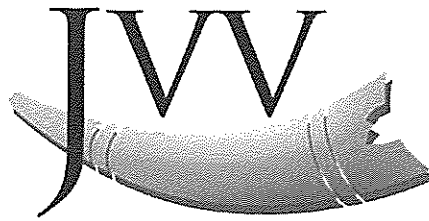


**JÁSZBERÉNYI VAGYONKEZELŐ ÉS
VÁROSÜZEMELTETŐ
NONPROFIT ZRT.**



**INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI
SZABÁLYZATA**

Cégjegyzék szám: 16-10- 001579

Adószám: 11267827-2-16

Készítette:

Kalics József kontrolling vezető, megfelelési tanácsadó

Jóváhagyta:

Jászberényi Vagyonkezelő és Városüzemeltető
Nonprofit Zártkörűen Működő Részvénytársaság
1.

Horgosi Zsolt vezérigazgató

Hatályos: 2021. február 01. napjától

Tartalom

| | |
|---|----|
| PREAMBULUM | 3 |
| I. ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK | 3 |
| I.1. A szabályzat célja | 3 |
| I.2. Az integrált kockázatkezelési szabályzat tartalma: | 3 |
| I.3. Az integrált kockázatkezelés állandó, ciklikus folyamat, amely az alábbi lépéseket tartalmazza: | 4 |
| II. A KOCKÁZAT FOGALMA, FAJTÁI | 4 |
| II.1. A kockázat fogalma | 4 |
| II.2. A kockázatot jelentő elemek és események lehetnek: | 4 |
| II.3. A kockázatok között megkülönböztetjük: | 4 |
| II.4. A kockázatok forrása: | 5 |
| III. A KOCKÁZAT KEZELŐJE | 7 |
| IV. A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÁSKÖR | 8 |
| V. A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA | 8 |
| VI. A KOCKÁZATOK ELEMZÉSE | 9 |
| VII. A KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE | 9 |
| VIII. A KOCKÁZATOKRA ADOTT VÁLASZ REAKCIÓK, KOCKÁZATKEZELÉS | 10 |
| IX. A KOCKÁZATOK FELÜLVIZSGÁLATA | 12 |
| X. A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA | 14 |
| XI. A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA | 14 |
| XI. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK | 15 |
| MELLÉKLETEK | 15 |

PREAMBULUM

A 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről 4. § (5) bekezdése előírja a köztulajdonban álló gazdasági társaságok számára, hogy kidolgozzák az integrált kockázatkezelés szabályait, amit a Jászberényi Vagyonkezelő és Városüzemeltető Nonprofit Zrt. (továbbiakban: Társaság) a jelen Integrált kockázatkezelési Szabályzatban, a következők szerint határoz meg:

I. ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK

A 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet szerint a Társaság vezetése köteles kockázatkezelési rendszert működtetni, amelynek során fel kell mérni és meg kell állapítani a Társaság tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

I.1. A szabályzat célja

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

Az integrált kockázatkezelési szabályzat része a belső kontrollrendszernek. A belső kontrollrendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, amelyek alapján a Társaság érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló bevételekkel, előirányzatokkal, létszámmal és a rábízott vagyonnal, valamint a város költségvetésében a Képviselő-testület által részére jóváhagyott forrásokkal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

A Társaság vezetésének feladata:

- a szervezet egészét átfogó kockázatkezelési stratégia kialakítása,
- a kockázattűrő képesség mértékeinek meghatározása,
- a kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása, és betartásának megkövetelése,
- a kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása,
- a kockázatokra való tényleges reagálás megvalósítása,
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos elszámoltathatóság biztosítása.

1.2. Az integrált kockázatkezelési szabályzat tartalma:

- a kockázat fogalma, fajtái,
- a kockázat kezelője,
- a kockázatkezelési hatókör meghatározása,
- a kockázat azonosítása,
- a kockázatok elemzése,
- a kockázatok értékelése,

- a kockázatokra adott válaszreakciók, kockázatkezelés,
- a kockázatok felülvizsgálata,
- a kockázatkezelés időtartama,
- a kockázatok és intézkedések nyilvántartása.

1.3. Az integrált kockázatkezelés állandó, ciklikus folyamat, amely az alábbi lépéseket tartalmazza:

- a kockázat azonosítása,
- a kockázat értékelése,
- az elfogadható kockázati szint meghatározása a vezetés számára,
- a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása,
- a kockázatkezelés módjának kiválasztása,
- a kockázatok nyilvántartása,
- a kockázatkezelésre adott válaszlépések nyomon követése,
- a kockázatkezelés rendszeres felülvizsgálata.

II. A KOCKÁZAT FOGALMA, FAJTÁI

II.1. A kockázat fogalma

A kockázat a Társaság gazdálkodása tekintetében mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a működést.

A **kockázat** lehet egy esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van a Társaság célkitűzéseire, azok megvalósítására.

