

**Mátészalkai Távhőszolgáltató Kft.**  
4700 Mátészalka, Munkácsy út. 17

**INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI  
SZABÁLYZAT**

**Érvényes: 2021. január 1-től**

Mátészalka, 2021. március.31.

**Jóváhagyta:**

**MÁTÉSZALKAI  
TÁVHŐSZOLGÁLTATÓ KFT.**  
4700 Mátészalka, Munkácsy út 17.  
Adószám: H-247269-2-15

.....  
*Dankó Attila*  
ügyvezető

## TARTALOMJEGYZÉK

I. A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, HATÁLYA, FOGALMA.....	3
1. A szabályzat célja.....	3
2. A szabályzat hatálya.....	3
3. Az integrált kockázatkezelés és az integrált kockázatkezelési rendszer fogalma.....	3
4. Az integrált kockázatkezelés eljárásrendjének tartalma.....	3
II. A KOCKÁZAT FOGALMA ÉS KATEGÓRIÁKBA SOROLÁSA.....	4
1. A kockázat fogalma.....	4
III. A KOCKÁZAT ESZKÖZE, HATÓKÖRE.....	5
IV. A KOCKÁZATOK FOLYAMATGAZDÁI.....	6
1. A KOCKÁZATOK FELMÉRÉSE, AZONOSÍTÁSA.....	7
V. A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA.....	14
VI. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK.....	15

## **INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT**

*A Mátészalkai Távhőszolgáltató Kft. (továbbiakban: Társaság)* a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény, valamint a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Korm. rendelet) által megfogalmazott integrált kockázatkezelési rendszer működtetésére vonatkozó elvárása alapján a Társaság integrált kockázatkezelési eljárásrendjét az alábbiak szerint határozza meg.

### **I. A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, HATÁLYA, FOGALMA**

#### **1. A szabályzat célja**

A szabályzat a *Társaság* kockázatkezelési eljárásának meghatározására szolgál, amely:

- ❖ a kockázatok azonosítását,
- ❖ a kockázatok kiértékelését,
- ❖ a szervezet kockázatokra való hajlamosságának (kockázatérzékenységnek, kockázattűrésének) értékelését,
- ❖ a válaszok kialakítását a kockázatokra,
- ❖ az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját

#### **foglalja magába.**

A kockázatkezelés révén a *Társaság* csökkentheti a kockázatok hatásait, továbbá megelőzheti a feltárt kockázatok bekövetkezését.

A kockázatelemzés keretében meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját. A *Társaság* működésében rejlő kockázatos területek kiválasztására objektív kockázatelemzési módszert kell alkalmazni az államháztartásért felelős miniszter által kiadott módszertani útmutatók alapján.

#### **2. A szabályzat hatálya**

- ❖ A szabályzat személyi hatálya kiterjed a *Társaság* valamennyi munkatársára.
- ❖ A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed a *Társaság* integrált kockázatkezelési rendszer tevékenységeire és eljárásaira.

#### **3. Az integrált kockázatkezelés és az integrált kockázatkezelési rendszer fogalma**

A kockázatkezelés, mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része. A kockázatelemzés és kockázatkezelés elsősorban a *Társaság* feladatellátását támogató belső folyamat, és nem a *Társaság*on kívüli szervezetek, hatóságok igényeit szolgálja.

A vezetőknek külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a kockázatelemzést minden folyamatba beépítsék, és a szervezet minden tagja megértse a kockázatkezelés értékét. A *Társaság* minden szervezeti egységének felelőssége a tevékenységhez kapcsolódó kockázatok azonosítása (felmérés), értékelése (hatás és valószínűség) és az értékelés eredményétől függő, hatékony kockázatkezelés.

Az integrált kockázatkezelés révén a *Társaság* csökkentheti a negatív kockázatok hatását, illetve megelőzheti a feltárt káros kockázatok bekövetkezését. A kockázatok kezelése egyaránt alapul szolgál a minőségirányítási rendszer eredményességének növeléséhez, a jobb eredmények eléréséhez és a negatív hatások megelőzéséhez.

#### **4. Az integrált kockázatkezelés eljárásrendjének tartalma**

Az eljárásrend tartalmazza:

- ❖ a kockázatkezelés folyamatában résztvevők feladatait és hatáskörét;

- ❖ az integrált kockázatkezelési folyamat egyes lépéseit, az egyes lépések belső ütemezését és felelőseit;
- ❖ a szervezetre adaptált kockázatelemzési módszertant;
- ❖ a kockázatkezelési folyamatban alkalmazott mintadokumentumokat.

## II. A KOCKÁZAT FOGALMA ÉS KATEGÓRIÁKBA SOROLÁSA

### I. A kockázat fogalma

**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 nyomon követését.

**Kockázat:** a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a szervezeti célok elérését.

**Kockázati tényező:** kockázat okaként azonosítható körülmény.

A kockázatkezelés során a kockázatok az alábbi minőségben értelmezhetők:

- ❖ **eredendő kockázat:** a folyamatokban rejlő összes kockázat, a feladatkörrel, működéssel kapcsolatos olyan sajátosság, ami hibák előfordulásához vezethet, azaz szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata.
- ❖ **kontroll kockázat:** az e hibákat, vagy szabálytalanságokat meg nem előző, vagy fel nem táró, folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat. A belső kontrollrendszer a nem megfelelő kialakítás és működtetés miatt, saját hibájából adódóan nem képes feltárni, megelőzni a hibákat, szabálytalanságokat.
- ❖ **maradvány kockázat:** a kockázat csökkentésére tett intézkedések után még fennálló kockázat.

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

A **külső kockázati tényező** jellemzően független a Társaság működésétől. Bár nincs rá közvetlen befolyása, de bekövetkezésére a vezetés képes felkészülni, a hatásokat mérsékelni. Ilyen tényezők különösen makrogazdasági és pénzügyi változások, piaci versenyhelyzet alakulása, jogszabályok módosulásai (a jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét; a szabályozások nem megfelelő megkötések tartalmazhatnak), elemi csapások (tűz, árvíz, vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a tevékenység elvégzésének képességére), egyéb (pl. ágazati politika irányváltása, állami finanszírozás változása stb).

