

# **SZOMBATHELYI MÉDIAKÖZPONT NONPROFIT KFT.**

## **INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS ELJÁRÁSRENDJÉRŐL SZÓLÓ SZABÁLYZATA**

**Hatályos: 2018. december 15. napjától a Szombathelyi  
Médiaközpont Nonprofit Kft. vezetőjének ...../2018..... számú  
utasítása alapján**

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 6.§ (4) bekezdés alapján a Szombathelyi Médiaközpont Nonprofit Kft. (továbbiakban: gazdasági társaság) integrált kockázatkezelésének eljárásrendjéről szóló szabályzatát (a továbbiakban: Szabályzat) az alábbiak szerint adom ki.

## I.

### **Személyi hatály**

Az utasítás személyi hatálya a gazdasági társaság teljes foglalkoztatotti állományára kiterjed.

## II.

### **Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása**

1./ A kockázatkezelés a gazdasági társaság céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata.

A folyamat magában foglalja:

- a kockázatok azonosítását;
- a kockázatok kiértékelését;
- a gazdasági társaság kockázatokra való hajlamosságának (kockázatérékenységének, kockázattűrésének) értékelését;
- a válaszok kialakítását a kockázatokra;
- az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját.

2./ Jelen szabályzat tartalmazza:

- a 2. sz. melléklet alapján a kockázatkezelés folyamatában résztvevők – a gazdasági társaság vezetőjének, a kockázatkezelési munkacsoportnak és a szervezet más munkatársainak feladatait és hatáskörét;
- a kockázatkezelési munkacsoport tagjainak felsorolását a 2. sz. függelékben;
- az 1. sz. függelék (Részfeladatok és határidők) alapján az integrált kockázatkezelési folyamat egyes lépéseit (ld. előző felsorolás), az egyes lépések belső ütemezését. Az ütemezést úgy kell kialakítani, hogy a kockázatok értékelése, az integrált kockázatkezelési intézkedési terv adott év november 30. napig elkészüljön, annak érdekében, hogy a kockázatkezelési rendszerből a belső ellenőrzés ki tudja nyerni a saját feladat ellátásához szükséges információkat.

### III.

#### A kockázatkezelés lépései

##### 1./ A kockázati univerzum meghatározása

Össze kell állítani a folyamattérképet, amely egy áttekinthető ábra, és tartalmazza a gazdasági társaság összes tevékenységét az azokhoz kapcsolódó szervezeti célokkal együtt. A folyamattérkép az integrált kockázatkezelési rendszer alapja, így a belső ellenőr csak a saját folyamatai vonatkozásában vehet részt az elkészítésében.

A folyamattérkép elkészítése a gazdasági társaság valamennyi dolgozójának a bevonásával a kockázatkezelési munkacsoport feladata, amelyet a gazdasági társaság vezetője fogad el.

Ha a szervezet elkészítette a folyamattérképét és a folyamatok listája is rendelkezésre áll, akkor ezeket kell a kockázati univerzumnak tekinteni.

##### 2./ Kockázatok azonosítása, a kockázatok megfogalmazása

A kockázatokat minden esetben az Alapító Okiratban, az alapító vagy irányító szerv által meghatározott egyéb dokumentumokban, illetve a gazdasági társaság vezetőjének programjában megfogalmazott szervezeti célokhoz kapcsolódóan, a szervezet egészére nézve és az egyes folyamatokhoz kapcsolódóan is azonosítani kell.

A kockázatok azonosításakor az eredendő kockázatokat kell feltárni. Ez azt jelenti, hogy nem szabad figyelembe venni a már kialakított kontrollrendszert, azt csak a kockázati érték meghatározását követően, az integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítése során kell figyelembe venni. A kockázatok azonosítását a kialakított folyamattérkép és folyamatlisták mentén kell elvégezni, ez lényegében meghatározza a munkacsoport összetételét is.

A kockázatok azonosításakor azonban az adott folyamat kockázatainak azonosításán túl, a gazdasági társaság egészét veszélyeztető kockázatokat is azonosítani kell.

A kockázatok azonosításának kritikus pontja a kockázatok megfelelő megfogalmazása. 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 gazdasági társaságra jellemző kockázati típusok különösen:

- stratégiai kockázatok,
- működési kockázatok,
- humán erőforrás kockázatok,

- pénzügyi kockázatok,
- megfelelőségi kockázatok,
- integritási kockázatok,
- korrupciós kockázatok,
- biztonsági kockázatok,
- informatikai kockázatok,
- külső kockázatok.