II.2. A kockázatot jelentő elemek és események lehetnek:

- véletlenszerű esemény,
- hiányos ismeret vagy információ,
- ellenőrzés hiánya és/vagy az ellenőrzések gyengesége a szervezetben,
- a vezetés következetlen magatartása.

II.3. A kockázatok között megkülönböztetjük:

a) **Eredendő kockázat:** amely szabálytalanságok, vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata.

b) **Ellenőrzési kockázat:** a hibákat, vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat, valamint annak kockázata, hogy a kiépített kontrollok a nem megfelelő kialakítás, vagy nem megfelelő működtetés miatt nem képesek a hibák megelőzésére vagy feltárására.

c) **Megmaradó kockázat:** a vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, aminek már a tűréshatár alatt kell lennie.

II.4. A kockázatok forrása:

a) külső környezeti (stratégiára ható) eredetű kockázatok, amelyek hosszabb távon, és esetleg időközönként módosuló formában, valamint tartalommal hatnak, és függetlenek a Társaság működésétől. A Társaságnak ugyan nincs rájuk befolyása, de bekövetkezésükre a vezetés megfelelő stratégiával képes felkészülni, hatásaikat mérsékelni, és kivételes esetekben kiküszöbölni. Ilyen tényezők például:

- a politikai célok irányváltásai,
- a makrogazdasági és pénzügyi változások,
- a piaci versenyhelyzet kialakulása,
- az infrastruktúra elégtelensége,
- a környezetvédelmi előírások szigorodása,
- a törvények, jogszabályok módosulásai,

b) Belső működési kockázatok, a Társaság saját tevékenysége (vagy annak hiánya) hatására kialakuló kockázatok, amelyek a Társaság működésének, tevékenységének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, és amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény.

Ilyenek például:

- a pénzügyi kockázatok
- a tevékenységi kockázatok
- az emberi erőforrás kockázatok

KÜLSŐ KOCKÁZATOK

Infrastrukturális

Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a folyamatos működést. (pl.: az épületek, valamint gép-berendezés állomány elhasználódottságából, nem megfelelő karbantartásából eredő kockázatok)

Gazdasági

A jogszabályi változások, árfolyam változások, infláció, finanszírozási feltételek évközi változásai negatív hatással lehetnek a tervekre.

Jogi és szabályozási

A jogszabályok és egyéb szabályozók, előírások korlátozhatják a tevékenységet.

Környezetvédelmi

A környezetvédelmi megszorítások korlátot szabhatnak a Társaság működési területén.

Politikai

Az aktuálpolitika megváltoztathatja a stratégiai célkitűzéseket.

Piaci

A turisztikai szolgáltatások területén kialakuló versenyhelyzet hatással lehet a stratégiai tervekre.

Elemi csapások

Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére.

Belső szervezeti kockázatok:**PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK***Költségvetési*

Az alapító okirat szerinti tevékenységek ellátására a rendelkezésre álló forrás nem elegendő. A bevételek nem tervezhetők megalapozottan a Társaság speciális helyzete, államháztartási és finanszírozási jogszabályok változásai miatt.

Csalás vagy lopás

Eszközvesztés. A források nem elegendők a kívánt megelőző intézkedésekre.

Biztosítási

Nem lehet megfelelő vagyon-és szakmai felelősségbiztosítást szerezni elfogadható áron.

Tőke beruházási

Forráshiány miatt a szükséges beruházások, beszerzések elmaradása.

Felelősségvállalási

A szervezetre mások cselekedetei negatív hatást gyakorolnak, a szervezet jogosult kártérítést követelni.

TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK*Működés-stratégiai*

Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információkra épül.

Működési

A célok csak részben valósulnak meg a rendelkezésre álló erőforrások hiánya miatt.

Információs

A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.

Hírnév

A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki.

A kialakult rossz megítélés csökkentheti a szolgáltatást igénybe vevők számát.

Kockázat-átviteli

Az átadható kockázatok megtartása.

Technológiai

A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének, lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a folyamatos működést.

Projekt

A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült projekt tervezet esetén nem teljesülnek a projektek a tervezett és vállalt határidőre.

EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK

Személyzeti

A hatékony, folyamatos működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.

Egészség és biztonsági

Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni a feladataikat.

III. A KOCKÁZAT KEZELŐJE

Jelen szabályzat hatálybalépésével egyidejűleg a **kockázatok folyamatgazdáinak** az SZMSZ-ben nevesített **szervezeti egységek vezetői (szakterületi vezetők, ágazatvezetők)** kerülnek kijelölésre, azaz a kockázatok felismeréséért, kezeléséért a **Társaság szervezeti egységeinek vezetői és a szakterületi vezetők a felelősek.**

A kockázatkezelési tevékenység feladat- és hatáskörét jelen szabályzat és a kapcsolódó egyéb szabályzatok (munkaköri leírások, vezérigazgatói utasítások, egyéb utasítások stb.) tartalmazzák.

A kockázatok kezelésére, a bekövetkezés valószínűségének meghatározására, a kockázatok semlegesítésére vonatkozó teendők kidolgozására a Vezérigazgató **Munkacsoportot** hoz létre.