A **belső működési kockázatok** a Társaság működésére, folyamataira ható tényezők, így elsősorban infrastrukturális, gazdasági, pénzügyi, számviteli, gazdasági tervezési, tevékenységi, termelési, szakmai tervezési, emberi erőforrást érintő, működési, üzemeltetési, megfelelőségi, informatikai, biztonsági, integritási kockázatok.

- ❖ **Pénzügyi kockázatot jelenthet** a bevétel nagyságrendjének, szerkezetének módosulásai; a bevételek, kiadások változásai; a vagyónvédelemi rendszer(ek) nem megfelelő fenntartása; nem megfelelő forrásfelhasználás; nem megfelelő belső kontrollrendszer.
- ❖ **Működési kockázatot jelenthet, ha** a stratégia kevés, vagy pontatlan információ alapján kerül meghatározásra; a munkavégzést nem egyértelmű szabályzatokkal, folyamatleírásokkal szabályozzák; nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges infrastrukturális erőforrásokat; nem fejlesztik folyamatosan az alaptevékenységre vonatkozó, illetve az igazgatási, ügyviteli eljárásokat; átadható kockázatok megtartása, vagy rossz átadása; nem hoznak létre és nem

működtetnek megfelelő színvonalú információs hálózatot; új feladatok, eljárásrendek bevezetésekor nem készítenek kockázatelemzést, hatástanulmányt.

- ❖ **Emberi erőforrás kockázatot jelenthet, ha** nem biztosított a feladatellátáshoz szükséges létszámú, megfelelő kompetenciával rendelkező személyi állomány; nem rendelkeznek megfelelő szaktudással/végzettséggel, szakmai és/vagy vezetői gyakorlattal; nem megfelelő a kapcsolat a munkatársakkal, a külső szervekkel és szervezetekkel; nem tűznek ki világos célokat, elvárásokat; a hatáskörök, jogok, kötelezettségek nincsenek világosan, egyértelműen megfogalmazva; a feladat átadás nem szabályozott; nem megfelelőek a munkakörülmények; magas a fluktuáció; nem megfelelő hatékonyságú munkavégzés.
- ❖ **Megfelelősségi kockázatot jelenthet, ha** a szerződéses követelmények megszegése bármely fél részéről; a Társaság nem a vonatkozó jogi és egyéb követelményeknek megfelelően működik; a Társaság a vonatkozó jogi és egyéb követelményekben meghatározott szabályzatait nem készíti el.
- ❖ **Integritási kockázatot jelenthet, ha** a dolgozó magatartása, viselkedése — adott helyen és időben — nem illeszkedik a Társaság által kinyilvánított értékekhez és elvekhez; a Társaság nem a rá vonatkozó szabályokban, valamint nem a tulajdonosa, és nem a Társaság vezetői által meghatározott értékeknek és elveknek megfelelően működik; a Társaságnak külső egyénekkal vagy szervezetekkel való együttműködése során felmerülő valós, vagy vélt lehetőségek, amelyek az együttműködő fél számára jogosulatlan előnyöket jelenthetnek, a Társaság — vagy tágabb értelemben a közsféra — számára pedig valamilyen kárt okozhatnak.

### III. A KOCKÁZAT ESZKÖZE, HATÓKÖRE

A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatóak, így a kockázatok mérsékelhetőek.

A meghatározott intézkedés kockázatkezelésre gyakorolt hatását is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel.

A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a Társaság ügyvezetője intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy helyszíni vizsgálatot tart.

A hatékony folyamatba épített ellenőrzés is egy 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 kockázatkezelési hatókör

A Társaság *vezetőjének* felelőssége és kötelessége az integrált kockázatkezelési rendszert működtetni.

A kockázatelemzés felöleli a Társaság teljes tevékenységi területét.

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

A Társaság kockázatkezelési folyamatában a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése és lehetőség szerint minél nagyobb arányú semlegesítése az ügyvezető felelőssége mellett, valamennyi szervezeti egység vezetőjének kötelessége.

Az ügyvezető felméri, illetve felmérteti, mi jelenthet kockázatot az adott területen, mekkora mértékű kockázattal, illetve kockázati hatással lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket szükséges elvégezni.

A Társaság alapvető érdeke, hogy teljesítse a kitűzött célokat. A Társaság a stratégiai, közepes rövidtávú célok elérése érdekében végzett tevékenység során különböző kockázatokkal szembesül, amelyeket kezelnie kell. A vezetés feladata, hogy a célkitűzések elérését lényegesen befolyásoló kockázatokra

válaszolni tudjon oly módon, hogy lehetőség szerint minél nagyobb mértékben csökkentse a veszélyeztető tényezők bekövetkezésének esélyét, illetve lehetséges hatását.

A kockázatok dokumentált feltárása és értékelése, kezelése legalább éves gyakorisággal végrehajtandó tevékenység. A külső, vagy belső környezet jelentős változása esetén a kockázatfelmérés bármely időpontban elvégezhető.

#### IV. A KOCKÁZATOK FOLYAMATGAZDÁI

Szervezetünknel az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásáért **az ügyvezető** a felelős.

A kockázatkezelés akkor a leghatékonyabb, amikor a vezető kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdáit, általában saját felelősségkörükön belül. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy az adott szervezet szervezeti egységeken belül, az egyes vezetői szintek felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért.

A folyamatgazdáknak együtt kell működniük az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt felelőssel.

A Társaság kockázatkezelési tevékenység feladat és hatáskörét, a Társaság szabályzatai, a munkaköri leírások, továbbá a szervezeti vezetői utasítások tartalmazzák.

**Kockázatvizsgálat** esetében fel kell mérni a szervezet összes tevékenységének kapcsolatát a fő célkitűzésekkel és meghatározni a kapcsolódó kockázatokat. A kockázatvizsgálat alapvető munkamódszere az érintett területek munkatársaival folytatott interjú, illetve a belső szabályzatok, eljárásrendek áttekintése, amely alapján meghatározzák a szervezet minden egyes tevékenységéhez rendelhető kockázatokat.

**Kockázati önértékelés** során a szervezet valamennyi területén dolgozó munkatárs részt vesz a tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában. Ez lényegében két módon történhet: kérdőívek segítségével vagy tapasztalt szakértők által levezényelt munkamegbeszélések során.