### 3./ Kockázatértékelési Kritérium Mátrix

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

Ennek megfelelően a kockázatkezelési munkacsoport által kijelölt, a gazdasági társaságra legjelentősebb és a célok elérésében legkritikusabb kockázati tényezőket figyelembe véve kell elkészíteni a Kockázatértékelési Kritérium Mátrixot ( a továbbiakban: KKM ).

A KKM tartalmazza a kockázat bekövetkezésének Valószínűségét és Hatását.

A kockázatkezelési munkacsoport által értékelt kockázati tényezők számának legalább az összes kockázati tényező 25 %-át el kell érni.

### 4./ Kockázatok értékelése

A kockázati értéket a Valószínűség és a Hatás értékek szorzataként kapjuk meg.

A kockázatok értékelését 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) kell elvégezni.

### 5./ Kockázati Térkép

A Kockázati Térképen a kockázatok értékelésének eredményeképpen meghatározott valószínűségi és hatás értékek alapján, mind a folyamatokat, mind az egyes kockázatokat el lehet helyezni.

### 6./ Kockázatkezelési stratégiák

A kockázatok csökkentésére irányuló döntés azt jelenti, hogy minden egyes kockázat esetén választani kell a kockázatkezelési stratégiát, és annak megfelelően integrált kockázatkezelési intézkedési tervet készíteni. A választott stratégia és intézkedés nem a kockázat teljes eliminálását jelenti, ez a legtöbb esetben nem is lehetséges, hanem a kockázati kitettség csökkentését a menedzsment által előzetesen meghatározott kockázati tűréshatár alá. A toleranciaszint meghatározása azt is jelenti, hogy a

kockázatcsökkentő intézkedések után is megmarad egy bizonyos szintű, tolerálható kockázat.

#### 7./ Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv

A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, amelyet a gazdasági társaság vezetője hagy jóvá.

### IV.

#### A kockázatkezelési munkacsoport tagjai

1./ A gazdasági társaság vezetője írásban ad megbízást a kockázatkezelési munkacsoport tagságára a

- belső kontroll koordinátornak (munkacsoport koordinátora, munkacsoport/munkacsoport tagjai anyagainak előkészítője)
- kockázatmenedzsernek és a
- folyamatgazdáknak.

A kockázatkezelési munkacsoportban való részvétel speciális végzettséget nem igényel, de figyelembe kell venni, hogy a kijelölt személynek/személyeknek a gazdasági társaság működésének egészét ismernie kell, illetve a gazdasági társaság vezetője által megfelelőnek ítélt szakmai ismerettel és gyakorlati tapasztalattal kell rendelkeznie.

2./ A belső ellenőrzés csak megfigyelőként vehet részt a kockázatkezelés folyamatában – kivéve amikor a belső ellenőrzési folyamat folyamatgazdjaként jár el. A belső ellenőrzés függetlenségének és objektivitásának megőrzése érdekében nem vehet részt operatíván a kockázatkezelési folyamatban, de tekintettel arra, hogy a belső ellenőrzés átfogó ismeretekkel rendelkezik a szervezetről és a szervezet kockázatairól – kizárólag tanácsadási tevékenysége keretében – független értékelés nyújtásával segítheti a kockázatkezelési munkacsoport munkáját.

3./ A kockázatkezelési munkacsoport feladatai:

- a folyamattérkép 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 folyamattérkép és a folyamatleírások biztosítják a kockázatkezelési rendszer teljes körűségét és zártságát;
- a folyamatok mellett, ha a szervezetnél projektek keretében is végeznek munkát, érdemes a projekteket külön egységként kezelni a kockázatkezelési rendszerben;
- kockázatok kis csoportokban (célszerű folyamatonként, az adott folyamatban résztvevő minden szervezeti egység képviselőjének részvételével

megszervezni) történő 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 kockázatértékelés 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 munkacsoport részére;
- a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében a kockázatok értékelését, és a kockázatok kezelésének stratégiáját a munkacsoport alakítja ki, mindemellett felülvizsgálja az egyes szervezetek által elkészített elemzéseket és intézkedési javaslatokat is – ezeket összefoglalja és felterjeszti a gazdasági társaság vezetőjének jóváhagyásra;
- az első évet követő években a kockázatkezelési munkacsoport évente legalább egyszer felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását.