A **Munkacsoport vezetője a Vezérigazgató**, tagjai: a Megfelelési tanácsadó és az Integritás tanácsadó.

A Munkacsoport feladatai:

- a kockázatkezelési folyamat irányítása,
- a kockázati tényezők, elemek azonosítása,
- a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése (kockázatelemzés),
- a kockázatok kezelési módjának meghatározása,
- a kockázatok felülvizsgálata,
- a kockázatokhoz kapcsolódó nyilvántartások vezetése.

Az ellenőrzési nyomvonalakban meghatározott kockázatokhoz kapcsolódó **folyamatgazdák (ágazatvezetők, szakterületi vezetők)** a Munkacsoport irányításával vesznek részt a kockázatkezelési folyamatban.

A kockázatkezelés működésének koordinálásáért az **Integritás tanácsadó** (az integrált kockázatkezelés működéséért felelős) felel.

IV. A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÁSKÖR

A Társaság **Vezérigazgatójának** felelőssége és kötelessége az éves üzleti terv kialakítása, végrehajtása és a 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 kockázatelemzés kiterjed a Társaság teljes tevékenységi területére.

A Társaság valamennyi **szervezeti egységének vezetője (ágazatvezetők és szakterületi vezetők)** évente elkészíti a közvetlen irányítása alá tartozó területe célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), javaslatot tesz annak kezelési módjára, amelyet továbbít az integritás tanácsadó (integrált kockázatkezelés működéséért felelős) részére. Az elkészített kockázatelemzés összesítését az **integritás tanácsadó** (az integrált kockázatkezelés működéséért felelős) végzi, azt továbbítja a **Munkacsoport** vezetőjének.

Az **ágazatvezetők és szakterületi vezetők** felmérik, hogy mi jelenthet kockázatot az irányításuk alá tartozó területükön, mekkora kockázat nagyságokkal lehet számolni és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell végrehajtani az esetlegesen felmerülő kockázatok elkerülése érdekében. Dokumentálása a **1. sz. mellékletben** részletezetteknek megfelelően történik.

V. A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA

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

A kockázatkezelés stratégiai szemléletű megközelítésének kulcsa a kockázatok beazonosítása a fő célkitűzések tükrében.

A cél olyan kockázati tényezők kiválasztása, amelyek segítségével azonosíthatók a potenciálisan magas kockázatú területek, és feltárhatók a valószínű problémák azok bekövetkezése előtt.

A kockázatok meghatározása a folyamatgazdákkal lefolytatott **interjúk** során valósul meg.

Az interjú történhet írásban és szóban egyaránt.

A **kockázati tényezők** megbeszélés keretében végzett **feltárása** során gondoskodni kell arról, hogy:

- alapos és körültekintő legyen az előkészítés,
- a tényezők feltárása több lépésben (megvitatás, szűrés, azonosítás) történjen,
- a feltárás végén csak azok a tényezők maradjanak meg, amelyekre nézve a résztvevők egyetértése teljes,
- a megbeszélésen történeteket úgy kell dokumentálni, hogy annak alapján azok számára is világos legyen a feltárt kockázati tényezők tartalma, akik a megbeszélésen nem vettek részt.

A **kockázatokat** úgy kell **megfogalmazni**, hogy tartalmazza:

- a valószínűsíthető esemény kiváltó okát,
- az esemény hatását,
- mely szervezeti célra van hatással az esemény.

Az e célra létrehozott **Munkacsoport** meghatározza a Társaság tevékenységéhez kapcsolódó kockázatokat az éves terv alapján, és az összegző megbeszéléseken megfogalmazza a szükséges intézkedéseket.

A kockázatok azonosításának eredményeképpen el kell készíteni az **Integrált Kockázati Leltárt (1. sz. melléklet)**, amibe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni. A kockázatkezelési Munkacsoport feladata a különböző fórumokon azonosított kockázatok rendszerezése, az esetleges duplikációk kiszűrése.

VI. A KOCKÁZATOK ELEMZÉSE

A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak a kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását. Ezt az értékelési kritériumok egységes értelmezése és alkalmazása érdekében kialakított, a szervezetre jellemző kockázati tényezők alapján kell megtenni **(2-3. sz. mellékletek)**.

A kockázati tényezők értékelése a Társaság folyamataira vonatkozó, következetes kockázatelemzés végrehajtásának elsődleges eszköze, amelynek segítségével meghatározható a vizsgált folyamat kockázatosága.

A minősítés alapja, hogy minden kockázat alapvetően két kritérium alapján értékelhető:

- a bekövetkezési valószínűség és
- a szervezet céljaira gyakorolt negatív hatás alapján.

Az értékelés során egy azonosított kockázat hatásának megítélésére számszerűsíthető értéket alkalmazunk, amelynek alapján a kockázatokat magas, közepes és alacsony hatású kategóriába lehet sorolni.

A kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket és a célok elérésében legkritikusabbakat kell kiválasztani. Az egyes kockázati tényezők jellegéből fakadóan vagy a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét, vagy a hatását befolyásolják, esetleg mindkettőt, de ilyenkor elegendő az egyik összetevőjeként megjeleníteni a **Kockázati térképen (4. sz. melléklet)**.

A gyakorlati tapasztalatok alapján mindenképpen kezelendők azok a kockázatok is, amelyeknek ugyan kicsi a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk nagy. Ezzel szemben azok a kockázatok, amelyeknek nagy a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk minimális, nem feltétlenül kezelendők. Kivételt képez, ha év közben a gyakori bekövetkezés miatt a veszteség olyan mértékűvé válik, amely meghaladja az adott területre meghatározott tolerancia szintet.

VII. A KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE

Célja:

Annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják a Társaság fő célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a Társaságra gyakorolt hatásukat. A kockázatértékelést lényegében kezelhetőségi vizsgálatnak lehet tekinteni. Meg kell vizsgálni, hogy a kiváltó okokra, hatótényezőkre vonatkozó kontrollok léteznek-e és hatékonyan működnek-e. Ennek megítéléséhez az ellenőrzési nyomvonal és a szabálytalanságok nyilvántartása ad információkat. A kezelhetőségre vonatkozó vizsgálat eredményeként átfogó képet kapunk a feltárt kockázatok jellegéről, illetve arról, hogy az egyes kockázati tényezőket milyen mértékben lehet, illetve kell kezelni **(5. sz. melléklet)**.

A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni a Társaság adott kockázattal szembeni **tűrőképességét**.

Elfogadható kockázati szint meghatározása:

A kockázati tűréshatárhoz szorosan kapcsolódik a „tolerancia szint”, ami azt a százalékos (esetleg abszolút számban kifejezett) mértéket jelenti, amilyen mértékű plusz-mínusz irányú eltérést a vezetés még megengedhetőnek tart az eredetileg kitűzött céltől. A kockázatok Társaságra gyakorolt hatása szervezeti egységenként, illetve folyamatonként eltérő lehet. A Társaság vezetésének kell eldöntenie – megfelelő összehasonlító értékelés alapján – hogy a Társaság egészére, és azon belül az egyes folyamatok, illetve szervezeti egységek sajátosságaira tekintettel, milyen mértékű kockázati tűréshatárokat állapít meg.

A feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat az adott szervezet által elviselhetőnek ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldöntenie. Ezt a szintet meghaladó kockázatokra intézkedéseket kell hozni (**5. sz. melléklet**).

VIII. A KOCKÁZATOKRA ADOTT VÁLASZ REAKCIÓK, KOCKÁZATKEZELÉS

Az integrált kockázatkezelési rendszer működtetéséért felelős a Társaság vezérigazgatója, amely tevékenységében támaszkodik a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslatokra, valamint az integritás tanácsadó összefoglaló jelentéseire.

A kapcsolódó folyamatok kockázatainak csökkentése, mérséklése, esetleg megszüntetésének elősegítése miatt biztosítani kell, hogy valamennyi érintett vezető és beosztott hozzájusson a szakterületét érintő, beazonosított kockázatok listájához, és mindazon kapcsolódó információkhoz, amelyek segítik a kockázatkezelés fontosságának megértését, az ezzel összefüggő tevékenységük tartalmát és a Társaság életében betöltött szerepét.

A kockázatok beazonosításával a megfelelő válaszlépések kialakíthatók, így a kockázatok mérsékelhetők. Az üzleti évre szóló terv/célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válasz/intézkedés meghatározása szükséges.

El kell készíteni és folyamatosan karban kell tartani a **kockázatkezelési tervet**, amely a kockázatoknak a Társaság vezetése által tudatosan vállalható szintre való leszorítását célozza. A kockázatkezelési tervben szereplő feladatok közül a működés, működtetés során fellépő kockázatok elemzése, és az ezekre adandó válasz kidolgozása a legfontosabb.

A kockázati válaszlépések azt a megoldást jelentik, amilyen módon a vezetés reagál a felismert kockázatokra. A válaszlépések meghatározása során a hangsúlyt nem a kontrollok módosítására, javítására kell helyezni, hanem az adott pillanatban legalkalmasabb kockázatkezelési alternatíva kiválasztására.

Alapvető kockázatkezelés stratégiák:

- a) a kockázat átadása (biztosítás révén),
- b) a kockázat elviselése (a válaszingézkedés aránytalanul nagy költségei miatt),
- c) a kockázat kezelése (célja a kockázatok elfogadható szintre való csökkentése),
- d) a kockázatos tevékenység befejezése.

A kockázat kezelés lehetséges módjai:

A kockázatkezelés célja a már értékelt, rangsorolt kockázatok kezelésére alkalmas kontrollok meghatározása, vagy a már meglévők módosítása. A kezelhetőségi vizsgálat és a hatásvalószínűség vizsgálat alapján lehet dönteni arról, hogy mely kockázatok kerüljenek az ellenőrzési nyomvonalba. A kockázatok kezelésének módját minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni.