#### V. KOCKÁZATKEZELÉS A kockázatkezelés folyamata

A kockázatkezelés állandó folyamat, amely a következő lépéseket tartalmazza:

- 1. kockázatok felmérése, azonosítása, 2. kockázat értékelése, 3. kockázati reakciók,**
- 4. nyomon követés, a kockázatok felülvizsgálata.**

Ezek a lépések a való életben nem különülnek el élesen egymástól, hanem egybeolvadnak, átfedik egymást.

A kockázatkezelés fent vázolt lépései mellett léteznek még olyan tényezők, illetve elemek, amelyek valamilyen módon beépülnek a folyamatba, és lényeges részének tekinthetők. Ezek a tényezők a kommunikáció és tájékoztatás; a szervezet kapcsolatai; a szervezeti környezet.

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

Az adott évre szóló 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 *ügyvezető* 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 kockázatkezelést az *ügyvezető* végezheti egyedül, testületi munkában, átruházhatja az egyes szakmai területek vezetőire a területet érintő kockázatok kezelését.

### 1. A KOCKÁZATOK FELMÉRÉSE, AZONOSÍTÁSA

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a Társaság célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A kockázatok azonosítását a *vezetőség* végzi.

A kockázatok beazonosításának folyamatában különös figyelmet kell fordítani az alábbi szempontokra:

- ❖ Kerülni kell az olyan megfogalmazást, ami a célkitűzés el nemérését fejezi ki,
- ❖ Kockázatok azonosításánál, nem annak hatását, hanem magát a kockázatot kell meghatározni,
  - Nem kell meghatározni a szervezet célkitűzéseit nem érintő kockázati tényezőket.

A kockázatot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

- ❖ az esemény kiváltó **okát**,
- ❖ az esemény **hatását**,
- ❖ és azt, hogy mely **szervezeti célra** van hatással az adott esemény.

A Társaság kockázatainak azonosítása kockázatvizsgálat vagy kockázati önértékelés alapján történik.

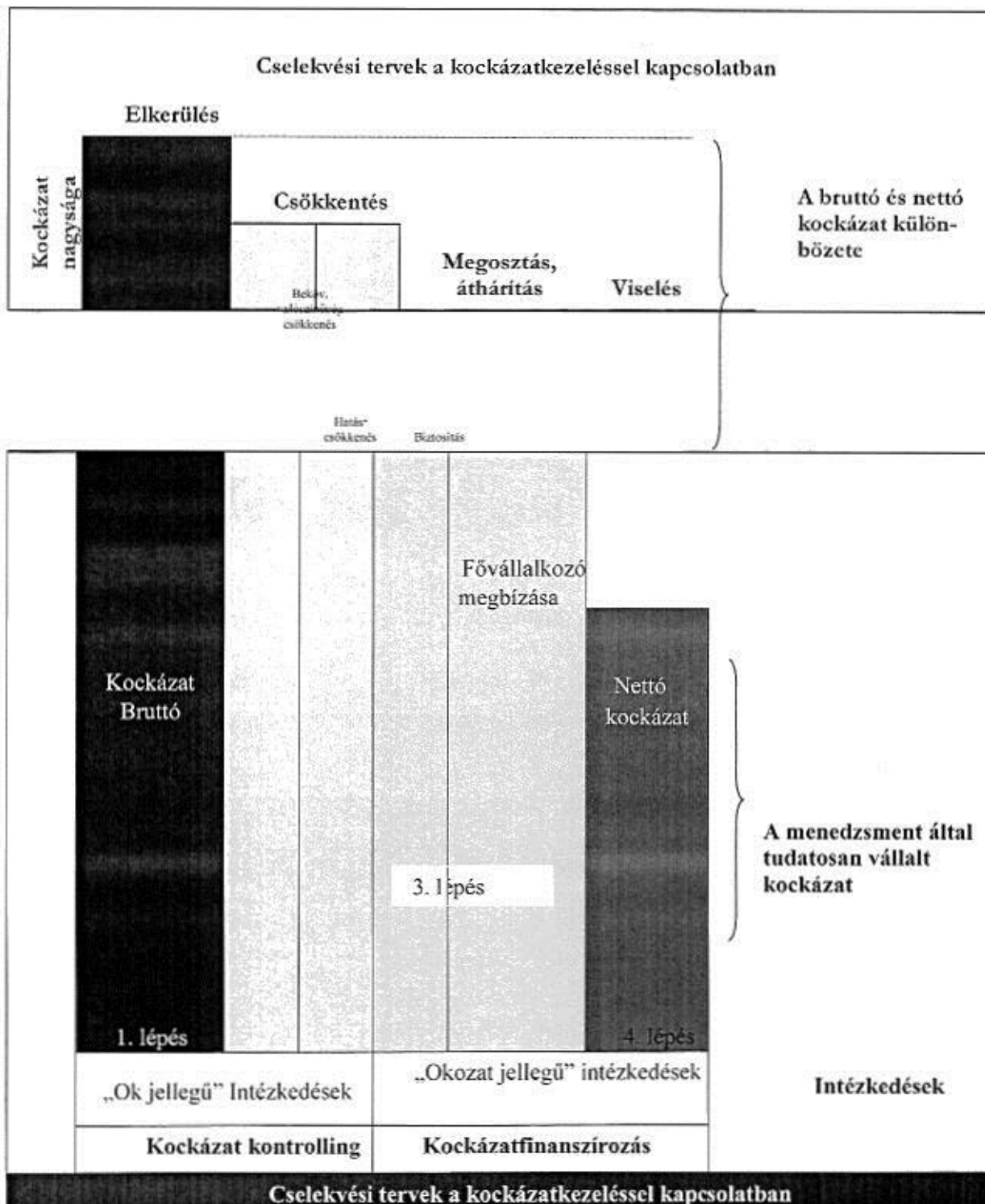
A kockázatok azonosítása során, az elmúlt időszak kockázatkezelésében meghatározott intézkedések eredményességét is szükséges figyelembe venni.