## V.

### Záró rendelkezések

- 1./ Jelen Szabályzat 2018. december 15. napján lép hatályba.
- 2./ A Szabályzat elkészítésért és végrehajtásáért a gazdasági társaság törvényes képviselője a felelős.

Kelt: Szombathely, 2018. december 15.

Szombathelyi Média Központ Nonprofit Kft.  
Szombathely, Géni Gá. Utca.  
Asz.: 18886607-2-16

Lovass Tibor  
ügyvezető igazgató

## Fogalomjegyzék

**Belső kontroll koordinátor:** a Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős.

**Belső kontrollrendszer:** a szervezeti célok megvalósítását segítő eszközök összessége. Egymásra épülő és egymást kiegészítő elemei a kontrollkörnyezet, az integrált kockázatkezelési rendszer, a kontrolltevékenységek, az információs- és kommunikációs rendszer valamint a monitoring.

**Bűncselekmény:** a Btk. által szankcionált cselekmény.

**Bizonytalanság:** jövőbeni eseményekkel kapcsolatos információhiány.

**Csoportfacilitátor:** csoporton belüli folyamatok segítője.

**Csoportmunka:** transzformatív változás elérésére irányuló beavatkozási stratégia.

**Dialógus:** olyan csoportos kommunikációs mód, amelyben minden csoporttag véleményét komolyan veszik és megfontolják. A konszenzushoz való eljutás előfeltétele.

**Egyenes szándék:** olyan magatartás, melynek következményeit tanúsítója kívánja.

**Ellenőrzési nyomvonal:** a gazdasági társaság működési folyamatainak szöveges, táblázatokkal vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

**Eshetőleges szándék:** olyan magatartás, melynek következményeibe tanúsítója belenyugszik.

**Etikai vétség:** valamely etikai kódex – például a Magyar Kormánytisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe vagy a Magyar Rendvédelmi Kar Hivatásetikai Kódexe – által szankcionált cselekmény.

**Facilitátor:** folyamatsegítő.

**Fegyelmi vétség:** foglalkoztatási jogviszonyt szabályozó törvény (pl.: Kttv., Áttv., Hszt., Hjt.) által szankcionált cselekmény.

**Folyamat:** a szervezet által végrehajtott tevékenységsor. Általában technikai változásokat létrehozó folyamatokat értünk alatta, de vannak transzformatív változásokat létrehozó folyamatok is.

**Folyamatfacilitátor:** a szervezeten belüli – transzformatív változásra irányuló – folyamatok segítője.

**Folyamatgazda:** az adott folyamatleírás létrehozásáért felelős személy, aki általában is felel a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért.

**Folyamatleírás:** a folyamattal kapcsolatos összes lényeges információ, valamint a folyamatba tartozó tevékenységek lépésenkénti leírása.

**Folyamatmenedzser:** folyamatmenedzsment feladatokat ellátó szakember. Többek között szervezi a szervezeti folyamatok azonosítását és leírását is.

**Folyamatmenedzsment:** a szervezeti folyamatok és a szervezet állandó hozzáillesztése a külső igényekhez és a tágabb értelemben vett környezeti elvárásokhoz.

**Folyamattérkép:** a szervezeti célok, valamint a szervezeti fő- és részfolyamatok egymás közötti kapcsolatrendszerének leírása és szemléltetése.

**Folyamatábra:** szimbólumsorozat, amely leírja hogyan, milyen logikai sorrendben és lépésekben kell egy adott tevékenységet, feladatot elvégezni.

**Főfolyamat:** a szervezet által végzett tevékenységek legnagyobb csoportjai, általában szervezeti – külső és belső – funkciókkal azonosítható. Folyamatábrában általában nem lehetséges megjeleníteni.

**Gondatlanság:** olyan magatartás, melynek lehetséges következményeit tanúsítója előre látja, de könnyelműen bízik azok elmaradásában, vagy a következményeket azért nem látja előre, mert a tőle elvárható figyelmet vagy körültekintést elmulasztja.

**Hanyag gondatlanság:** olyan magatartás, melynek lehetséges következményeit tanúsítója azért nem látja előre, mert a tőle elvárható figyelmet vagy körültekintést elmulasztja.