1. A kockázat megszüntetése, elkerülése

A kockázatkezelés célja csak kivételes esetekben (egyedi ügyekben, pl. konkrét szerződéses kapcsolatban) lehet a kockázat teljes megszüntetése, ami azt jelenti, hogy az adott kockázat, a megfelelő válaszlépés eredményeként, többé nem fordul elő.

Az elkerülés egyik formája a kockázatos tevékenység megszüntetése, amennyiben a jogszabály ad rá lehetőséget, vagy önként megszüntetjük a tevékenységet.

2. A kockázat csökkentése

A legtöbb kockázat esetében alkalmazható módszer, amelynek a célja a kockázati kitettség csökkentése, a menedzsment által tudatosan vállalható kockázati kitettség (tűrészhatáron belüli) szintjére.

3. A kockázat megosztása, áthárítása

Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.

A Társaság működésének több területén alkalmazható megoldás, amely – többek között – magában foglalja

- a kiszervezést, amikor az elvégzendő feladatot arra specializálódott szervezettel végeztetjük el,
- a diverzifikációt, amikor a feladat ellátását - annak struktúrája alapján - több szervezeti egység között osztjuk meg,
- a biztosítást, amikor a tevékenység ismert kockázatának bekövetkezési hatását a biztosítóval kötött szerződés révén mérsékeljük.

4. A kockázat elviselése, elfogadása

Alkalmazása esetén a Társaság vezetése dönthet úgy, hogy nem tesz intézkedéseket a kockázat csökkentésére, mert

- a szervezet kialakult működési rendjében az adott kockázat hatásának kiküszöbölése vagy csökkentése többé kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár, vagy
- a kockázatkezelés személyi, technikai akadályokba, idő-, illetve anyagi korlátba ütközik.

Amennyiben a Társaság vezetése az elfogadás mellett dönt, akkor is célszerű kidolgozni egy tervet a kockázati tényező bekövetkezési hatásainak kezelésére. A kockázatok rendszeres újraértékelése során azonban a nem kezelt kockázatokat is újra kell értékelni.

A kockázati tűréshatár felett elhelyezkedő minden egyes kockázat esetében a **válaszlépésnek** tükröznie kell a Társaság vezetési filozófiáját, tolerancia szintjét, valamint a közérdek képviselőjét. A vezetésnek ezért a válaszlépés melletti döntés meghozatalakor **figyelemmel kell lennie** arra, hogy az adott kockázat

- milyen mértékű hatást gyakorol a Társaságra,
- a célhierarchia melyik szintjét érinti,
- melyik folyamatba van beágyazva,
- melyik szervezeti egységek vesznek részt a válaszlépésben,
- milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás és
- milyen eredményt várnak a válaszlépéstől.

Kockázatkezelés kontrolltevékenységgel

Amennyiben a kockázat kezelésére kerül sor, az további négy különböző típusú kontroll tevékenységen keresztül valósítható meg:

- **Megelőző** kontrollok: korlátozzák a kockázat realizálódásának lehetőségét (feladat szétválasztása, megfelelő képzettség). A belső kontrollok többsége ide tartozik.
- **Korrekciós** kontrollok: a realizálódott kockázat következményeit korrigálják, a kár, vagy veszteség csökkentésével (szerződési feltételek megadása).
- **Iránymutató** kontrollok: a kívánt következmény elérését biztosítják. Általában egy tevékenység konkrét lépéseit tartalmazzák (eljárásrendek, előírások, utasítások).
- **Felderítő** kontrollok: fényt derítenek olyan esetekre, amikor nem kívánt események következtek be (megvalósítás áttekintése, monitoring jelentések).

A **kiemelten nagy kockázatú tevékenységek** esetében a Vezérigazgató intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér, vagy helyszíni vizsgálatot tart, vagy felkéri a belső ellenőrzést a vizsgálat elvégzésre.

A hatékony **folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés** a legjobb eszköz a kockázatok kezelésére. A FEUVE hatékonyságát támogatja az **ellenőrzési nyomvonal** kialakítása. Az ellenőrzési nyomvonal kiépítése alapján lehet a megfelelő kockázatelemzési tevékenységet ellátni.

A Vezérigazgató átruházza a szakterületi vezetőkre, ágazatvezetőkre a területüket érintő kockázatok kezelését.

IX. A KOCKÁZATOK FELÜLVIZSGÁLATA

Az üzleti év során **folyamatosan nyomon kell követni** a folyamatokat, frissíteni a megállapításokat, illetve ellenőrizni a kezelendő kockázatokra megtett intézkedések hatásait.

A **felülvizsgálatnak** ki kell terjednie arra, hogy a kockázatkezelést az előírtaknak megfelelően végezték-e, milyen változások következtek be, a kockázatkezelés kellően hatékony és eredményes volt-e.