A Társaságnál alkalmazott kockázati tényezőit az **1. számú melléklet** tartalmazza azzal a kitételrel, hogy a kategóriákhoz tartozóan felsorolt kockázatok nem taxatívák, azok időről időre változhatnak, bővíülhetnek, kikerülhetnek a felsorolásból.

### 2. A KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE

**A kockázatkezelési stratégia kialakításakor mérlegelni kell:**

- ❖ ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat már alacsonyabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát nem szükséges kezelni,
- ❖ ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat még magasabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát – valamilyen technikával kezelni kell,
- ❖ valamint a kockázatok várható hatása és a kockázatok kezelésére irányuló intézkedések közötti arányosságot, amennyiben egy kockázat csökkentése aránytalanul nagyobb költséggel jár, mint a kockázat bekövetkezése esetén a szervezetet érő anyagi hátrány, akkor vagy más módot kell választani a kockázatkezelésére, vagy a kockázat viselését kell választani.



A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják a Társaság célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a Társaságra gyakorolt hatását. Az értékelés eredményét (táblázat, vagy mátrix, vagy leíró formában) mutatja be.

**A kockázati töréshatár (kockázati szint):**

A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni a Társaság adott kockázattal szembeni tűrőképességét. A kialakított kockázati töréshatár nem kötött, az ügyvezetőnek lehetősége van, hogy változtasson rajta a pillanatnyilag adott körülményektől függően.



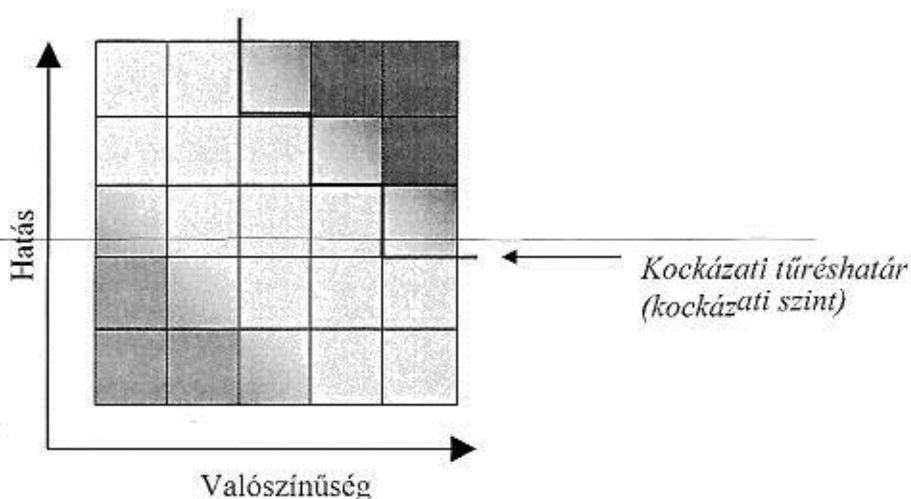
**A kockázati tényezők értéke:** a bekövetkezési valószínűség és a várható hatás számszerűsített mértékének szorzata. A kockázati tényezők értékét és az ahhoz tartozó bekövetkezési valószínűséget, valamint a Társaságra gyakorolt hatása, annak minimális, alacsony, közepes, magas voltát.

Az egyes kockázatok értékének meghatározása			Bekövetkezési valószínűség			
			Minimális	Alacsony	Közepes	Magas
			1	2	3	4
Várható hatás	Elhanyagolható	1	1	2	3	4
	Gyenge	2	2	4	6	8
	Átlagos	3	3	6	9	12
	Erős	4	4	8	12	16

**Elfogadható kockázati szint/kockázati tűréshatár:** a kockázati kitettségnek az a szintje, ami elfogadható és indokolható. Elfogadható kockázatúnak minősülnek a kockázati tényezők abban az esetben, ha a kockázati tényezők bekövetkezési valószínűségének és várható hatásának szorzata 1-3 közé esik. Ez esetben nincs szükség kockázatkezelési intézkedésre. A kockázati tűréshatár azt a szintet jelenti, amely felett a Társaság mindenképpen válaszintézkedést tesz a felmerülő kockázatokra.

**Közepes kockázat:** az a tűréshatárt meghaladó kockázat, amelynek értéke 4-8 közé esik.

**Magas kockázat:** az a tűréshatárt meghaladó kockázat, amelynek értéke a besorolás alapján meghaladja a 8-at.



A szervezet egyes szintjei számára továbbá, különböző tolerancia szintek meghatározása indokolt:

- ❖ **Szervezeti szintű kockázati tűréshatár** – az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a szervezet számára (bevételei szervek esetén ez a minisztérium, önkormányzat stb. egészének működése során felmerülő kockázatokra vonatkozó kockázati tűréshatárt jelenti).
- ❖ **Delegált kockázati tűréshatár** – a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti szinteken a kockázatok mekkora mértéke még elfogadható. Ennek következménye, hogy egy adott kockázat a magasabb szervezeti szinten kisebb fenyegetettséget fog jelenteni, mint az alacsonyabb szinteken.
- ❖ **Projekt kockázati tűréshatár** – a szervezet nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén szükséges lehet, az ezekhez rendelt egyedi kockázati tűréshatár kialakítására. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke

A kockázati kategóriák értékelési (besorolási) kereteinek kialakítása során (pl. magas/közepes/alacsony), figyelembe kell venni az alábbi szempontokat:

- ❖ Biztosítani kell, hogy az értékelés folyamata mind a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét, mind azok hatását figyelembe vegye;
- ❖ Az értékelés eredményeit olyan módon kell rögzíteni, hogy az megkönnyítse a kockázati prioritások meghatározását és a kockázatok folyamatos nyomon követését;
- ❖ Az értékelés során szét kell választani a még kezdeti, nem kezelt, és a beavatkozás után visszamaradt kockázatokat.