**Hatósági eljárás:** Ket. szerinti eljárás.

**Hiányosság:** valamely követelménynek vagy elvárásnak való meg nem felelés.

**Információs és kommunikációs rendszer:** a szervezeten belüli vertikális és horizontális, valamint formális és informális, információs (egyirányú) és kommunikációs (kétirányú) információtovábbítási csatornák rendszere.

**Integrált kockázatkezelési folyamat:** az integrált kockázatkezelési rendszer működése.

**Integrált kockázatkezelési intézkedési terv:** az integrált kockázatkezelési folyamat eredményeként létrejövő kockázatkezelési intézkedési terv, amely a szervezet céljaival kapcsolatos valamennyi olyan kockázat kezelését magában foglalja, amelyek kezelése a szervezet kockázati tűréshatárára tekintettel indokolt.

**Integrált kockázatkezelési rendszer:** folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomán követését.

**Integritás:** személyes vagy szervezeti integritás. Általában szervezeti integritást értünk alatta.

**Integritás tanácsadó:** a hivatali szervezet vezetője által az integritási és korrupciós kockázatok kezelésében való támogatásra és az integritásirányítási rendszer és a belső kontrollrendszer egyes elemei működtetésének koordinálására kijelölt, a gazdasági társaságnál foglalkoztatott személy.

**Integritási és korrupciós kockázatok felmérése:** az előírt kockázatszemléltetés. Az integritásfejlesztési ciklus eleme.

**Integritási és korrupciós kockázatok kezelésére szolgáló intézkedési terv:** az előírt intézkedési terv. Az integritásfejlesztési ciklus eleme.

**Integritási kockázat:** a gazdasági társaság célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság, vagy egyéb esemény lehetősége.



**Integritásjelentés:** az előirt jelentés, amely az integritási és korrupciós kockázatok kezelésére szolgáló intézkedési terv végrehajtását és eredményeit foglalja össze. Az integritásfejlesztési ciklus eleme.

**Integritásirányítási rendszer:** az irányítási és vezetési rendszer funkcionális alrendszere, amely a gazdasági társaság integritás alapú működésének megteremtésében részt vevő személyek és csoportok tevékenységének összehangolásával, a Bkr. szerinti kontrollkörnyezethez illeszkedve biztosítja a szervezeti kultúra egységét az értékek, elvek, célkitűzések és szabályok meghatározása, a követésükhöz szükséges útmutatás és tanácsadás, a megfelelés nyomon követése és szükség esetén kikényszerítése útján.

**Interjú:** két vagy több ember beszélgetése, melynek célja, hogy az interjú készítői az interjú alanyától információkat nyerjenek egy meghatározott témakörben.

**Intézkedési terv:** ha a szöveggörnyezetből más nem következik, az integritási és korrupciós kockázatok kezelésére szolgáló intézkedési terv.

**Kérdőív:** adatgyűjtési eszköz, amely az adatközlők válaszainak rögzítésére szolgál, általában strukturált, előre rögzített kérdéssorok mentén.

**Kihatás:** annak a hatásnak a mértéke és iránya (negatív vagy pozitív), amelyet egy esemény bekövetkezése a szervezeti célok elérésére gyakorol.

**Kiscsoportos beszélgetés:** egyszeri moderált brainstorming a kockázatok azonosítása érdekében.

**Kitettség:** a valószínűség és a kihatás – valamilyen módon – egyesített mértéke.

**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.

**Kockázati univerzum:** a szervezeti kockázatkezelés szempontjából jelentőséggel bíró dolgok összessége. Gyakorlatilag a folyamatértékkel azonos.

**Kockázatkezelési intézkedési terv:** az azonosított, és a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázatokkal szembeni válaszintézkedések összessége. Általában az integrált kockázatkezelési rendszer keretében elkészített integrált kockázatkezelési terv.

**Kockázatkezelési rendszer:** mechanizmusok rendszere, amelyek lehetővé teszik a szervezet tevékenysége alapján kialakított célokra ható negatív hatások vagy lehetőségek felismerését, elemzését és kezelését. Általában integrált kockázatkezelési rendszert értünk alatta.

