

13/2021

Társaság neve: Szerb Kulturális és Média Nonprofit Kft.

Cégjegyzékszám: 01-09-352534

Adószám: 27295577-1-42

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS RENDJE

Kelt: Budapest, 2021.01.01

Alkalmazandó: 2021.01.01. napjától

Érvénybe léptette:


Dr. Emberné Jurkovits Hajnalka
Ügyvezető

Tartalom

I. FEJEZET	3
1. A szabályzat célja	3
2. A szabályzat hatálya	3
3. Értelmező rendelkezések	4
II. FEJEZET	5
A FOLYAMATOK KIALAKÍTÁSA, A FOLYAMATGAZDÁK KIJELELŐLÉSE.....	5
4. A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései	5
II. FEJEZET	5
INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS.....	5
5. A kockázatkezelési folyamat	5
6. A Kockázatkezelési Vezetői Értekezlet.....	6
7. A kockázati tényezők.....	7
8. A Kockázatértékelési Kritérium Mátrix	9
9. Kockázatok értékelése	10
10. Kockázati Térkép.....	11
11. Kockázatkezelési stratégiák.....	11
12. Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv	13
III. FEJEZET	13
ZÁRÓ És HATÁLYBA LÉPTETŐ RENDELKEZÉSEK.....	13

1. számú melléklet: Folyamat és folyamatgazda lista
2. számú melléklet: Feladatmegosztás a kockázatkezelési rendszer kialakításában és működésében
3. számú melléklet: Fő kockázati kategóriák osztályozása
4. számú melléklet: Kockázati Kategóriák
5. számú melléklet: Kimutatás a kockázatok értékelésére
6. számú melléklet: Kockázatkezelési stratégia kialakítása
7. számú melléklet: Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv

I. FEJEZET

ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK

1. A szabályzat célja

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

- a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtják végre,
- az elszámolási kötelezettségeket teljesítik, és
- megvédik az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és a nem rendeltetésszerű használatától.

A Társaság kontrollrendszerét — a társasági sajátosságok figyelembevételével — a Társaság ügyvezetője alakítja ki és működteti az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével.

A Társaság ügyvezetője felelős a belső kontrollrendszer keretében — a társaság minden szintjén érvényesülő — megfelelő

- kontrollkörnyezet,
- integrált kockázatkezelési rendszer,
- kontrolltevékenységek,
- információs és kommunikációs rendszer, és
- nyomon követési rendszer (monitoring) kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.

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

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

2. A szabályzat hatálya

A szabályzat személyi hatálya a Társaság teljes foglalkoztatott állományára kiterjed.

A szabályzat tárgyi hatálya a Társaság munkatársainak tevékenységével kapcsolatos magatartására, a jogszabályokban, tulajdonos, illetve a tulajdonosi joggyakorló által meghatározott társaságszabályozó eszközökben és belső irányítási eszközökben megjelenő működésével összefüggésben a kockázatok kivizsgálására és kezelésére terjed ki.

A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed a Társaság valamennyi — az Alapító Okiratában, a Társasági és Működési Szabályzatában, illetve belső irányítási eszközében meghatározott, jogszabályban előírt — irányító, támogató és értékteremtő folyamatára.

3. Értelmező rendelkezések

E szabályzat értelmében:

1. Belső kontroll koordinátor: a Bkr. 7. (4) bekezdése alapján az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt társasági felelős, amely társaságban van integritás tanácsadó, ott azonos az integritás tanácsadóval.
2. Kockázat: a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a társasági célok elérését.
3. Kockázati tényező: kockázat okaként azonosítható tényező.
4. Kockázati univerzum: a társasági kockázatkezelés szempontjából jelentőséggel bíró dolgok összessége. Gyakorlatilag a folyamatértéképpel azonos.
5. Kockázatkezelési rendszer: mechanizmusok rendszere, amelyek lehetővé teszik a társaság tevékenysége alapján kialakított célokra ható negatív hatások vagy lehetőségek felismerését, elemzését és kezelését. Általában integrált kockázatkezelési rendszert értünk alatta.
6. Kockázatkezelési stratégia: egyes kockázatokkal kapcsolatos, tudatosan választott magatartás.
7. Kockázati tűréshatár: a kockázati kitettségnek az a szintje, amely felett a Társaság ügyvezetője mindenképpen válaszingtezkedést kíván tenni a felmerülő kockázatra.
8. Integrált kockázatkezelési rendszer: folyamat alapú kockázatkezelési rendszer, amely a társaság minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a társaság célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a társaság kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomom követését.
9. Kockázatkezelési intézkedési terv: az azonosított, és a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázatokkal szembeni válaszingtezkedések összessége. Általában az integrált kockázatkezelési rendszer keretében elkészített integrált kockázatkezelési terv.
10. Integrált kockázatkezelési folyamat: az integrált kockázatkezelési rendszer működése.
11. Folyamat: a társaság által végrehajtott tevékenységsor. Általában technikai folyamatokat értünk alatta, de vannak transzformatív változásokat létrehozó folyamatok is.
12. Transzformatív változás: olyan társasági változás, amely érdemben változtatja meg a társaság működési módját. Transzformatív változás esetében maga a társaság is változik.
13. Folyamatgazda: az adott folyamatleírás létrehozásáért felelős személy, aki általában felel a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért.
14. Folyamatleírás: a folyamattal kapcsolatos összes lényeges információ, valamint a folyamatba tartozó tevékenységek lépésenkénti leírása.
15. Folyamatértékép: a társasági célok, valamint a társasági fő- és részfolyamatok egymás közötti kapcsolatrendszerének leírása és szemléltetése.
16. Folyamatábra: szimbólumsorozat, amely leírja hogyan, milyen logikai sorrendben és lépésekben kell egy adott tevékenységet, feladatot elvégezni.
17. Fő folyamat: a társaság által végzett tevékenységek legnagyobb csoportjai, általában társasági külső és belső — funkciókkal azonosítható. Folyamatábrában általában nem lehetséges megjeleníteni.
18. Folyamatmenedzsment: a társasági folyamatok és a társaság állandó hozzáillesztése a külső igényekhez és a tágabb értelemben vett környezeti elvárásokhoz.

