezeti változás, amely érdemben változtatja meg a szervezet működési módját. Transzformatív változás esetében maga a szervezet is változik.
- m) Folyamatgazda: az adott folyamatleírás létrehozásáért felelős személy, aki általában felel a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért.
- n) Folyamatleírás: a folyamattal kapcsolatos összes lényeges információ, valamint a folyamatba tartozó tevékenységek lépésenkénti leírása.

2. Folyamatok kialakítása, folyamatgazda kijelölése

2.1. Folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései

- a) a szervezeti stratégia és célrendszer ismeretében össze kell állítani a szervezeti tevékenységek halmazából azok célja és funkciója alapján meghatározott folyamatok listáját,
- b) a szervezeti funkciókat alá kell bontani a főfolyamatokkal és részfolyamatokkal, összekapcsolva a szervezeti célokkal (folyamattérkép),
- c) kulcsfolyamatok azonosítása – azon folyamatok, amelyek eredményessége jelentősen befolyásolja a szervezeti célok elérését,
- d) a folyamatban résztvevő szervezeti egységek beazonosítása, a folyamatok alapos tanulmányozása alapján a folyamatgazdák kijelölése,
- e) részletes folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése: a folyamatokat és a folyamatgazdák listáját az **1. számú melléklet** tartalmazza. A folyamattérkép egy áttekinthető ábrában tartalmazza a Társaság valamennyi tevékenységét az azokhoz kapcsolódó szervezeti célokkal együtt.

A Társaság tevékenységi köreit és főfolyamatait a szervezet sajátosságainak figyelembevételével kell csoportosítani.

3. Integrált kockázatkezelés

3.1. Kockázatkezelési folyamat

A kockázatkezelés a Társaság céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata.

A folyamat magába foglalja:

- a) a kockázatok azonosítását,
- b) a kockázatok kiértékelését,
- c) a Társaság kockázatokra való kockázattűrésének értékelését,
- d) a válaszok kialakítását a kockázatokra,
- e) az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint monitoringját

A **2. számú melléklet** táblázatos formában tartalmazza a kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében a szervezeten belüli feladatmegosztást.

3.2. Kockázatkezeléssel kapcsolatos vezetői feladatok, kockázatkezelési munkacsoport

Az integrált kockázatkezelési rendszer megfelelő működtetéséhez szükség van a szervezet minden divíziójának bevonására, ezért divíziós értekezlet keretében létrehozásra került a kockázati munkacsoport mely azonosítja a kockázatokat, ami alapján összeállításra kerül a kockázati leltár.

Kockázati munkacsoport tagjai:

- a) Ügyvezető
- b) Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásának Ügyvezető által kijelölt szervezeti felelőse (kijelölt szervezeti integritás felelős)
- c) Folyamatgazdák: Gazdasági vezető, Titkárságvezető, Szakmai vezető és az adott projektek vezetői.

3.3. Kockázati tényező

A kockázat a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a Társaság céljainak elérését.

3.4. Társaságot érintő kockázatok

A Flesch Károly Nonprofit Kft. éró kockázatok csoportjai:

- a) eredendő kockázat, mely a kontrollrendszerrel függetlenül létezik
- b) kontroll kockázat, a kontroll folyamat nem megfelelő, illetve annak sérülékenységből fakadó kockázat
- c) megmaradó kockázat, mely a kockázatokra adott választ követően megmarad ugyan, de tűréshatár alatt.

3.5. Kockázatok forrásai

Működéstől független, jellemzően külső kockázatok:

- a) makrogazdasági és pénzügyi változások
- b) jogszabályi környezet statikusságából fakadó
- c) infrastrukturális ellátottság miatt felmerülő
- d) elemi csapások, környezeti katasztrófák
- e) belső szervezetrendszer változásai

A Társaság működésén belül felmerülő kockázatok:

- a) pénzügyi, melyek jellemzően a következőkből adódhatnak: költségvetés szerkezetének, volumenének változásai, gazdálkodás, vagyonvédelmi rendszer, tudatos károkozás
- b) tevékenységi, melyeket a következők okozhatnak: hibás stratégia, pontatlan/kevés információ, a feladatellátáshoz nem biztosított a megfelelő anyagi, technikai eszköz, új feladatok esetén hatástanulmány és kockázati vizsgálat elmaradása
- c) emberi erőforrást érintő kockázatok a következők lehetnek: nincs a feladatellátáshoz szükséges, megfelelő (szak) tudású és tapasztalattal bíró és/vagy elegendő létszámú kollega, feladatellátás nem szabályozott, nincs megfelelő információáramlás, magas fluktuáció, nem megfelelő munkakörülmények, hatásköröket és feladatköröket nem megfelelően szabályozzák.