**Kockázatkezelési stratégia:** egyes kockázatokkal kapcsolatos, tudatosan választott magatartás.

**Kockázatmenedzser:** a kockázatok kezelésének szervezéséért felelős személy.

**Kockázati tűréshatár:** a kockázati kitettségnak az a szintje, amely felett a hivatali szervezet vezetője mindenképpen válaszintézkedést kíván tenni a felmerülő kockázatokra.

**Konszenzus:** egyetértés vagy megegyezés egy adott csoport tagjai között. A konszenzushoz való eljutás azzal jár együtt, hogy minden egyes csoporttag véleményét komolyan veszik és megfontolják.

**Kontrollkörnyezet:** a vezetők és alkalmazottak belső kontrollokhoz való viszonyának, tudatosságának külső szemlélő számára megfigyelhető jelei. A kontrollkörnyezet magában foglalja az egyéni és szervezeti integritás fejlesztését, az etikai értékeket, az érintettek szakmai kompetenciáját, a szervezet vezetésének filozófiáját és stílusát, a felelősségi körök kijelölésének, a beszámoltatásnak, valamint teljesítményértékelésnek a módszereit, továbbá a vezetők vezetési tevékenységének minőségét. Beletartoznak ugyanakkor a szervezet tevékenységét szabályozó intézkedések, a szabályozók rendszere és a szervezetet leíró dokumentumok is.

**Kontrolltevékenység:** mindazok az eljárások, amelyek biztosítják, hogy a vezetés által megfogalmazott célok és elvárások végrehajtásra kerüljenek, és az azokat veszélyeztető kockázatokat a tevékenység során a szervezet kezelje. A kontrolltevékenységek a kockázatok kezelésének eszközei.

**Koordináció:** a szervezet tagjai cselekvésének összehangolása.

**Korrupció:** az integritás hiánya.

**Korrupciós cselekmény:** olyan szervezeti integritást sértő cselekmény, amelyet a Btk. is szankcionál.

**Korrupciós kockázat:** olyan integritási kockázat, amely korrupciós cselekmény bekövetkezésének a lehetőségét jelenti.

**Közérdekű bejelentés:** olyan körülményre irányuló figyelemfelhívás, amely körülmény orvoslása vagy megszüntetése a közösség vagy az egész társadalom érdekét szolgálja. A közérdekű bejelentés javaslatot is tartalmazhat.

**Lehetőség:** a szervezeti célok elérése szempontjából pozitív kihatású kockázat.

**Monitoring:** nyomon követési mechanizmusok rendszere, amely lehetővé teszi, hogy a folyamatok és a belső kontrollrendszer folyamatos megfigyelés és értékelés alatt álljon, így a szervezet kontrollrendszere rugalmasan tud reagálni a változó külső és belső körülményekhez.

**Panasz:** olyan kérelem, amely egyéni jog- vagy érdeksérelem megszüntetésére irányul, és elintézése nem tartozik más – így különösen bírósági, közigazgatási – eljárás hatálya alá. A panasz javaslatot is tartalmazhat.

**Probléma:** a szervezeti célok elérését már jelenleg is akadályozó körülmény.

**Részfolyamat:** egy főfolyamatba tartozó, elkülönülő eredménnyel járó, egymáshoz kapcsolódó tevékenységek láncolata. Minden esetben lehetséges folyamatábrával ábrázolni.

**Szabálysértés:** a Szabs. tv. által szankcionált cselekmény.

**Szabálytalanság:** a szervezeti integritást sértő esemény korábbi elnevezése.

**Szándékosság:** olyan magatartás, melynek következményeit tanúsítója kívánja, vagy e következményekbe belenyugszik.

**Személyorientált koordináció:** egyrészt személyes hatásgyakorlás másokra egy cél iránti közös erőfeszítés érdekében, másrészt a közös értékek és célok folyamatos kimunkálása és a körülményekhez igazítása. Az angol „Leadership” kifejezésnek megfelelő.

**Személyes integritás:** egy személynek az általa vallott értékeknek megfelelő viselkedése.

**Szervezeti integritás:** a gazdasági társaság szabályszerű, a szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése.

**Szervezeti integritást sértő esemény:** minden olyan esemény, amely a szervezetre vonatkozó szabályoktól, valamint a jogszabályi keretek között a gazdasági társaság vezetője és az irányító szerv által meghatározott szervezeti célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működéstől eltér.