19. Folyamatmenedzser: folyamatmenedzsment feladatokat ellátó szakember, aki többek között szervezi a társasági folyamatok azonosítását és leírását is.

II. FEJEZET

A FOLYAMATOK KIALAKÍTÁSA, A FOLYAMATGAZDÁK KIJELÖLÉSE

4. A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései

A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései:

- a) a társasági stratégia és célrendszer ismeretében össze kell állítani a társasági tevékenységek halmazából azok célja és funkciója alapján meghatározott folyamatok listáját,
- b) a társasági funkciókat alá kell bontani a főfolyamatokkal és részfolyamatokkal, összekapcsolva a társasági célokkal (folyamattérkép),
- c) kulcsfolyamatok azonosítása — azon folyamatok, amelyek eredményessége jelentősen befolyásolja a társasági célok elérését,
- d) a folyamatban résztvevő társasági egységek beazonosítása, a folyamatok alapos tanulmányozása alapján a folyamatgazdák kijelölése,
- e) részletes folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése.

A folyamatokat és a folyamatgazdák listáját az 1. számú melléklet tartalmazza.

A folyamattérkép egy áttekinthető ábrában tartalmazza a Társaságösszes tevékenységét az azokhoz kapcsolódó társasági célokkal együtt. A Társaságfunkcióit, tevékenységi köreit és főfolyamatait a társaság sajátosságainak figyelembevételével kell csoportosítani. A főfolyamat logikailag összetartozó részfolyamatok halmaza. A folyamattérképet olyan mélységben kell elkészíteni, hogy az átláthatóság ne sérüljön, ugyanakkor minden lényeges főfolyamatot és alfolyamatot tartalmazzon.

A folyamatleírásokat folyamatszempléttel kell elkészíteni. A folyamatleírásnak tartalmazni kell:

- a főfolyamat megnevezését,
- a főfolyamat célját, inputjait és elvárt outputjait,
- a főfolyamatnak és a részfolyamatoknak a társasági célkitűzésekkel való kapcsolatát,
- a folyamatgazda megnevezését,
- a folyamatban résztvevő társasági egységeket,
- a folyamatot szabályozó jogszabályokat és belső szabályzatokat,
- a folyamatokat támogató informatikai rendszereket,
- a főfolyamathoz tartozó részfolyamatokat,
- a részfolyamatok lépéseit és kapcsolódási pontjait folyamatábrával szemléltetett módon.

III. FEJEZET

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS

5. A kockázatkezelési folyamat

A kockázatkezelés a Társaságcéljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata. A folyamat magába foglalja:

- a kockázatok azonosítását,

- a kockázatok kiértékelését,
- a Társaság kockázatokra való hajlamosságának (kockázatérzékenysége, kockázattűrésének) értékelését,
- a válaszok kialakítását a kockázatokra,
- az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját.

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

6. A Kockázatkezelési Vezetői Értekezlet

Az integrált kockázatkezelési rendszer megfelelő működtetéséhez szükség van a társaság minden szintjének bevonására, ezért vezetői értekezlet keretében azonosításra kerülnek a kockázatok, ami alapján összeállításra kerül a kockázati leltár.