3.6. Kockázatok azonosítása és felmérése során alkalmazható technikák:

- a) Interjú: Ügyvezető folytatja le a folyamatgazdák bevonásával a pontosabb, átfogóbb információnyerés érdekében.

- b) Kiscsoportos megbeszélés: moderált, a folyamatgazdák által a saját területükön tartott megbeszélés.

A kockázatok azonosítása és felmérése során elkészül a folyamatok listája:

Folyamatlista		Kapcsolódó szervezeti célkitűzés
Főfolyamat	Részfolyamat	

A kockázatok azonosítása során a kockázatokat úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza az esemény kiváltó okát, az esemény hatását és hogy mely szervezeti célra van hatással az adott esemény.

A kockázatok azonosításának eredményeként el kell készíteni az integrált kockázati leltárt, amelybe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni. Az integrált kockázati leltár a következő formában készül:

Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők	Veszélyeztetett szervezeti célkitűzés	Érintett folyamat	Folyamatgazda	Integritási vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?	Intézkedési terv

Az integrált kockázatkezelési leltár, tehát a kockázatok azonosítását követően elkészül a kockázatértékelési kritérium mátrix. A mátrix meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála egyes fokozatainak mi a jelentése, mely támpontot ad a kockázati értékek meghatározásában.

Az egyes kockázati tényezők jellegükből fakadóan vagy a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét vagy a hatását befolyásolják.

Az értékelési kritériumokat a Társaság sajátosságainak megfelelően kell meghatározni.

A kockázatértékelési kritérium mátrix

Hatás vizsgálat esetén alkalmazandó táblázat:

Hatás		
Értékelési kritérium	Értelmezés	Érték (1-5)
pl.: pénzügyi	készpénz összege	4

Valószínűség vizsgálat esetén alkalmazandó táblázat:

Valószínűség		
Szint	Értelmezés	Érték
Alacsony	Bekövetkezhet, de nem valószínű	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik	2
Magas	1-2 éven belül bekövetkezhet	2
Nagyon magas	Közeljövőben bekövetkezhet	3

A kockázati értéket a valószínűség és a hatás értékének szorzataként kapjuk.

A kockázati érték számításához alkalmazandó táblázat:

Valószínűség	Hatás	Magyarázat
4	3+2+1+5	Hatásértéke átlagszámítással: 2,75 Kockázati érték: $4 \cdot 2,75 = 11$
4	3+2+1+5	A hatás értéke az értékelési kritériumok összeadásával: 11, valószínűség értékkel szorozva: 44
4	3+2+1+5	A Hatás értéke a legnagyobb pontszám figyelembe vételével: 5, kockázati érték a valószínűséggel szorozva: 20

A kockázati térképen el kell helyezni az egyes kockázatokat az értékük alapján:

Valószínűség	sárga	narancs	piros	piros
	zöld	sárga	narancs	piros
	zöld	zöld	sárga	narancs
	piros	zöld	zöld	sárga
Hatás				

A kockázati térkép Y és X tengelyének skálája összhangban van a hatás és valószínűség értékeléséhez használt kritériumokkal. A kockázati tűréshatárt a narancs és piros mezőkbe eső kockázatok jelentik, melyekkel kapcsolatos válaszlépés megfogalmazása szükséges.

A kockázati tűréshatár (toleranciaszint) meghatározása a kockázati stratégia kialakításának feltétele.

3.7. Kockázati stratégia kialakítása

Tolerancia szintek meghatározása

- a szervezeti szintű kockázati tűréshatár: az egész Társaságra vonatkozó valamennyi kockázat mértékét kell figyelembe venni és kialakítani. Meg kell állapítani a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét - mely vezetői feladat- és egy általános tolerancia szintet kell meghatározni.
- delegált kockázati tűréshatár: az előzőeket alapul véve kell meghatározni az egyes folyamatok vonatkozásában vagy szervezeti szinteken a kockázatok elfogadható mértékét.
- projekt kockázati tűréshatár: a szervezeti szintű kockázati tűréshatárt alapul véve kell meghatározni. a projekt időtartama alatt folyamatosan figyelemmel kell kísérni, mert változhat az elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke.