**Szervezeti integritást sértő eseményre vonatkozó bejelentés:** olyan közérdekű bejelentés, amely az adott szervezet integritását sértő eseményre vonatkozik.

**Szervezeti kultúra:** a szervezetben megjelenő értékek, attitűdök, szokások, vélekedések, hiedelmek összefüggő rendszere, amelynek közvetve és közvetetten tapasztalható részei (nyilvánvaló és rejtett, nehezen felismerhető elemei) is vannak.

**Technikai változás:** olyan szervezeti változás, amely a szervezet működési módját érdemben nem változtatja meg, csak valamely részelem korrekcióját célozza. Technikai változás esetében valamilyen változás van a szervezetben, de maga a szervezet valójában nem változik.

**Technikai koordináció:** jellemzően formalizált, dokumentált eszközökkel történő szervezeti koordináció.

**Transzformatív változás:** olyan szervezeti változás, amely érdemben változtatja meg a szervezet működési módját. Transzformatív változás esetében maga a szervezet is változik.

**Tudatos gondatlanság:** olyan magatartás, melynek lehetséges következményeit tanúsítója előre látja, de könnyelműen bízik azok elmaradásában.

**Valószínűség:** egy esemény bekövetkezésének esélye.

**Veszély:** a szervezeti célok elérése szempontjából negatív hatású kockázat.

**Vezetői nyilatkozat:** a Bkr. 11. § (1) bekezdése által előírt, a Bkr. 1. melléklete szerinti, a belső kontrollrendszer működéséről szóló vezetői nyilatkozat.

2. sz. melléklet

## Feladatmegosztás a szervezeten belül – ki, miért felelős a kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében

Integrált kockázatkezelés	Költségvetési szerv vezetője	Folyamatgazdák	Munkatársak	Kockázatkezelési Munkacsoport	Az integrált kockázat-kezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős (Belső Kontroll Koordinátor / Kockázat-menedzser)	Belső ellenőr
<b>Kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése</b>	Kockázatkezelési Szabályzat kiadása; Kockázatkezelési Munkacsoport felállítása	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése;	Kockázatkezelési Szabályzat előkészítése; Kockázati univerzum meghatározása	A Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján a költségvetési szerv vezetője az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására	<b>Bizonyosságot nyújtó tevékenysége</b> keretében értékeli a szervezet kockázat-kezelési rendszerét és javaslatot tesz annak fejlesztésére; <b>Tanácsadó tevékenysége</b> <b>keretében</b> – a szervezetről és a szervezeti kockázatokról – való átfogó ismereteivel – támogatja a kockázatok elemzését; A <b>belső ellenőrzés</b> <b>folyamatgazdájá</b> -ként azonosítja és értékeli a saját folyamatának kockázatait, meghatározza az kockázatok csökkentésére
<b>Kockázatok azonosítása</b>	Közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában	Felelős a szervezeti és a folyamat szintű kockázatok azonosításában	Közreműködik a szervezeti és a folyamat szintű kockázatok azonosításában	Az azonosított kockázatok csoportosítása, átfedések kiszűrése; Integrált Kockázati Leltár készítése	A kockázatok kis csoportokban történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása;	
<b>Kockázatok értékelése</b>	Jóváhagyás	A Kockázati Kéremény Matrix alkalmazásával értékeli a kockázatokot; Meghatározza a folyamat kockázatoságát;	Közreműködik a kockázatok értékelésében	Kockázati Kéremény Matrix kialakítása; Kockázatok értékelésének összegzése; Kockázati Térkép elkészítése	Kockázatkezelési Munkacsoport koordinálása;	

Az integrált kockázatkezelési eljárásrendjéről szóló szabályzat

<p><b>Integrált Kockázatkezelési intézkedési terv készítése</b></p>	<p>Kockázati terehatár meghatározása; Jováhagyás; Munkatársak tájékoztatásának biztosítása az azonosított kockázatokról;</p>	<p>Javaslatot tesz a kockázatok csökkentésére vonatkozó stratégiára és a szükséges intézkedések megtételére;</p>	<p>Megismeri a szervezet azonosított kockázatait és közreműködik a kockázatok csökkentésére kialakított válaszlépések végrehajtásában</p>	<p>Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv előkészítése;</p>	<p>Kockázatkezelési Munkacsoport koordinálása;</p>	<p>intézkedéseket</p>
<p><b>Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv nyomon követése</b></p>	<p>Beszámoltatás</p>	<p>Beszámol az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv végrehajtásáról;</p>	<p>Visszacsatolást ad a bevezetett intézkedések hatásosságáról</p>	<p>Az Integ. Kockázatkezel. Intézked. terv nyomon követéséről szóló besz. előkészítése</p>	<p>Kockázatkezelési Munkacsoport koordinálása</p>	