Mivel a kockázati környezet állandóan változik, a kockázatkezelési folyamat fontos tulajdonsága a folyamatos és rendszeres **felülvizsgálat**, amelynek alapvetően két **célja** van:

a) A változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában: a korábban beazonosított kockázatok fennállnak-e, merültek-e fel új kockázatok, változott-e az egyes kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, illetve hatása.

b) Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról, a működő kontrollok megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, szükség van-e új kontroll tevékenységek bevezetésére, a meglévők kibővítésére.

A felülvizsgálat során kiemelt figyelmet kell fordítani a folyamatosságra. Fontos, hogy a kockázatkezelés minden évben legalább **évente egyszer felülvizsgálatra** kerüljön.

A felülvizsgálat **eszközei** hasonlóak a kockázat beazonosításánál használtakkal. A Munkacsoport interjúk lefolytatásával, a kockázatkezelők (folyamatgazdák) – a szakterületi vezetők, ágazatvezetők - beszámoltatásával végzi a kockázatok felülvizsgálatát.

A felülvizsgálat során alapvetően a következőkre **célszerű kitérni**:

-Az adott kockázatra vonatkozó feladattervben megfogalmazott feladatok közül, mely feladatok kerültek végrehajtásra és azoknak melyek a mérhető eredményei.

-A végre nem hajtott feladatok esetében mik voltak az elmaradás okai.

-A végrehajtás során hány alkalommal történt meg a kockázatelemzés aktualizálása, és ennek következtében történt-e módosítás a kockázatkezelési programban.

-A végrehajtás alatt merültek-e fel újabb kockázatok, és azokra megfelelő védelmet nyújtott-e a program megvalósítása.

-A tervezetthez képest milyen további költségek merültek fel a végrehajtással kapcsolatban, és a többletköltségek milyen okokra vezethetők vissza.

-A tényleges költségek hogyan viszonyultak a kockázatkezeléstől várt eredményhez.

-A felülvizsgálat alapján milyen újabb tapasztalatokhoz jutottak, és azokat hogyan lehet a továbbiakban a kockázatkezelés hatékonyságának növelése céljából hasznosítani.

A felülvizsgálat elvégzése annak a szakterületi vezetőnek, ágazatvezetőnek (folyamatgazda) a **feladata**, amelynek tevékenységére az adott kockázat közvetlenül hat. Az érintett vezető az előző időszak felülvizsgálatának eredményéről köteles a Munkacsoportot tájékoztatni adott év április 30-ig, első évben 2021. november 15-ig.

X. A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA

A kockázatkezelést a Társaság Vezérigazgatójának és a szakterületi vezetőknek, ágazatvezetőknek (folyamatgazdáknak) a döntés előkészítésnél, az éves üzleti terv készítésének első szakaszaiban kell megkezdeni, és az üzleti év során folyamatosan nyomon kell követni a folyamatokat, frissíteni a kockázatokkal kapcsolatos megállapításokat, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait, a kockázatok folyamatos változásának nyomon követésével.

XI. A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

A kockázatkezelési rendszer működtetését a Vezérigazgató végzi, és az Integritás tanácsadó koordinálja.

A feltárt kockázatok, hibák intézményi szintű nyilvántartása az integritás tanácsadó feladata.

A folyamatos nyomon követés biztosítása érdekében a kockázatok feltárásáról és az intézkedésről az integritás tanácsadót haladéktalanul tájékoztatni kell (írásban).

A Társaságnak jól áttekinthető **kockázat-nyilvántartást** kell vezetnie (**6. sz. melléklet**), amelyből bármely időpontban egyértelműen **látható**, hogy

- melyek a Társaság egyes területeire ható, azonosított kockázatok,
- azokat milyen módszerrel, kik és mikor határozták meg,
- a fontossági sorrendben az azonosításkor hol helyezkedtek el,
- milyen mértékű kár bekövetkezését valószínűsítették,
- kezelésükre milyen intézkedéseket hoztak, illetve javasoltak,
- az intézkedések végrehajtásáért ki a felelős,
- vannak-e a kockázat kezelésére kialakított hatékony kontrolltevékenységek,
- az intézkedés milyen eredménnyel járt, milyen változást eredményezett az adott kockázat helyzetében (súlyában, rangsorban elfoglalt helyzetben),
- milyen a jelenlegi státusza,
- milyen hipotézis felállítást teszi lehetővé a jövőre nézve.

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartásáról az Integritás tanácsadó a jogszabályokban előírtaknak megfelelően szerint gondoskodik.

A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően:

- a nyilvántartásba vétel időpontját, sorszámát,
- a bekövetkezés valószínűségét,
- az esetlegesen felmerülő kár mértékét,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét.

XI. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

A Társaságban a szakterületi vezetőknek, ágazatvezetőknek (folyamatgazdáknak) kell gondoskodni arról, hogy az Integrált Kockázatkezelési Szabályzatban foglalt előírásokat minden munkatársuk megismerje, annak tényét a szabályzat **7. sz. melléklete** alapján (megismerési nyilatkozaton) aláírásukkal igazolják. Az aláírt Megismerési nyilatkozatokat a szervezeti egységek vezetői (az iktatást követően 1 példányban) őrzik, és a Vezérigazgató részére szükség esetén bemutatják.