Egyes kockázatok esetében eltérő lehet a tűréshatár, attól függően, hogy az adott folyamat milyen mértékben befolyásolja a Társaság céljainak teljesülését.

A kockázatkezelési stratégia kialakítása során mérlegelni kell az alábbiakat:

- a) az adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat alacsonyabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát nem szükséges kezelni;
- b) az adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat magasabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát kezelni kell;
- c) a kockázatok várható hatása és a kockázatok kezelésére irányuló intézkedések közötti arányosságot mérlegelni kell. Ha a kockázat csökkentése aránytalanul nagyobb költséggel jár, mint a kockázat bekövetkezése esetén a Társaságot érő anyagi hátrány, akkor keresni kell más módot a kockázatkezelésére, vagy a kockázat viselését kell választani vezetői döntés alapján;

A kockázatok elkerülése a kockázati események bekövetkezése lehetőségének kivédését szolgáló eljárások kidolgozásával.

- a) A kockázatok áthárítása, megosztása során, olyan partner keresése, aki átvállalja a kockázatot. Ilyenek lehetnek;
- a) biztosítás, amikor egy biztos költség vállalásával eladásra kerül a biztosító cégnek a kockázat,
- b) fedezeti ügylet, amikor azonnali biztos költséget jelentő opciós díj fejében csökkenthető a bizonytalanság (kockázat),
- c) feladatok kiszervezése során alvállalkozó körütekintő bevonásával lehet kockázatot áthárítani.

Figyelemmel kell lenni, hogy ilyen esetben másodlagos kockázatok jelenhetnek meg.

Legtöbb esetben a folyamatok nem szüntethetők meg és a kockázataik nem háríthatók át, ezért a kockázatok kezelését, csökkentését kell megvalósítani. A kockázatok csökkentéséhez kontrollokat kell kidolgozni, bevezetni és kifejleszteni, amelyek a toleranciaszintek (tűréshatár) alá viszik az azonosított kockázatokat.

Kontroll tevékenységek:

- a) megelőző (preventív) kontroll, korlátozza a nem kívánt következménnyel járó kockázat bekövetkezésének lehetőségét (pl. feladatok szétválasztása, egyes feladatok ellátására csak meghatározott személyek kapnak felhatalmazást);
- b) korrekciós (korrektív) kontroll a realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit korrigálja, úgy, hogy kiegészítő megoldást nyújt a kár vagy veszteség csökkentésére (pl. olyan szerződési feltételek kikötése, mellyel kivédik a Társaság esetleges veszteségét);

- c) iránymutató (direktív) kontroll egy bizonyos, kívánt követelmény elérését biztosítja, általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét lépéseit, időbeli ütemezését tartalmazza (ilyenek az eljárásrendek, szabályzatok, vezetői utasítások);
- d) felderítő (detektív) kontroll azt a célt szolgálja, hogy fényt derítsen olyan esetekre, amikor nem kívánt események következnek be. Mivel csak az esemény bekövetkezése után fejt ki hatását, ezért csak abban az esetben használható, amennyiben lehetőség van a kár, vagy veszteség elfogadására (pl. készletellen-őrzés, projekt megvalósításáról szóló jelentés, melyek alapján nyert tapasztalatok később is felhasználhatóak).

A kockázatok viselése a kockázatok megtartása, azok tudatos vállalása, akkor lehetséges, ha az eredendő kockázat nem jelentős, vagy ha a megvalósítható kontrollok várható hatása nincs arányban a kockázatkezelés felmerülő költségével, illetve a Társaság nem ismer lehetőséget az adott kockázat megfelelő szint alá csökkentésére.

A kockázatok kezelését éves ciklusban kell megvalósítani, lásd: **2. számú melléklet**, melyben található ütemezés évente aktualizálásra kerül.

A kockázatkezelési stratégia kialakítása során a **3. számú mellékletet** kell alkalmazni.

Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv:

- a) A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, melyet a Társaság Ügyvezetője hagy jóvá. Az intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a Társaságnál alkalmazott kontrollokat. Az Integrált Kockázati Leltárt elemezni kell a kockázati válaszlépés kialakításakor.
- b) Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv elkészítéséhez a **4. számú mellékletet** kell alkalmazni.