A Kockázatkezelési vezetői értekezlet kockázatkezeléssel kapcsolatos feladatai és hatásköre:

- a folyamatterkép és folyamatleírások mentén előkészíti a kockázatok felmérését (ha nincsenek azonosított folyamatok, akkor el kell készítenie azt a folyamatlistát - kockázati univerzumot, amely mentén a kockázatok azonosítását el kell végezni,
- a folyamatterképnek és a folyamatleírásoknak biztosítani kell a kockázatkezelési rendszer teljes körűségét és zártságát,
- a folyamatok mellett a Társaságnál projektek keretében végzendő munkát külön egységként kell kezelni a kockázatkezelési rendszerben,
- kockázatok kis csoportokban - folyamatonként, az adott folyamatban résztvevő minden társasági egység képviselőjének részvételével történ azonosításának megszervezése, lebonyolítása, integrált kockázati leltár (risk inventory) kialakítása,
- az azonosított kockázatok csoportosítása, rendszerezése,
- az azonosított kockázatok alapján a kockázati tényezők meghatározása,
- a meghatározott kockázati tényezők alapján elkészíti a kockázattertelés alapján képező kockázati kritérium mátrixot,
- a folyamatgazda azonosítja a felelősségi körébe tartozó folyamat kockázatait, elkészíti a kockázatok értékelését, meghatározza a kockázatviselési hajlandóságát és a kockázatra adott javasolt válaszokat azon kockázatok esetében, amelyet a saját szintjén képes kezelni melyet továbbít a Kockázatkezelési vezetői értekezlet részére,
- a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében a kockázatok értékelését, a delegált kockázati étvágyat és a kockázatok kezelésének stratégiáját a Kockázatkezelési vezetői értekezlet alakítja ki, mindemellett felülvizsgálja az egyes szervezetek által elkészített elemzéseket és intézkedési javaslatokat is — ezeket összefoglalja és felterjeszti a Társaság ügyvezetője részére jóváhagyásra,
- az első évet követő években a Kockázatkezelési vezetői értekezlet évente legalább egyszer felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását,
- a társasági egységek céljait, felépítését és annak belső kapcsolatrendszerét, a feladatokat és az azokkal összefüggő felelősséget a szervezeti és működési szabályzat, valamint a társasági egységek Társaságon belüli és azon kívüli külső kapcsolattartásának módját, szabályait belső szabályzat tartalmazza. A munkaköri leírások az adott munkakörhöz kapcsolódó, a munkavállaló jogosítványait, kötelezettségeit, felelősségét részletesen tartalmazza.

7. A kockázati tényezők

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

A Társaságot érő kockázatok három nagyobb csoportba sorolhatók:

- eredendő kockázat (Inherent Risk): a folyamatban rejlő összes kockázat, ami a belső kontrollrendszer létezésétől függetlenül létezik.
- kontroll kockázat (Control Risk): annak kockázata, hogy a kiépített kontrollok a nem megfelelő kialakítás vagy nem megfelelő működtetés miatt nem képesek a hibák megelőzésére vagy feltárására.
- megmaradó kockázat (Reziduális Risk): A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, ami már a tűréshatár alatt van.

A kockázatok forrásuk szerint lehetnek:

- külső környezeti kockázat: 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,
 - ✓ jogszabályok módosulásai,
 - ✓ infrastrukturális ellátottság,
 - ✓ elemi csapások,
 - ✓ a társaság szervezet rendszerének változása.
- Belső működési kockázatok: a Társaságműködésének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény. Így elsősorban
 - ✓ pénzügyi kockázatok,
 - ✓ tevékenységi kockázatok,
 - ✓ emberi erőforrást érintő kockázatok.

Pénzügyi kockázatok:

- a bevételi, kiadási tervek változásai,
- a vagyónvédelemi rendszerek nem megfelelő fenntartása,
- a biztosítások mellőzése,
- nem megfelelő forrásfelhasználás,
- nem megfelelő belső kontrollrendszer,
- a tudatos károkozások.

Tevékenységi kockázatok:

- a stratégia kevés, vagy pontatlan információ alapján kerül meghatározásra,
- a munkavégzést nem egyértelmű szabályzatokkal, folyamatleírásokkal szabályozzák,
- nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges anyagi-technikaeszközöket,
- nem fejlesztik folyamatosan a technológiai, 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,
- nem szereznek következetesen érvényt a társaság hírneve megőrzésének és fejlesztésének.

Emberi erőforrást érintő kockázatok:

- nem biztosított a feladatellátáshoz szükséges létszámú, megfelelő képesítéssel, kompetenciával, gyakorlattal kompetenciával rendelkező személyi állomány,
- nem rendelkeznek megfelelő szaktudással, végzettséggel, szakmai és/vagy vezetői gyakorlattal,
- nem megfelelő a kapcsolat a szervezeti egységekkel, külső szervekkel, ügyfelekkel,
- nem fogalmaznak meg világos célokat, elvárásokat, terveket,
- a hatáskörök, jogok, kötelezettségek nincsenek világosan, egyértelműen megfogalmazva,
- a feladatátadás nem szabályozott,
- nem megfelelőek a munkakörülmények,
- magas a fluktuáció,
- nincs kapcsolat a többi vezetővel, munkatárssal.