A kockázat értékelését a következő kockázatértékelési kritérium mátrix alapján kell elvégezni:

HATÁS		
Értékelési Kritérium	Értelmezés	Érték
Lényegesség	A kockázat hatása az éves bevétel 1%-nál kevesebb összeget tesz ki.	1

	A kockázat hatása az éves bevétel 2-24 %-át tesz ki.	2
	A kockázat hatása az éves bevétel 25-49 %-át tesz ki.	3
	A kockázat hatása az éves bevétel több mint 50%-át tesz ki.	4
<b>Sérülékenység</b>	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol nagyon alacsony a szabálytalanságok, csalások előfordulásának lehetősége.	1
	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol ritkán fordulnak elő szabálytalanságok vagy csalások.	2
	Megfelelően szabályozott, de időnként előfordulhatnak szabálytalanságok vagy csalások.	3
	Korábbi ellenőrzési tapasztalatok alapján gyenge a kontrollkörnyezet, és előfordulnak szabálytalanságok és csalások.	4
<b>Reputációs érzékenység</b>	Nincs mérhető reputációs kockázat.	1
	Előfordulhat reputációs veszteség.	3
	Olyan terület, amely ki van téve a közvéleménynek, így a reputációs veszteség nagy károkat okozhat.	5
<b>Folyamat jelentősége a szervezeti célok elérésében</b>	Ha nem működik megfelelően, akkor csak hátráltatja a célok elérését.	1
	Ha nem működik megfelelően, akkor jelentősen befolyásolja a célok elérését, amire a múltban már volt is példa az adott területen.	5

<b>VALÓSZÍNŰSÉG</b>		
<b>Szint</b>	<b>Értelmezés</b>	<b>Érték</b>
Alacsony	Bekövetkezhetsz, de nem valószínű	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
Magas	1-2 éven belül bekövetkezhetsz	3
Nagyon magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4

A kockázati értéket a Valószínűség és a Hatás értékek szorzataként kell megállapítani. A kockázatok értékelése során több megközelítés is alkalmazható:

- ❖ az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok átlagaként, vagy

- ❖ az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok összegeként, vagy
- ❖ a legnagyobb pontszám alapján (azaz, ha a kockázati tényezők közül egy a legmagasabb értéket kapta, akkor a kockázat valószínűsége vagy célokra gyakorolt hatása a legnagyobb pontszámot fogja kapni).

#### Kockázati érték számítása háromféle módszerrel

Valószínűség	Hatás (több értékelési kritériumból tevődik össze)	Hatás számítása
4	$3+2+1+5$ <i>Kockázati érték</i> = $\frac{3+2+1+5}{4}$ =2,75	A Hatás értéke átlagérték számítással: 2,75 Kockázati érték: $4*2,75=11$
4	$3+2+1+5$ <i>Kockázati érték</i> = $3+2+1+5=11$	A Hatás értéke az értékelési kritériumokra adott pontok összeadásával: 11 Kockázati érték: $4*11=44$
4	$3+2+1+5$ Kockázati érték= $4 \times 5=20$	A Hatás értéke a legnagyobb pontszám figyelembevételével: 5 Kockázati érték: $4*5=20$

#### 4. A KOCKÁZATOKRA ADOTT VÁLASZREAKCIÓK

##### A kockázatra adott (válaszok) válaszintézkedések lehetnek:

**A KOCKÁZAT ELVISELÉSE:** Ez előfordulhat akkor, ha a Társaság kialakult működési rendje olyan, hogy napi működése során minden beavatkozás nélkül automatikusan kezeli a felmerülő kockázatot, ezért nincs szükség külön beavatkozásra. Az is előfordulhat, hogy a szervezet azonosította és felmérte a kockázatot, de nincs lehetősége annak kezelésére (pl. technikai akadályokba, időkorlátba vagy anyagi korlátba ütközik).

**A KOCKÁZAT KEZELÉSE:** A legtöbb kockázat esetében ez kerül alkalmazásra. A kockázat csökkentése általánosan a belső kontrollrendszer célja és feladata. A kockázat csökkentése, ha a bekövetkezésének valószínűségét csökkentjük, miközben a bekövetkezéskor elért hatás nagysága nem változik.

**A KOCKÁZAT ÁTADÁSA:** Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.

**A KOCKÁZATOS TEVÉKENYSÉG BEFEJEZÉSE:** Egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével.

Az elfogadható kockázati szint feletti – közepes, magas – kockázatokra alkalmazott kockázatkezelés során a cél a kockázatnak az elfogadható szintre való mérséklése. Az azonosítás után a kockázatkezelést végző dolgozó javaslatot tesz a kockázatot mérséklő válaszlépésekre az alábbi intézkedési típusok szerint:

- ❖ **MEGELŐZŐ INTÉZKEDÉSEK:** céljuk a nemkívánatos eredmény megvalósulási lehetőségének korlátozása (például a feladatkörök elkülönítése, bizonyos műveletek elvégzési jogának korlátozása, a szerződésekben a feltételek pontos meghatározása, a szerződést biztosító kötelezettségek rögzítése, váratlan eseményekre vonatkozóan tervek készítése),
- ❖ **HELYREHOZÓ INTÉZKEDÉSEK:** céljuk a megtörtént nemkívánatos eredmények kijavítása (például a veszteségek visszaszerzése, károk enyhítése, valamint a belső irányítási eszközök, szerződések módosításával, pontosításával kapcsolatos intézkedések, a szerződésszegés esetére alapított igények – kötbér, egyéb szankciók – érvényesítése),
- ❖ **IRÁNYMUTATÓ INTÉZKEDÉSEK:** céljuk bizonyos részeredmények elérésének biztosítása (például egészség- és munkavédelemmel kapcsolatos előírások, megfelelő szintű oktatás, feladatkörök ellátásához szükséges képzettségi előírások),
- ❖ **FELTÁRÓ INTÉZKEDÉSEK:** céljuk a megvalósult kedvezőtlen eredmények okainak azonosítása, alkalmazásukra csak akkor kerülhet sor, ha a kedvezőtlen eredmény bekövetkeztének hatása – a veszteség, kár – még tolerálható (például készpénz, vagy vagyonelejtár egyeztetése, feladatok megvalósítása utáni felülvizsgálat és abból a tanulságok levonása).

## VÁLASZINTÉZKEDÉSEK BEÉPÍTÉSE

A kockázatok kezelése kontroll tevékenységeken keresztül valósítható meg, melyek a következők lehetnek:

- ❖ megelőző (preventív) kontroll,
- ❖ korrekciós (korrektív) kontroll, □ iránymutató (direktív) kontroll, és □ felderítő (detektív) kontroll.