A Munkacsoport tagjai jelen szabályzatban foglalt megbízásukat a megismerési nyilatkozat aláírásával veszik tudomásul.

Jelen szabályzat 2021. február 1. napján lép hatályba.

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet: Kockázati leltár
2. számú melléklet: Kockázatelemzés
3. számú melléklet: Kockázatelemzési módszer
4. számú melléklet: Kockázati térkép
5. számú melléklet: Kockázatértékelés
6. számú melléklet: A kockázatok és intézkedések nyilvántartása
7. számú melléklet: Megismerési nyilatkozat

1. számú melléklet

KOCKÁZATI LELTÁR

| Kockázati esemény | Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása | Veszélyeztetett szervezeti célkitűzés(ek) | Érintett folyamat(ok) | Folyamat-gazda | Integrítási- vagy korrupciós kockázatot hordoz-e | Intézkedési javaslat |
|----------------------|---|---|--------------------------|----------------|--|----------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

2. számú melléklet**KOCKÁZATELEMZÉS**

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 hangsúllyal jelennek meg, hiszen általában a pénzügyi kockázatot és a műveletek nagyságrendjét jól jellemzik.

A kockázati tényezők a következőképpen osztályozhatók:**Pénzügyi és gazdasági:**

bevétel volumene, kiadások, készpénz összege, likviditás, forgó- illetve tőkeeszközök értéke, egyéb befektetett erőforrások értéke,

Magatartási:

a vezetőség és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei; szerepek és helyzetek; tisztesség, megbízhatóság, motiváció; a belső ellenőrzéssel szemben tanúsított hozzáállás, 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. 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 **3. sz. melléklet** tartalmazza

3. számú melléklet**KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER**

Az integrált kockázatelemzési és felmérés célja megállapítani a Jászberényi Vagyonkezelő és Városüzemeltető Nonprofit Zrt (továbbiakban: Társaság) 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 kockázattértékelést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell (pl. a vezetőség kérései stb.).

A Társaság 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 az alábbiakban felsorolt kockázati tényezők közül 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

1) Kitűnő 2) Közepes 3) Rossz

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

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. Munkatársak tapasztalata és képzettsége

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

A 7. „Vezetőség aggályai” tényezőt illetően a Vezérigazgató véleményét is ki kell kérni.

A fentiek alapján a szervezeti egység kockázati tényezőjének mértékét – magas, közepes, alacsony– meg kell állapítani

4. számú melléklet

KOCKÁZATI TÉRKÉP

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatokat – 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:

| Sor-szám | Kockázati tényező | Kockázati tényező terjedelme | Alkalmazott súly | Ponthatár |
|----------|--|------------------------------|------------------|-----------|
| 1 | Bevételek | 1-3 | 6 | 6-18 |
| 2 | Informatikai támogatottság | 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 | 1-3 | 3 | 3-9 |
| 7 | Vezetőség aggályai | 1-3 | 3 | 3-9 |
| 8 | Munkatársak képzettsége, tapasztalata | 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 kaptuk 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 kockázat értékelés munkatábláit az **5. számú melléklet** tartalmazza.

5. számú melléklet**KOCKÁZATÉRTÉKELÉS**

Jelen szabályozás a Társaság **Integrált kockázatkezelési szabályzata** alapján készült, annak elválaszthatatlan részét képezi.

A TÁRSASÁG FŐFOLYAMATAI**1. Szakmai feladatellátás**

- 1.1. Városüzemeltetés
- 1.2. Hulladékgyűjtés
- 1.3. Strand és Termálfürdő üzemeltetés
- 1.4. Állat-és növénykert üzemeltetés
- 1.5. Iskolai és városi sportlétesítmények üzemeltetése
- 1.6. Újságkiadás
- 1.7. Saját vagyon gazdálkodás

2. Egyéb szakmai tevékenységekhez kapcsolódó folyamatok

- 2.1. Környezetvédelem
- 2.2. Tűz- és munkavédelem
- 2.3. Oktatás, képzés

3. Irányítás, belső kontroll

- 3.1. kontrolling
- 3.2. monitoring
- 3.3. koordinációs folyamatok, ellenőrzések, belső ellenőrzés

4. Jogi feladatok

- 4.1. panaszkezelés
- 4.2. szerződések
- 4.3. szabályozások kontrollja
- 4.4. hatósági eljárások

5. Humánpolitikai folyamatok

- 5.1. munkaerőkapacitás-tervezés
- 5.2. felvétel
- 5.3. bérpolitika

6. Iratkezelés és irattározás

- 6.1. szervezeti egységek iratkezelése
- 6.2. iktatási folyamatok
- 6.3. központi iratkezelés
- 6.4. irattározási folyamatok