4. Fejezet záró és hatályba léptető rendelkezések

A szabályzat (szabályzatmódosítás) kihirdetése, közzététele, elérhetősége: A Szabályzatot a Flesch Károly Nonprofit Kft. honlapján hirdeti ki és teszi közzé. Szabályzat módosítása esetén a kihirdetés és közzététel egységes szerkezetben történik.

A szabályzatok, szabályzatmódosítások, valamint az egységes szerkezetbe foglalt szabályzatok eredeti, hiteles (nyomtatott formátumú, iktatott, az arra jogosult által kiadmányozott és körbélyegzővel ellátott) irattári példányai a Gazdasági Irodában található meg.

Továbbá jelen szabályzat hatályon kívüli helyezi a Társaság 2014. január 1-jén kelt Belső Ellenőrzési Szabályzatát.

1. számú melléklet

Folyamat megnevezése	Folyamatgazda
Stratégiai tervezés, ellenőrzés, értékelés, módosítás folyamatai	Ügyvezető
Integrált kockázatkezelés folyamatai	Ügyvezető, gazdasági vezető, titkárságvezető és szakmai vezető; folyamatgazdák belső kontroll felelős kijelölt szervezeti integritás felelős
Integritás menedzsment	Ügyvezető
SzMSz kialakítása	Ügyvezető, gazdasági vezető
Beszerezési folyamatok	Ügyvezető, gazdasági vezető, folyamatgazdák
HR gazdálkodás	Ügyvezető, gazdasági vezető, folyamatgazdák
Éves szakmai tervezés és szakmai nyomon követés, projekt-előkészítés és projekt menedzsment	Ügyvezető és folyamatgazdák
Éves gazdasági tervezés és nyomon követés, számviteli és pénzügyi folyamatok	Ügyvezető és gazdasági vezető
Ügyfélfogadási folyamatok	Ügyvezető és folyamatgazdák
Szervezeti szintű döntéshozatal	Ügyvezető
Vagyonnyilvántartás folyamata	Ügyvezető és gazdasági vezető
Iratkezelés és nyilvántartás	Ügyvezető és titkárságvezető
Adat- és információ biztonsággal összefüggő feladatok	Ügyvezető, titkárságvezető, gazdasági vezető és folyamatgazdák
Informatikai stratégia	Ügyvezető és titkárságvezető
Gépjármű üzemeltetés folyamata	Ügyvezető, gazdasági vezető és titkárságvezető
Tárgyi eszköz biztosítás	Ügyvezető, titkárságvezető
Munka és tűzvédelemmel kapcsolatos folyamatok	Munka és tűzvédelmi felelős
Egészségvédelemmel kapcsolatos feladatok	Titkárságvezető
Közfoglalkoztatás folyamata	Közfoglalkoztatás szervezője
Fejlesztő foglalkoztatás folyamata	Intézményvezető
Képzés és esélyegyenlőség	Képzési szakértő
Önálló elszámolású projektek	Adott projekt vezetője

2. számú melléklet

FELADATMEGOSZTÁS

Feladatmegosztás a kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében

1. Kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése

Ügyvezető kiadja a **kockázatkezelési szabályzatot** és megtörténik a Kockázatkezelési Munkacsoport felállítása.

Folyamatgazdák és munkatársak véleményezik a kockázatkezelési szabályzatot

Határidő: tárgyév október 8.

2. Kockázatok azonosítása

Ügyvezető közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában.

Folyamatgazdák felelősek a szervezeti és a folyamati szintű kockázatok azonosításában, a munkatársak közreműködnek.

Kockázatkezelési Munkacsoport csoportosítja a kockázatokat, és elkészül az **Integrált Kockázati Leltár**.

Határidő: tárgyév október 31.

3. Kockázatok értékelése

Ügyvezető: jóváhagyó.

A Folyamatgazdák a **kockázati kritérium mátrix** alkalmazásával értékelik a kockázatokat és meghatározzák a kockázatot, a munkatársak közreműködnek.

Kockázatkezelési Munkacsoport: elkészíti a **kockázati térképet**

Határidő: tárgyév november 31.

4. Integrált kockázatkezelési intézkedési terv készítése

Ügyvezető: meghatározza a kockázati tűrészatárt, jóváhagyja a folyamatgazdák által javasolt kockázat-csökkentési stratégiát, biztosítja a munkatársak tájékoztatását.

Folyamatgazdák: javaslatot tesznek a kockázat-csökkentési stratégiára a munkatársak bevonásával.