A **megelőző (preventív) kontroll** korlátozza a nem kívánt követelménnyel járó kockázat bekövetkezésének lehetőségét (pl. feladatok szétválasztása, egyes feladatok ellátására csak meghatározott személyek kapnak felhatalmazást).

A **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).

Az **iránymutató (direktív) kontroll** egy bizonyos, kívánt követelmény elérését biztosítja; általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét lépéseit, időbeli ütemezését tartalmazza (ilyenek az eljárásrendek, előírások, vezetői utasítások).

A **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. projekt megvalósításáról szóló jelentés, melyek alapján nyert a tapasztalatok később is felhasználhatók).

## 6. NYOMON KÖVETÉS, KOCKÁZATOK FELÜLVIZSGÁLATA

Az adott év során folyamatosan nyomon kell követnie a folyamatokat, frissíteni a megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

A kockázatok felülvizsgálata során át kell tekinteni a Társaság kockázati profiljában bekövetkezett változásokat, illetve fel kell mérni, hogy a kockázatkezelési folyamat hatékonyan működik-e. Az értékelés során megállapított kockázati szintekhez rendelt ellenőrzési gyakoriság szerint kell az egyes kockázatok felülvizsgálatát ütemezni.

### A kockázatok (kockázati környezet) felülvizsgálatának céljai és kritériumai:

A kockázati környezet állandó változása miatt indokolt a kockázatok folyamatos és rendszeres felülvizsgálata, amelynek két alapvető célja:

❖ **A változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában.**

Fel kell mérni, hogy a korábban beazonosított kockázati tényezők még mindig fennállnak-e, esetleg merültek-e fel új kockázati tényezők, változott-e az egyes kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, illetve szervezetre gyakorolt hatása. Ezek alapján szükség lehet új kockázati prioritások meghatározására, a szervezet kockázati tűrőképességének megváltoztatására.

❖ **Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról.**

Meg kell vizsgálni, hogy a szervezeten belül működő kontroll tevékenységek megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, szükség van-e új kontroll tevékenységek bevezetésére, a meglévők kibővítésére, esetleg feleslegessé vált-e valamelyik.

A két fent említett cél különbözik egymástól, azonban egyik sem helyettesítheti a másikat. A kockázatkezelés első három lépésének megismétléséről van szó, amelyek közül egyik sem hagyható ki a hatékony kockázatkezelési rendszer működéséhez:

Lépés	Cél az újraértékelésnél
A kockázatok beazonosítása	<i>A változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában</i>
A kockázatok értékelése	
A kockázatra adott reakciók	<i>Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról</i>

Ahhoz, hogy a felülvizsgálat folyamata biztosítani tudja a fent említett célok elérését, az alábbi kritériumok megvalósulása szükséges:

- ❖ A kockázatkezelés minden aspektusa legalább évente felülvizsgálatra kerüljön.
- ❖ Maguk a meghatározott kockázatok megfelelő gyakorisággal átértékelésre kerüljenek.
- ❖ Az újonnan jelentkező kockázatok, vagy az ismert kockázatok szintjének változása a megfelelő szintű vezetés tudomására jusson, hogy az intézkedhessen a kezelés módjáról.

A felülvizsgálat során kiemelt figyelmet kell fordítani a visszacsatolásra. Ez tulajdonképpen egy adott kockázattal kapcsolatban megszerzett korábbi tapasztalatok figyelembevételét jelenti. Ezek felhasználása, beépítése a felülvizsgálat alkalmával adott kockázati tényező ismételt megjelenése esetén tovább csökkenti a kockázat negatív hatását, az újbóli előfordulásának esélyét.

**Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv**

A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, amelyet az *ügyvezető* hagy jóvá.

**V. A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA**

A feltárt kockázatokat, valamint hibákat nyilván kell tartani.

**A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően:**

- a bekövetkezés valószínűségét,
- az esetleg felmerülő kár mértékét,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét.

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

A kockázatkezelési eseteket az *ügyvezető* elemzi, és szükség esetén kezdeményezi az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítését.

## VI. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

Az ügyvezetőnek kell gondoskodni, hogy az Integrált kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett munkatársak megismerjék, annak tényét a szabályzat **5. sz. mellékletében** szereplő megismerési nyilatkozaton aláírásukkal igazolják a hatálybalépés napjával.

Az érintett dolgozók munkaköri leírásában szerepeltetni kell az Integrált kockázatkezelési szabályzatban nevesített felelősségi, hatás és jogköröket, melyek elkészítéséért a munkáltatói jogokat gyakorló személy felelős.

Mátészalka, 2021. március.31.

**MÁTÉSZALKAI  
TÁVHŐSZOLGÁLTATÓ KFT.**  
4700 Mátészalka, Munkácsy út 17.  
Adószám: 11247269-2-15

.....  
**Dankó Attila**  
*ügyvezető*

## KOCKÁZATELEMZÉS

A kockázatelemzés objektív módszer az ellenőrizendő területek kiválasztására, mely meghatározza a bevételi szerv tevékenységében és belső kontrollrendszerében rejlő kockázatokat.

A kockázat értékelési folyamatoknál meg kell határozni a pontos kritériumokat, amelyek a céloknak való megfelelést biztosítják.

Meg kell határozni, hogy:

- mely kockázatok jelentősek,
- mely kontrollok fogják csökkenteni a kockázatot, - milyen további kiegészítő kontrollok szükségesek, - milyen jellegű nyomon követés szükséges.

Egy terület tényleges vagy potenciális kockázatának értékeléséhez véleményt kell alkotni az adott terület kulcsfontosságú tényezőinek meghatározása és mérlegelése alapján, amelyek az elvégzett tevékenységekkel, a létező kontroll rendszerekkel, múltbéli és valószínűsíthető jövőbeli eseményekkel, a működési környezettel stb. kapcsolatosak. A pénzügyi és gazdasági tényezők ebben a folyamatban általában nagyobb hangsúlyval jelennek meg, hiszen általában a pénzügyi kockázatot és a műveletek nagyságrendjét jól jellemzik.