A kockázatok azonosításához el kell készíteni a folyamatok listáját, a folyamatleírásokat (folyamattérképet) és az ellenőrzési nyomvonalakat. Ez teremti meg a kockázatkezelés alapját.

A kockázatfelmérés során használható technikák:

- interjú: jellemzően a felső vezetés bevonására alkalmazható, kiegészítő jellegű, a társasági szintű kockázatok jobb feltárása céljából. A vezetők bevonása fontos, mert más rálátással rendelkeznek a társaság célkitűzéseire és folyamataira. A társaság hierarchiájában azonosított kockázatok között, illetve azok értékelésében is lehet eltérés a hierarchia szintek között. A teljes kép, a kockázatok integrált, minden folyamatot és kockázati tényezőt figyelembe vevő felméréséhez szükséges az összes elérhető információ összegzése.
- kérdőív: akkor alkalmazható, ha nagyon széles célcsoportot kell elérni. Hátrányai: sosem lehet elég mély és részletes, rugalmatlan, aszimmetrikus (inkább a kérdező határozza meg, hogy a válaszok mire vonatkoznak, nem pedig a válaszadó, hogy mire szeretne válaszolni), ritkán tár fel olyan kockázatot, amelynek feltárását eleve nem célozta.
- kiscsoportos megbeszélés: egyszeri moderált brainstorming („ötletbörze”, közös tanácskozás egy probléma megoldására) a kockázatok azonosítása érdekében.

A kockázatok hatékony azonosítása érdekében a fenti három technikát kombináltan kell alkalmazni.

Az elkészített folyamattérképet és a folyamatok listáját kockázati univerzumnak kell tekinteni.

A kockázati univerzum meghatározásához az alábbi táblázatot kell alkalmazni:

Folyamatlista/Kockázati univerzum		Kapcsolódó társasági célkitűzés
Főfolyamat	Részfolyamat	

A táblázatban szerepeltetett információk köre igény szerint bővíthető.

A kockázatok azonosítása során a kockázatokat úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

- az esemény kiváltó okát,
- az esemény hatását,
- mely társasági célra van hatással az adott esemény.

A kockázatok azonosításának teljes körűsége biztosítása érdekében különböző csoportosítású kockázati kategóriákat tartalmaznak a 3. és 4. számú mellékletek.

A kockázatok azonosításának eredményeképpen el kell készíteni az Integrált Kockázati leltárt, amelybe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni. Az Integrált Kockázati leltár meghatározásához az alábbi táblázatot kell alkalmazni:

Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett társasági célkitűzés(ek)	Érintett folyamatok	Folyamatgazda	Integritási kockázat vagy korruptió kockázatot hordoz-e?	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv* (hivatkozás a vonatkozó pontjára)

*Ezt az oszlopot a kockázatok azonosításakor még nem lehet kitölteni, de az integrált kockázatkezelési terv elkészítését követően fel kell tüntetni a nyilvántartásban, mert így lesz teljes a leltár.

8. A Kockázatértékelési Kritérium Mátrix

A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását.

Az értékelési kritériumok egységes értelmezése és alkalmazása érdekében ki kell alakítani a Társaságra jellemző kockázati tényezők alapján a Kockázatértékelési Kritérium Mátrixot (KKM). A mátrix meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála egyes fokozatainak mi a jelentése, támpontul szolgál az értékelésben résztvevők számára a kockázati értékek meghatározásában.

A kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket és a célok elérésében a legkritikusabbakból kell értékelési kritériumként alkalmazni. Az egyes kockázati tényezők jellegéből fakadóan vagy a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét vagy a hatását befolyásolják. Ha mindkettőt befolyásolják, az egyik összetevőjeként kell megjeleníteni.

A Hatás és a Valószínűség értéke meghatározásának minél pontosabb becslésére azokat értékelési kritériumokra kell bontani, erről a Kockázatkezelési Vezetői Értekezlet dönt. Az értékelési kritériumok skáláit a Társaságra kell szabni.

A Kockázatkezelési Kritérium Mátrix Hatás vizsgálat esetén alkalmazandó táblázat:

HATÁS		
Értékelési Kritérium	Értelmezés	Érték

A Kockázatkezelési Kritérium Mátrix Valószínűség vizsgálat esetén alkalmazandó táblázat:

Valószínűség		
Szint	Értelmezés	Érték
Alacsony	Bekövetkezhet, de nem valószínű	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
Magas	1-2 éven belül bekövetkezhet	3
Nagyon magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4

9. Kockázatok értékelése

A kockázati értéket a Valószínűség és a Hatás értékek szorzataként kapjuk meg. A kockázatok értékelése során több megközelítést lehet alkalmazni:

- 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).