Kockázatkezelési munkacsoport: **Integrált kockázati intézkedési terv** előkészítése

Határidő: december 15.

5. Integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomon követése

Ügyvezető: beszámoltatja a folyamatgazdákat a kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtásáról.

Folyamatgazdák: beszámolnak a kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtásáról.

Kockázatkezelési munkacsoport: az integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomon követéséről szóló beszámoló összeállítása.

Határidő: tárgyévet követő év december 31.

Az integrált kockázat-kezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős koordinálja a kockázatkezelési munkacsoportot.

3. számú melléklet

Fő kockázati kategóriák osztályozása

Pénzügyi és gazdasági	bevétel volumene, kiadások, készpénz összege, likviditás és forgó illetve tőkeeszközök értéke, egyéb befektetett erőforrások értéke, a művelet értéke a Társaság számára
Magatartási	a vezetőség és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei; szerepek és helyzetek; tisztesség, megbízhatóság, motiváció; elszámoltathatóság és kontroll
Történeti	múltbéli veszteségek, hibák, szabálytalanságok, kontroll vétségek stb. volumene, gyakorisága és oka. Ez a fennálló aggályokat is magában foglalja
Működési	műveletek mérete, komplexitása, műszaki jellege, láthatósága, érzékenysége, stabilitása; változás mértéke és valószínűsége (a műveletekben, munkatársak személyében és folyamatokban); rejlő inherens kockázat; elhelyezkedés, delegálás
Környezeti	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
Közvélemény	hatásgyakorlás

4. számú melléklet

Kockázati kategóriák

Kategória	Kockázat
Szakmai feladatellátás körében felmerülő	<ul style="list-style-type: none"> - A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások, eljárásrendek nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel. - A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat, eljárásrendeket nem tartják be. - A szakmai feladatellátásra vonatkozó jogszabályi követelményeket nem tartják be.
Szabályozásból és annak bizonytalanságából adódó kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben, szabályzatokban. - A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső eljárásrendek, szabályzatok. - Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső eljárásrendek, szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, vagy hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el. - A stratégiai és éves működési, illetve költségvetési tervek összeállításához nem állnak rendelkezésre a tervezést befolyásoló jogi és egyéb szabályok. - Az előre nem tervezhető jogi vagy belső szabályozási változások előre nem tervezhető hatásokkal járnak. - A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályzatok túl bonyolultak, nincsenek figyelemmel a Társaság adottságaira (kis létszámú vállalkozás) - A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel. - Szabályozás és gyakorlat különbözik. Eltérő jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes szervezeti egységeknél. Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő. Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba. - Szakmai szervezetek véleménye nem érvényesül a jogszabályok változtatása során. - A Társaság nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről, azok változásáról. - Szakpolitikai stratégia kidolgozottsága nem megfelelő, pontatlan. Szakpolitikai stratégia gyakran változik.

<p>A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció. - A munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikálás szabályaival. - A pozitív kommunikáció lehetősége nincs megfelelően kezelve - A PR, tájékoztatásra vonatkozó jogszabályokat, szervezeti arculati elemeket nem ismerik vagy használják előírás szerűen
<p>Külső szervezetekkel /Partnerszervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre. - A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott. - A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő. - A partner szervezetek előre nem látható változásai negatívan
<p>Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel. - A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem térnek ki a terv végrehajtásához szükséges erőforrásokra. - A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem számolnak a terv végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a költségvetési terv nem tartalmaz tartalékokat. - A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe. - A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során. - A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított. - Napi kifizetésekhez nem megfelelően áll rendelkezésre a forrás. - Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában. - A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan). - A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg,