## 1. sz. függelék

Feladat	Határidő	Elérendő eredmény
A szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjéről, valamint az integrált kockázatkezelés eljárásrendjéről szóló szabályzat felülvizsgálata/megküldése az ÁSZ ellenőrzési gyakorlatára alapján.	2019. január 31.	A szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjéről, valamint az integrált kockázatkezelés eljárásrendjéről szóló szabályzat felülvizsgálata/megküldése.
A 2019. évi szervezeti fő- és részfolyamatok azonosítása Folyamatgazdák kijelölése	2019. február 28.	Folyamatok leltára Részfolyamatok leltára Folyamatleírások elkészítése, Folyamatgazdák rendelése az egyes részfolyamatokhoz
Ellenőrzési nyomvonal felülvizsgálata A 2018. évi integrált kockázatkezelés intézkedési tervben foglaltak megvalósításáról szóló beszámoló/feljegyzés, valamint jelentés Vezetői nyilatkozat véleményezése a belső kontrollrendszer működésén belül az integrált kockázatkezelésről	2019. március 31.	Ellenőrzési nyomvonal A 2018. évi integrált kockázatkezelés intézkedési tervben foglaltak megvalósításáról szóló beszámoló/feljegyzés, valamint jelentés Vezetői nyilatkozat véleményezése a belső kontrollrendszer működésén belül az integrált kockázatkezelésről
Kockázatkezelési Munkacsoport feladatainak áttekintése (A 2018. évi integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomán követéséről szóló beszámoló előkészítése, a 2019. évi feladatok meghatározása. Lásd: 2019. évi éves intézkedési terv és a szervezeten belüli feladatmegosztás)	2019. május 31.	Kockázatkezelési Munkacsoport feladatainak áttekintése (A 2018. évi integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomán követéséről szóló beszámoló előkészítése, a 2019. évi feladatok meghatározása.)

Az integrált kockázatkezelés eljárásrendjéről szóló szabályzat

<p>Az integrált kockázatkezelési folyamat lefolytatása</p>	<p>2019. június - július hónap</p>	<p>Integrált kockázati leltár; Integrált kockázatkezelési intézkedési terv; Speciális (kóztük integritási) kockázatok azonosítása a kockázatok között; Speciális intézkedések (pl.: integritási) azonosítása a tervezett intézkedések között</p>
<p>Az integritási és korrupciós kockázatok felmérésének, és az azok kezelését szolgáló intézkedési tervnek az elkészítése és a szervezet vezetője számára való előterjesztése</p>	<p>2019. augusztus 31.</p>	<p>Integritási és korrupciós kockázatok felmérése, értékelése Intézkedési terv Kockázati térkép</p>
<p>Az integritási és korrupciós kockázatok felmérésének, értékelésének és az azok kezelését szolgáló intézkedési tervnek a szervezet vezetője általi jóváhagyása <b>Információs és kommunikációs szabályzat felülvizsgálata</b> <b>Az INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER (Áht. 69. §, Bkr. 3. § d) pont, Bkr. 9. §.) kialakításának és működtetésének véleményezése.</b></p>	<p>2019. szeptember 30.</p>	<p>Kockázat felmérésének és értékelésének jóváhagyása Intézkedési terv jóváhagyása <b>Felülvizsgált információs és kommunikációs szabályzat megküldése</b> <b>Feljegyzés egyes belső szabályzatok felülvizsgálatáról az új általános adatvédelmi rendelet, az Infotv., valamint a Bkr. belső kontrollrendszer szabályainak figyelembevételével.</b></p>
<p>Az intézkedési terv végrehajtása</p>	<p>2020. március 15.</p>	<p>Beszámoló az intézkedések végrehajtásáról</p>
<p>Szervezeti felépítés felülvizsgálata és javaslattétel</p>	<p>Folyamatos</p>	<p>Szervezeti felépítés felülvizsgálata és javaslattétel</p>