Egy adott folyamathoz azonosított összes kockázat kockázati értékének átlagával vagy összesen értékével megkapjuk a folyamat kockázati értékét.

A kockázati érték számításához alkalmazandó táblázat (mintaszámitással):

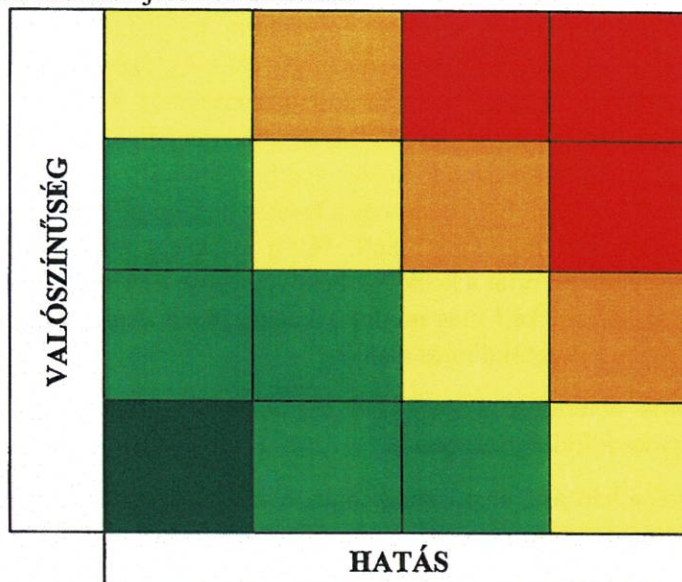
Valószínűség	Hatás (több értékelési kritériumból tevődik össze)	Magyarázat
4	3+2+1+5	A Hatás értéke átlagérték számítással: 2,75 Kockázati érték $4 \cdot 2,75 = 11$
4	3+2+1+5	A Hatás értéke az értékelési kritériumokra adott pontok összeadásával: 11 Kockázati érték: $4 \cdot 11 = 44$
4	3+2+1+5	A Hatás értéke a legnagyobb pontszám figyelembevételével: 5 Kockázati érték: $4 \cdot 5 = 20$

A kockázati érték számításánál a végeredményként kapott összeg egy abszolút érték, önmagában nem értelmezhető, a többi kockázathoz/folyamathoz viszonyítva nyer értelmet.

Az 5. számú melléklet tartalmazza a kockázatok értékelésére alkalmazandó táblázatot.

10. Kockázati Térkép

A Kockázati Térképen a kockázatok értékelésének eredményeképpen meghatározott valószínűségi és hatás értékek alapján, mind a folyamatokat, mind az egyes kockázatokat kell elhelyezni. A Kockázati Térkép segítségével láthatóvá válnak a kockázati tűréshatárok, amelyeket különböző színek jelölnek az ábrán.



A kockázati Térkép Y és X tengelyeinek skálája összhangban kell, hogy legyen a Hatás és Valószínűség értékeléséhez alkalmazott értékelési kritériumok skáláival.

A kockázati tűréshatár a pirossal és a narancssárgával jelölt területeket jelenti. Azokkal a folyamatokkal és kockázatokkal, amelyek ide esnek a Társaságnak válaszlépést kell megfogalmaznia.

11. Kockázatkezelési stratégiák

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

A tolerancia szintek meghatározása:

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

A társasági szintű és a delegált kockázati tűréshatárokat a Társaság egésze tekintetében - minden vezetési szinten és minden folyamatban/részfolyamatban - össze kell hangolni egymással. Egyes folyamatok esetében eltérő lehet a tűréshatár, attól függően, hogy az adott folyamat milyen mértékben befolyásolja a Társaság céljainak teljesülését.

A delegált kockázati tűréshatár alkalmazása során, ha egy alacsonyabb szervezeti szinten (vagy projekt esetében) jelentkező kockázat eléri az adott szint/projekt számára meghatározott határértéket, akkor annak kezelését át kell adni a magasabb társasági egység számára, ahol a szükséges lépéseket meg kell tenni.

A kockázatkezelési stratégia kialakítása során mérlegelni kell az alábbiakat:

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

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

A kockázatok áthárítása, megosztása során, olyan partner keresése, aki átvállalja a kockázatot. Ilyenek lehetnek:

- biztosítás, amikor egy biztos költség vállalásával eladásra kerül a biztosító cégnek a kockázat,
- feladatok kiszervezése során alvállalkozó körülmények között bevonásával lehet kockázatot áthárítani. Figyelemmel kell lenni, hogy ilyen esetben másodlagos kockázatok jelenhetnek meg.