**A kockázati tényezők a következőképpen osztályozhatók:**

<b><i>Pénzügyi és gazdasági</i></b>	bevétel volumene, kiadások, készpénz összege, likviditás és forgó- illetve tőkeeszközök értéke, egyéb befektetett erőforrások értéke, a művelet értéke a szervezet számára.
<b><i>Magatartási</i></b>	a vezetőség és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei; szerepek és helyzetek; tisztesség, megbízhatóság, motiváció; a belső ellenőrzéssel szemben tanúsított hozzáállás, elszámoltathatóság és kontroll.
<b><i>Történeti</i></b>	múltbéli veszteségek, hibák, szabálytalanságok, kontroll vétségek stb. volumene, gyakorisága és oka. Ez a fennálló aggályokat is magában foglalja.
<b><i>Működési</i></b>	műveletek mérete, komplexitása, műszaki jellege, láthatósága, érzékenysége, stabilitása; változás mértéke és valószínűsége (a műveletekben, munkatársak személyében és folyamatokban); rejlő inherens kockázat; elhelyezkedés, delegálás.
<b><i>Környezeti</i></b>	külső tényezők: pénzügyi, gazdasági, jogi stb.; a környezet dinamizmusa; kapcsolódások más rendszerekhez, más műveletektől való függés (pl. informatika); vezetőség, közvélemény aggályai stb.

***Belső kontrollhoz kapcsolódó*** a problémák megelőzésére, észlelésére és korrigálására, a rendszerek gyengeségeinek kiemelésére és kijavítására, a kellemetlen események kezelésére és a célkitűzések elérésének elősegítésére tervezett belső kontrollok megléte és eredményessége. A műveletek és pénzügyi kontrollok, illetve az átruházott kontrollok és delegált hatáskör terjedelme hatást gyakorol majd.

***Közvélemény*** a közvéleményre gyakorolt hatás.

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



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

A kockázatelemzés módszerét a *2. sz. melléklet* tartalmazza.

## KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER

A kockázatelemzés és felmérés célja megállapítani a bevételi szerv kockázatának mértékét, jelentőségük szerinti sorba állítását annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek a szervezetre, ha valóban felmerülnek. A magas kockázatú rendszereket gyakrabban kell ellenőrizni.

Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatértékelést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell (pl. a vezetőség kérései stb.).

A bevételi szerv kockázatelemzését a kockázati tényezők és azok súlya alapján kell elvégezni. 10 olyan tényező került meghatározásra, amely hatással lehet a rendszer működésére. Minden egyes szervezeti egységnek legalább 7 tényezőt ki kell választani és az értékelést el kell végezni, meg kell határozni az egyes kockázati tényezők rendszerekre gyakorolt hatását (súlyként kifejezve).

### ***Kockázati tényezők:***

#### ***1. Bevételek***

- 1) Alacsony
- 2) Közepes
- 3) Magas

**Súly: 6**

#### ***2. Informatikai támogatottság hiánya***

- 1) rossz
- 2) Közepes
- 3) kitűnő

**Súly: 5**

#### ***3. Szabályozás összetettsége***

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

**Súly: 5**

#### ***4. Változás / Átszervezés***

- 1) Stabil rendszer, kis változások
- 2) Kis változások, de nem rendszeresek vagy jelentősek
- 3) A munkatársak személyét, a szabályozást és a folyamatokat érintő, jelentős változások **Súly: 4**

#### ***5. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége***

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

**Súly: 4**

#### ***6. Csalás, hamisítás, korrupció***

- 1) Adott területen alacsony mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
- 2) Adott területen közepes mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
- 3) Adott területen magas mértékű a bekövetkezésének valószínűsége **Súly: 3**

#### ***7. Vezetőség aggályai a rendszer működését illetően***

- 1) Alacsony szintű
- 2) Közepes szintű
- 3) Magas szintű

**Súly: 3**

**8. Képzettség és tapasztalat**

- 1) Nagyon tapasztalt és képzett
- 2) Közepesen tapasztalt és képzett
- 3) Kevés vagy semmilyen tapasztalat és képzettség hiánya **Súly: 3**

**9. Tévedések valószínűsége**

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

**Súly: 3**

**10. Előző ellenőrzés óta eltelt idő**

- 1) 1 évnél kevesebb
- 2) 1-2 év
- 3) 2-4 év
- 4) 4-5 év
- 5) 5 évnél több **Súly: 2**

Az 7. "Vezetőség aggályai" tényezőt illetően a bevételi szerv vezetőjének véleményét is ki kell kérni.

E szakasz végére kockázati tényezőjének mértékét – magas, közepes, alacsony – meg kell állapítani.

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatok - azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján – térképen kell ábrázolni:

szervezetre gyakorolt hatás	magas			
	közepes			
	alacsony			
		alacsony	közepes	magas
		bekövetkezés valószínűsége		

Az egyes szervezeti egységek által elkészített ábrák összegzésével határozható meg a szervezet kockázati térképe.

**A kockázati térkép elemzése:**

A jobb felső négyzetben azonosított kockázatok a legjelentősebb kockázatok, a bal alsó négyzet kockázatai a legkisebb szintűnek minősíthetők. A bal felső és a jobb alsó négyzet kockázatai mérsékeltnek minősíthetők. A közöttük lévő négyzetek közepes szintűnek minősíthetők.

**Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás**

Sorszám	Kockázati tényező	Kockázati tényező terjedelme	Alkalmazott Súly	Ponthatár
1.	Bevételek	1 - 3	6	6 - 18
2.	Informatikai támogatottság hiánya	1 - 3	5	5 - 15
3.	Szabályozás összetettsége	1 - 3	5	5 - 15
4.	Változás / átszervezés	1 - 3	4	4 - 12
5.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	1 - 3	4	4 - 12
6.	Csalás, hamisítás, korrupció	1 - 3	3	3 - 9
7.	Vezetőség aggályai	1 - 3	3	3 - 9
8.	Képzettség és tapasztalat	1 - 3	3	3 - 9
9.	Tévedés valószínűsége	1 - 3	3	3 - 9
10.	Előző ellenőrzés óta eltelt idő	1 - 5	2	2 - 10

MINIMÁLIS PONTSZÁM 38

MAXIMÁLIS PONTSZÁM 118

A kockázatok *bekövetkezésének valószínűségét* a kockázati tényező terjedelme és az alkalmazott súly szorzataként kapjuk meg. A *szorzat összegét* elosztjuk a kockázati tényező maximális ponthatár összegével és a kapott eredmény alapján besoroljuk a bekövetkezés valószínűségét alacsony, közepes illetve magas osztályokba.