7. Adatkezelés, adatvédelem, adatszolgáltatás

- 7.1. GDPR
- 7.2. adatszolgáltatási folyamatok

8. Informatikai támogató folyamatok

- 8.1. hardver
- 8.2. szoftver
- 8.3. adatkezelés
- 8.4. adatvédelem

9. Kommunikációs folyamatok

- 9.1. belső kommunikáció
- 9.2. külső szervezetekkel való együttműködés

10. Gazdasági területek, folyamatok

- 10.1. Tervezés, üzletei terv készítése
- 10.2. Pénzgazdálkodás
- 10.3. Leltározás, anyag- és eszközgazdálkodás
- 10.4. Beszerzés, közbeszerzés
- 10.5. Vagyonvédelem

KOCKÁZATÉRTÉKELÉS

1. A kockázat jellemzői, számítása:

- kockázat hatása (KH)
- kockázat bekövetkezésének valószínűsége (KV)
- a kockázat értéke (KÉ)

A kockázatok azonosítását követően a kockázat bekövetkezésének valószínűsége (KV) és a kockázat hatása alapján tételesen értékelni kell azokat, majd az értékelés alapján meg kell határozni a kockázati értéket (KÉ) az alábbiak szerint:

A kockázat értéke (KÉ) = kockázat valószínűsége (KV) x kockázat hatása (KH).

A becslést egyedi események esetén az előfordulás gyakorisága vagy a kockázati esemény előfordulási valószínűségi %-a (kockázat gyakorisága az esemény gyakoriságához viszonyítva) szerint kell elvégezni.

| KV értéke | Esemény gyakorisága | Előfordulás valószínűsége |
|-----------|---------------------|---------------------------------|
| 1 | 1 évnél ritkább | 1 nagyon ritkán 0,01 % alatt |
| 2 | 2 évente | 2 kis valószínűséggel 0,01-0,1% |
| 3 | 3 havonta | 3 lehetséges 0,1-1% |
| 4 | 4 hetente | 4 nagyon valószínű 1-10% |
| 5 | 5 naponta | 5 majdnem biztos 10% felett |

A kockázat hatása (KH):

| Kockázati hatás (KH) értéke | Kockázati hatás (KH) | Kockázati hatás (KH) leírása |
|-----------------------------|----------------------|---|
| 1 elhanyagolható 2 csekély | 1-2 | kis munkával, alacsony költséggel helyreállítható, jogszabályt nem sértő, munkavégzést nehezíti, de nem akadályozza |
| 3 közepes 4 jelentős | 3-4 | egyres határidők, követelmények nem teljesülnek, anyagi károkat okozhat, kárt okoz (akár anyagit is), funkció ellátását akadályozza, a Társaság hírnevét befolyásolja |
| 5 katasztrofális | 5 | jelentős (akár anyagi) kárt okoz, alapfunkció nem működik, a Társaság hírnevét súlyosan befolyásolhatja, a Társaság elleni jogi lépések, perek indulhatnak. |

2. Kockázati tényezők:**1. Bevételek**

1) Alacsony 2) Közepes 3) Magas

Súly: 6

2. Informatikai támogatottság

1) Kitűnő 2) Közepes 3) Rossz

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

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. Munkatársak tapasztalata és képzettsége

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

| Következmény (K) | Valószínűség/Előfordulás (E) | | | | |
|------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------|--------------------|------------------|
| | 1 nagyon ritkán | 2 kis valószínűség - gel | 3 lehetséges | 4 nagyon valószínű | 5 majdnem biztos |
| 1 elhanyagolható | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 csekély | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 közepes | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 4 jelentős | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 5 katasztrofális | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |

| Szín | Kategória | Intézkedés |
|------|-----------------|--|
| | 1-3 Elfogadható | Nem szükséges beavatkozás |
| | 4-6 Alacsony | Könnyen bevezethető / olcsó beavatkozás |
| | 8-12 Közepes | Költséghatékony beavatkozás elfogadható időkereten belül |
| | 15-16 Magas | Sürgős beavatkozás |
| | 20-25 Kritikus | Azonnali beavatkozás |

3. Elfogadható kockázati szint (tűrészhatár) meghatározása

A kockázati tűrészhatárt a sorba rendezett kockázati értékek (KÉ) alapján kell meghatározni, amely során a kockázatokat két csoportba kell osztani:

- **nem elfogadható kockázatok** (a KÉ kockázati tűrészhatár feletti kockázatok, amennyiben felmerülnek)
- minden ilyen esetben kockázatcsökkentő intézkedésről kell dönteni;
- **elfogadható, szinten tartható kockázatok** (a KÉ kockázati tűrészhatár alatti kockázatok) a kockázatokat és a megtett intézkedéseket felügyelet alatt kell tartani azért, hogy a kockázat ne növekedjen, de új intézkedést nem kötelező alkalmazni a kezelésükre.

A Társaság által alkalmazott kockázati tűrészhatár: KÉ: = 15, megváltoztatásáról a belső működési kockázatok felülvizsgálatához kapcsolódó előterjesztés készítésekor a vonatkozó javaslat elfogadásával vagy módosításával irányítási területén a Folyamatgazdák javaslatára a Vezérigazgató dönt.