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

A kontroll tevékenységek lehetnek:

- megelőző (preventív) kontroll, korlátozza a nem kívánt következménnyel járó kockázat bekövetkezésének lehetőségét (pl. feladatok szétválasztása, egyes feladatok ellátására csak meghatározott személyek kapnak felhatalmazást);
- 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);
- 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);
- 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. készletellenőrzés, projekt megvalósításáról szóló jelentés, melyek alapján nyelt a tapasztalatok később is felhasználhatók).

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

A kockázatok kezelését éves ciklusban kell megvalósítani. Az ütemezést úgy kell kialakítani, hogy a kockázatok értékelése az adott év szeptember 30-ig, az integrált kockázatkezelési intézkedési terv adott év október 31 -ig elkészüljön, annak érdekében, hogy a kockázatkezelési rendszerből a belső ellenőrzés és megfelelési tanácsadó is ki tudja nyerni a saját feladat ellátásához szükséges információkat.

A kockázatkezelési stratégia kialakítása során a 6. számú mellékletet kell alkalmazni.

12. Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv

A csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, melyet a Társaság ügyvezetője hagy jóvá. Az intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a Társaságnál alkalmazott kontrollokat. Az Integrált Kockázati Leltárt elemezni kell a kockázati válaszlépés kialakításakor.

Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv elkészítéséhez a 7. számú mellékletet kell alkalmazni.

IV. FEJEZET

ZÁRÓ ÉS HATÁLYBA LÉPTETŐ RENDELKEZÉSEK

Jelen szabályzat rendelkezéseit minden érintettel meg kell ismertetni.

A szabályzatot jogszabályváltozás, belső szervezeti változás, vagy feladatváltozás esetén módosítani kell.

A Társaság ügyvezetőjének kell gondoskodni arról, hogy a jelen szabályzatban foglalt előírásokat a Társaság munkavállalói megismerjék, annak tényét a szabályzat 8. számú mellékletében foglalt Megismerési Nyilatkozaton aláírásukkal igazolják.

Folyamat és folyamatgazda lista

Folyamat megnevezése	Folyamatgazda
Stratégiai tervezés, ellenőrzés, értékelés, módosítás folyamatai	ügyvezető igazgató
Belső ellenőrzés folyamata	belső ellenőr
Integrált kockázatkezelés folyamatai	ügyvezető igazgató
Integritásmenedzsment folyamatok	ügyvezető igazgató
SZMSZ és belső irányítási rendszerek, eszközök kialakításának folyamata	ügyvezető igazgató
Beszerezési folyamatok	
Humán erőforrás gazdálkodás folyamatai	gazdasági vezető
Igazgatási folyamatok	
Éves szakmai tervezés folyamata	ügyvezető igazgató
Fejlesztés tervezés folyamata	ügyvezető igazgató,
Szerződések, megállapodások véleményezésének, előkészítésének folyamata	
Szakmai nyomon követés folyamata	ügyvezető igazgató
Gazdasági nyomon követés folyamata	
Társasági szintű döntéshozatal folyamatai	ügyvezető igazgató
Éves üzleti tervezés folyamata	
Vagyonnyilvántartás folyamata	
Számveteli-pénzügyi folyamatok	
Iratkezelés folyamata	
Adat- és információbiztonsággal összefüggő folyamatok	
Informatikai stratégiai és felügyeleti folyamatok	
Tárgyi eszköz biztosítás folyamata	

Feladatmegosztás a kockázatkezelési rendszer kialakításában és működésében

2.számú melléklet

Integrált kockázatkezelés	Ügyvezető	Folyamatgazdák	Munkavállalók	Kockázatkezelési bizottság/ munkacsoport	Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelöltszervezeti felelős	Belső ellenőr
Kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése	Kockázatkezelési szabályzat kiadása, kockázatkezelési vezetői értekezlet felállítása	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése	Kockázatkezelési szabályzat előkészítése, kockázati univerzum meghatározása	Kockázatkezelési bizottság/ munkacsoport koordinálása	Bizonyosságot nyújtó tevékenysége keretében értékeli a szervezet rendszerét és javaslatot tesz annak fejlesztésére.
Kockázatok azonosítása	Közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában	Felelős a társasági és a folyamatok szintű kockázatok azonosításában	Közreműködnek a társasági és a folyamatok szintű kockázatok azonosításában	Az azonosított kockázatok csoportosítása, átfedések kiszűrése, integrált kockázati leltár készítése	A kockázatok kis csoportokban történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása	Tanácsadó tevékenysége keretében a társaságról és a társasági kockázatokról való átfogó ismereteivel támogatja a kockázatok elemzését. A belső ellenőrzés folyamatgazdájaként
Kockázatok értékelése	Jóváhagyás	A kockázati kritérium mátrix alkalmazásával értékeli a kockázatokat. A kockázatok értékelésével meghatározza a folyamatok kockázatosságát	Közreműködik a kockázatok értékelésében	Kockázati kritérium mátrix kialakítása, kockázatok értékelésének összegzése, kockázati térkép elkészítése	Kockázatkezelési bizottság/ munkacsoport koordinálása	azonosítja és értékeli a saját folyamatának kockázatait, meghatározza a kockázatok csökkentésére vonatkozó intézkedéseket.