**A számítást Excel segíti.****Az összes rendszer ellenőrzési időtartamának meghatározása**

Az erőforrás-szükségletek megértéséhez a belső ellenőrzési vezető egy mátrixot alkalmaz, amely tükrözi a súlyozási összehasonlításokat és a rendelkezésre álló erőforrásokat. A gyakoriság mátrix lehetővé teszi a rendszer ciklikus ellenőrzését, ami tükrözi majd az erőforrások rendelkezésre állását. Az alábbiakban bemutatunk egy lehetséges példát a belső ellenőrzés vezetője által alkalmazott gyakoriságra:

Magas prioritású rendszerek - Hároméves ciklusokban ellenőrizendő  
 Közepes prioritású rendszerek - Négyéves ciklusokban ellenőrizendő  
 Alacsony prioritású rendszerek - Ötéves ciklusokban ellenőrizendő

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

A stratégiai terv meghatározza azokat a rendszereket, amelyekre vonatkozóan a következő ötéves időszakon belül ellenőrzéseket kell végrehajtani, amennyiben az erőforrásokat allokálták. Évente, az éves tervvel és a megfelelő vezetőségi tagokkal egyeztetett változtatásokkal összhangban kell felülvizsgálni.



Kockázati csoportok	Lehetséges kockázatok
<b>A szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok</b>	<p>A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel.</p> <p>A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be.</p>
<b>A szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok</b>	<p>A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások.</p> <p>Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem, csak hiányosan vagy nem időben készülnek el.</p> <p>A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak.</p> <p>A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel.</p> <p>A szabályozás és a gyakorlat különbözik.</p> <p>Eltérően értelmezik vagy alkalmazzák a jogszabályokat az egyes intézményekben.</p> <p>Lassú a szabályozás változásáról szóló információ gyakorlatba való átültetése.</p> <p>A szervezet nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről/azok változásáról.</p> <p>A szakpolitikai stratégia gyakran változik.</p>
<b>A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok</b>	<p>Nincs biztosítva az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció.</p> <p>A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek.</p> <p>A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, valamint az alulról felfelé történő kommunikáció.</p>
<b>A külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok</b>	<p>A tervezéshez, valamint a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre. A partnerszervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott.</p> <p>A partnerszervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő.</p>
<b>A partnerszervezetek változásából eredő kockázatok</b>	<p>A partnerszervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását.</p> <p>A partnerszervezetek változásairól nem értesül időben a szervezet, amely negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására.</p>

Integrált kockázatkezelési szabályzat

<p><b>Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok</b></p>	<p>A stratégiai és rövid távú feladattervek, valamint a bevételi tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal és célkitűzésekkel; a tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a terv nem tartalmaz tartalékokat.</p> <p>A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezéskor nem veszik figyelembe.</p> <p>A bevételi források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során.</p> <p>A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nincs biztosítva, vagy az nem a megfelelő mennyiségű és minőségű.</p> <p>A források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában.</p> <p>A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan).</p> <p>A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg.</p>
<p><b>Az irányítási és a belső kontrollrendszerben rejlő kockázatok</b></p>	<p>A szervezet vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövidtávú célokkal.</p> <p>A szervezet vezetői nem mutatnak etikus magatartást munkájuk során.</p> <p>A tervezést, működést, beszámolást stb. befolyásoló tulajdonosi döntések nem születtek meg, vagy a szervezet tagjai nem ismerik azokat.</p> <p>A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring stb.) hiányoznak a szervezetben, vagy nem megfelelően működnek.</p> <p>A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem vette figyelembe.</p>

	<p>A jelentéstételi határidőket elmulasztják.</p> <p>Kevés a munkatársak szakmai tapasztalata.</p> <p>Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nem megfelelő, vagy nincs.</p> <p>A formális kontrollok lassítják a folyamatot.</p> <p>Korrupcióveszély merül föl a közbeszerzésben.</p>
<p><b>A humánerőforrásgazdálkodásban rejlő kockázatok</b></p>	<p>A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás.</p> <p>A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal.</p> <p>Új munkatársak felvétele korlátozott, betanításukra nincs megfelelő lehetőség (kapacitás, idő).</p> <p>A szervezet munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal.</p> <p>A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes, nincs jól meghatározva, nincs megfelelően elhatárolva, nincs megfelelően kommunikálva.</p> <p>A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő megfelelő időben történő rendelkezésre állása.</p> <p>A szervezet motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz.</p> <p>A szervezetben nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek / munkavállalók részesülnek képzésben). Magas a fluktuáció.</p> <p>A munkavégzéshez szükséges technikai/fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre.</p> <p>Az összeférhetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik.</p>

Integrált kockázatkezelési szabályzat

<p><b>A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok</b></p>	<p>A szervezetben nem alakították ki a közbeszerzési rendszert, vagy az nem megfelelő.                  A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartását nem biztosítják.                  A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be.                  Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására.                  A szervezet nem rendelkezik megfelelő kontrolling-, valamint teljesítményértékelési rendszerrel.                  A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.</p>
<p><b>A számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok</b></p>	<p>A szervezet nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel.                  A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható.                  A szervezet nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek.                  A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvizetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.</p>
<p><b>A működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok</b></p>	<p>A szervezet nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal.                  A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvását nem biztosítják.                  Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezetben belül.</p>
<p><b>Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok</b></p>	<p>A szervezet nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási rendszerrel.                  Az irattározás fizikai, biztonsági követelményeit nem oldották meg.                  A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.</p>
<p><b>Az informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok</b></p>	<p>A szervezet nem rendelkezik informatikai, valamint biztonsági és katasztrófa tervvel.                  A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás.                  A szervezet elavult informatikai alkalmazásokkal rendelkezik.                  A szervezet hardverellátottsága nem megfelelő.</p>
	<p>Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek.                  Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel.                  A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.</p>