<p>Az irányításban és belső folyamatban rejlő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A Társaság egységeinek/projektjeinek vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövid távú célokkal. - A Társaság munkatársai nem motiváltak. - Etikus magatartás hiánya a munkavégzés során - A tervezést, működést, beszámolást stb. befolyásoló felügyeleti szervei döntések nem születtek meg, vagy azt az illetékesek nem ismerik. - A belső kontrollrendszer egyes elemei hiányoznak, vagy nem megfelelően működnek. - A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a Társaság vezetősége nem hajtotta végre vagy az intézkedések nem hatékonyak. - Egyes folyamatokat hosszabb ideje nem ellenőriztek. - Rendhagyó ügyek nagy száma, illetve komplexitása miatt nehéz a nyomon követés. - Integrált kockázatkezelés eljárásrendről szóló szabályzat nem kellően alapos, vagy elmarad - Helyszíni ellenőrzés indokolatlanul köt le kapacitásokat. - A helyszíni ellenőrzések koordinálása az ellenőrzést végzők között nem megfelelő. - Soron kívüli helyszíni ellenőrzés veszélyezteti az ellenőrzési terv betartását. Helyszíni ellenőrzések kockázatelemzése nem megfelelő. - Minőségileg kifogásolható tervek műszaki és időbeli nehézségeket okoznak a végrehajtás során. - Formális kontrollok lassítják a folyamatot. A tervezés elhúzódik, a hiányzó engedélyeket nem szerzik be vagy hosszú időt vesz igénybe. - Projekt végrehajtásához szükséges források nem állnak rendelkezésre időben és összegben.
<p>HR kockázatai</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás. - A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal. - Új munkatársak betanítására nincs megfelelő kapacitás, idő. - A munkatársak elkötelezettsége, lojalitása, munkabírása, motiváltsága nem megfelelő. - A Társaság munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal. - A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes, meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált. - A munkatársak, illetve a vezetők és a beosztottak közötti kommunikáció nem megfelelő. - A vezetők szakmai és etikai megítélése nem megfelelő. - A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő, megfelelő időben történő rendelkezésre állása. - A Társaság motivációs és bérpolitikája nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz. - Új munkatársak felvétele korlátozott. - Munkatársaknak nincs megfelelő kapacitásuk a feladatok végrehajtására.

	<ul style="list-style-type: none"> - Szervezeti bizonytalanság (pl. várható átalakulás, megszűnés). - A munkavégzéshez szükséges technikai és fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre
A megbízható gazdálkodást és pénzkezelést befolyásoló kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel. - Nem megfelelő a szervezet likviditásmenedzsmentje. - A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított. - A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be. - Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására. - A célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.
Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A Társaság nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel. - A beszámolási rendszer nem megbízható. - A Társaság nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek - A Társaság nem követi folyamatosan nyomon a könyvvizetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait. - A könyvvizetés informatikai támogatottsága nem megoldott
Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A Társaság nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal, - A Társaság nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított. - A Társaságnál a vagyon, az eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított. - Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse - A Társaságnál a vagyon, az eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra.
Az iratkezeléssel, irattárazással kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A Társaság nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattárazási rendszerrel. - Az irattárazás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak. - A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek

Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none">- A Társaság nem rendelkezik informatikai stratégiai tervvel.- A Társaság nem rendelkezik informatikai biztonsági és katasztrófa tervvel.- A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás.- A Társaság informatikai alkalmazásai elavultak.- A Társaság hardver ellátottsága nem megfelelő.- Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének.- Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek,- Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, alkalmazott informatikai rendszerekkel.- A Társaság adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.
--	---

5. számú melléklet

Kimutatás a kockázatok értékeléséhez

Főfolyamat megnevezése	Azonosított kockázatok	Valószínűség	Folyamatra vetített valószínűség	Hatás						Kockázati érték	Folyamat kockázati értéke
				Értékelési kritérium 1	Értékelési kritérium 2	Értékelési kritérium 3	Értékelési kritérium 4	Hatás összértéke	Folyamatra vetített hatás összérték		
Főfolyamat 1	Azonosított kockázat 1										
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										
Főfolyamat 2	Azonosított kockázat 1										
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										

6. számú melléklet

Kockázatkezelési stratégia kialakítása

1. Azonosított kockázat
2. Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása
3. Hordoz-e integritási vagy korrupciós kockázatot?
4. Kockázati érték
5. Érintett projekt/folyamat/szervezeti egység
6. A veszélyeztetett célkitűzés
7. Alkalmazott kontrollok
8. Kezelési stratégia
9. Szükséges intézkedés
10. Határidő
11. Intézkedésért felelős személy

7. számú melléklet

Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv

1. Szükséges intézkedések annak figyelembe vételével, hogy a kockázati térkép piros és narancssárga mezőjébe eső kockázatokkal kapcsolatosan válaszlépés megfogalmazása mindenképpen szükséges
2. Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat/kockázati tényező
3. Érintett folyamat/projekt/szervezeti egység
4. Szükséges intézkedés
5. Határidő és Beszámolás formája
6. Intézkedésért felelős személy
7. Megvalósítás státusza