Fő kockázati kategóriák osztályozása

Pénzügyi és gazdasági	bevétel volumene, kiadások, készpénz összege, likviditás és forgó illetve tőkeeszközök értéke, egyéb befektetett erőforrások értéke, a művelet értéke a szervezet számára.
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.
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
Belső kontrollhoz kapcsolódó	a problémák megelőzésére, észlelésére és korrigálására, a rendszerek gyengeségeinek kiemelésére és kijavítására, a kellemetlen események kezelésére és a célkitűzések elérésének elősegítésére tervezett belső kontrollok megléte és eredményessége.
Közvélemény	a közvéleményre gyakorolt hatás

Kockázati Kategóriák

Kockázati kategóriák	Kockázatok
Szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel. A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be. A szakmai feladatellátásra vonatkozó jogszabályi követelményeket nem tartják be.
Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben. A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el. A stratégiai és éves működési, illetve költségvetési tervek összeállításához nem állnak rendelkezésre a tervezést befolyásoló jogi és egyéb szabályok. Az előre nem tervezhető jogi vagy belső szabályozási változások előre nem tervezhető hatásokkal járnak. A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak. A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel. Szabályozás és gyakorlat különbözik. Eltérő jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes szervezeti egységeknél. Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő. Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba. Szakmai szervezetek véleménye nem érvényesül a jogszabályok változtatása során. A Társaság nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről, azok változásáról. Szakpolitikai stratégia kidolgozottsága nem megfelelő, pontatlan.
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított. A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek. A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció. A munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikálás szabályaival. Negatív sajtóvisszhang vagy a pozitív kommunikáció lehetősége nincs megfelelően kezelve.
Külső szervezetekkel való	A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre.

együtműködésben rejlő kockázatok	A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő
Szervezetek, partnerek változásából eredő kockázatok	A partner szervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását A partner szervezetek változásairól nem értesül időben a Társaság, ami negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására.
Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	A stratégiai és rövidtávú tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel. A stratégiai és rövidtávú tervek nem térnek ki a terv végrehajtásához szükséges erőforrásokra. A stratégiai és rövidtávú tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal. A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe. A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során. A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított. A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan).
Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok	A Társaság szervezeti egységeinek vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövid távú célokkal. A Társaság szervezeti egységeinek vezetői nem motiváltak. A Társaság szervezeti egységeinek vezetői nem mutatnak etikus magatartást munkájuk során. A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló felügyeleti szervi döntések nem születtek meg, vagy a Társaság számára nem ismertek. A belső kontrollrendszer egyes elemei hiányoznak a Társaság szervezeti egységeinél, vagy nem megfelelően működnek. A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a Társaság vezetősége nem hajtotta végre vagy az intézkedések nem hatékonyak. Egyes folyamatokat hosszabb ideje nem ellenőriztek. A projektek előrehaladását gátló tényezőkről az információ késve vagy nem jut el az intézkedésre alkalmas szintre. Biztosítékok meglétének ellenőrzése nem kellően alapos, vagy elmarad. A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő. Helyszíni ellenőrzés indokolatlanul köt le kapacitásokat. Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása elmarad. Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása nem kellően részletes, alapos. A helyszíni ellenőrzések koordinálása az ellenőrzést végzők között nem megfelelő. A Soron kívüli helyszíni ellenőrzés veszélyezteti az ellenőrzési terv betartását. Helyszíni ellenőrzések kockázatelemzése nem megfelelő. A helyszíni ellenőrzés nem tárja fel az igazi problémákat. A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése, visszacsatolása nem megfelelő. Nem vagy nem megfelelően ellenőrzik a közbeszerzési kötelezettséget. Az ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő.

	Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nincs, vagy hiányos. Szabálytalanságkezelés nem megfelelő. Szabálytalanságok nyilvántartása nem teljes körű, szabálytalanságok felvitele késedelmes. Szabálytalansági eljárás nem megfelelő. Szabálytalanságokat nem időben tárják fel, az eljárás elhúzódik. Csak EU-s, illetve hazai ellenőrző szervek tárják fel a szabálytalanságot. A szabálytalanság tényének megállapítása és annak kezelése, szankcionálása nem egységes. Valós szabálytalansági gyanú eljárás nélkül zárul. Követeléskezelés eredménytelen, vagy elhúzódik. Minőségileg kifogásolható tervek műszaki és időbeli nehézségeket okoznak a végrehajtás során. Formális kontrollok lassítják a folyamatot. A tervezés elhúzódik, a hiányzó engedélyeket nem szerzik be vagy hosszú időt vesz igénybe. Projekt végrehajtásához szükséges források nem állnak rendelkezésre időben és összegben. Nem elég részletes vagy pontatlan műszaki tervek költségtúllépéshez vezetnek. Közbeszerzési ajánlati dokumentáció nem megfelelő minőségű. Közbeszerzési eljárás elhúzódik. Megtámadják a lefolytatott közbeszerzési eljárást. Korrupció veszélye a közbeszerzésben. Közbeszerzésre vonatkozó minőségbiztosítási és szabályossági javaslatokat nem veszik figyelembe. Szerződéseket nem tartják be. Vállalkozói szerződések nem megfelelőek.
Humánerőforrás gazdálkodásban rejlő kockázatok	A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerőkapacitás. A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal. Új munkatársak betanítására nincs megfelelő kapacitás, idő. A munkatársak elkötelezettsége, lojalitása, munkabírása, motiváltsága nem megfelelő. A Társaság munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal. A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes, meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált. A munkatársak, illetve a vezetők és a beosztottak közötti kommunikáció nem megfelelő. A vezetők szakmai és etikai megítélése nem megfelelő. A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő, megfelelő időben történő rendelkezésre állása. A Társaság motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz. Magas fluktuáció. Új munkatársak felvétele korlátozott. Munkatársaknak nincs megfelelő kapacitásuk a feladatok végrehajtására.
A megbízható gazdálkodást és a	Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel.

pénzkezelést befolyásoló kockázatok	A Társaságnál nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer. A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított. A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be. Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására. A Társaság nem rendelkezik kontrolling rendszerrel. A Társaságnál a célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg
Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	A Társaság nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel. A Társaság beszámolási rendszere nem megbízható. A Társaság nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek. A Társaság nem követi folyamatosan nyomon a könyvvizetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait. A könyvvizetés informatikai támogatottsága nem megoldott.
Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	A Társaság nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal. A Társaság nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított. A Társaságnál a vagyon, az eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított. Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a Társaságon belül. A Társaságnál a vagyon, az eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra.
Az iratkezeléssel, irattárazással kapcsolatos kockázatok	A Társaságnál nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattárazási rendszerrel. Az irattárazás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak. A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, a hozzáférési korlátok nem működnek.
Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	A Társaság nem rendelkezik informatikai stratégiai tervvel. A Társaság nem rendelkezik informatikai biztonsági és katasztrófa tervvel. A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás. A Társaság informatikai alkalmazásai elavultak. A Társaság hardver ellátottsága nem megfelelő. Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének. Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek. Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a Társaság által alkalmazott informatikai rendszerekkel. A Társaság adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogszabályi és belső szabályozási előírásoknak.

Kimutatás a kockázatok értékelésére

Főfolyamat megnevezése	Azonosított kockázatok	Valószínűs ség	folyamatra vetített valószínűsége	Hatás						Folyamat ra vetített hatás összérték	Kockáza ti érték	folyamat kockázati értéke
				Értékelési kritérium*1	Értékelési kritérium*2	Értékelési kritérium*3	Értékelési kritérium*4	Hatás összérték				
Főfolyamat 1	Azonosított kockázat 1											
	Azonosított kockázat 2											
	Azonosított kockázat 3											
Főfolyamat 1	Azonosított kockázat 1											
	Azonosított kockázat 2											
	Azonosított kockázat 3											

* A Kockázatértékelési kritérium mátrixban meghatározott értékelési kritériumok

Kockázatkezelési stratégia kialakítása

Azonosított kockázat	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Integrítási kockázatot vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Kockázati érték	Érintett folyamat/projekt/szervezeti egység	Veszélyeztetett célkitűzés	Alkalmazott kontrollok	Kezelési stratégia	Szükséges intézkedés Határidő	Intézkedésért felelős személy

Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv

Szükséges Intézkedés	Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat/kockázati tényező	Érintett folyamat/projekt/szervezeti egység	Szükséges intézkedés	Határidő és beszámolás formája	Intézkedésért felelős személy	Intézkedésért felelős személy	Megvalósítás státusza

Megismerési záradék

A Szerb Kulturális és Média Nonprofit Kft. Integrált kockázatkezelés eljárásrendjéről szóló szabályzatát megismertem, az abban foglaltakat magamra kötelező érvényűnek elismerem:

[illegible]