



6 /2020. (2020.03.20. számú ügyvezetői utasítás

az integrált kockázatkezelési rendszerről szóló szabályzatról

Alulírott, mint a Zuglói Cserepes Kulturális Non-profit Kft. (a továbbiakban: Társaság) ügyvezetője a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011 (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) 54/A. §-ában és 7. §-ában foglalt kötelezettségem teljesítése érdekében a Társaságnál az integrált kockázatkezelési rendszerről szóló szabályzatot (a továbbiakban: Szabályzat) az alábbiak szerint adom ki.

1. A Szabályzat célja

- 1.1. A Szabályzat célja, hogy a közpénzekkel való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás biztosítása érdekében meghatározza a Társaság tevékenységével kapcsolatosan felmerülő kockázatok működési folyamatokba integrált kezelésének eljárásrendjét és az azzal kapcsolatos feladatokat, felelőségeket és hatásköröket.
- 1.2. Az integrált kockázatkezelési rendszer működtetése során
 - a) fel kell mérni és meg kell állapítani a Társaság tevékenységében, gazdálkodásában rejlő és a szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat,
 - b) meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint
 - c) azok végrehajtása folyamatos nyomon követésének módját.

1

2. A Szabályzat személyi hatálya

A Szabályzat személyi hatálya kiterjed a Társaság minden munkavállalójára.

3. A Szabályzat tárgyi hatálya

A Szabályzat tárgyi hatálya kiterjed a Társaság integrált kockázatkezelési tevékenységének összes eljárására és tevékenységére.

4. A Szabályzat időbeli hatálya

A Szabályzat 2020. április 1 napján lép hatályba és visszavonásig érvényes.



5. A Szabályzat közzététele

A Szabályzatot legkésőbb az aláírását követő napon az utasítás hatálya alá tartozó munkavállalók részére elektronikus levélben meg kell küldeni, egy-egy másolati példányát 5 munkanapon belül a szervezeti egységek vezetőinek részére másolatban át kell adni, továbbá az ügyvezetői titkárságon egy eredeti példányát az ügyvezetői utasítások tárában el kell helyezni.

6. Eltérés a Szabályzat rendelkezéseitől

A Bkr-ben, illetve a jelen Szabályzatban foglaltaktól eltérni kizárólag abban az esetben lehet, ha azt a Bkr., illetve a Szabályzat kifejezetten megengedi. A Szabályzat alkalmazói jogosultak ésszerűsítési javaslatok előterjesztésére, de ezek jóváhagyást követő bevezetése csak a jelen utasítás módosításával lehetséges.

7. Alapfogalmak

A Szabályzat alkalmazásában:

1. **Adatszolgáltató:** Adott szakterületen a kockázatok felmérésében, dokumentálásában közreműködő, a kockázatok kezeléséért felelős vezető által kijelölt munkatárs.
2. **Kockázatok feltárásáért és kezeléséért felelős szervezeti egység vezető (folyamatgazda):** Meghatározott szakterületen felel a kockázatok azonosításáért és kezeléséért.
3. **Belső kontrollrendszer:** A kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtsák végre, az elszámolási kötelezettségeket teljesítsék, és megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és nem rendeltetésszerű használatától. A belső kontrollrendszer öt egymáshoz kapcsolódó, elemből áll, ezek: kontrollkörnyezet, integrált kockázatkezelési rendszer, kontrolltevékenységek, információ-kommunikáció és nyomon követés.
4. **Eredményesség:** Annak követelménye, hogy a kitűzött célok – az elfogadott módosításokat, változó körülményeket figyelembe véve – megvalósuljanak, a tevékenység tervezett és tényleges hatása közötti különbség a lehető legkisebb mértékű legyen, vagy a tényleges hatás kedvezőbb legyen a tervezettnél.
5. **Gazdaságosság:** Annak követelménye, hogy az erőforrások felhasználásához kapcsolódó kiadás vagy ráfordítás az elérhető legkisebb legyen a jogszabályban meghatározott vagy általánosan



- elvárható minőség mellett.
6. **Hatékonyaság:** Annak követelménye, hogy a nyújtott szolgáltatások, az ellátott feladat eredményének értéke, vagy az azokból származó bevétel a lehető legnagyobb mértékben haladja meg a felhasznált erőforrásokhoz kapcsolódó kiadásokat vagy ráfordításokat.
 7. **Integrált kockázatkezelési rendszer:** olyan 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 nyomon követését.
 8. **Kockázat:** A Társaság folyamatos működését, az elérni kívánt szervezeti cél megvalósítását hátrányosan befolyásoló esemény felmerülésének valószínűsége vagy veszélye.
 9. **Kockázatelemzés:** Folyamat a kockázat forrásának azonosítására és a kockázatbecslésre.
 10. **Kockázat hatása:** A kockázat bekövetkezésekor annak becslésen alapuló, számszerűsített, várható kihatása a Társaság tevékenységére, céljainak elérésére.
 11. **Kockázat valószínűsége:** A kockázat bekövetkezésének becslésen alapuló, számszerűsített esélye.
 12. **Kockázatértékelés:** Az a folyamat, mely során a kockázat-felmérési eredmények alapján az egyes tényezők értékelésre kerülnek.
 13. **Kockázatkezelés:** Intézkedések kiválasztásának és végrehajtásának folyamata a kockázat csökkentése érdekében.
 14. **Kockázati tűréshatár:** Az a kockázati érték, amelynek elérése esetén egyedi kockázatcsökkentő intézkedéseket kell alkalmazni a felmerülő kockázatok kezelésére. A kockázati tűréshatár az elvégzett kockázatelemzések összesített eredményeire, az elemzés alapján levonható következtetésekre, a számszerűsíthető vagy becsülhető potenciális költségvetési kockázatokra figyelemmel határozható meg és így a kockázati tűréshatárnak nincs állandó „mérőszáma” vagy állandó értéke, az csak minden vonatkozó körülmény alapján és az elvégzett kockázatelemzéshez viszonyítva értelmezhető.
 15. **Kockázatkezelési terv:** A kockázatok csökkentéséhez szükséges feladatok, felelősök és határidők meghatározására szolgáló intézkedés.
 16. **Működési kockázat:** Az emberek, rendszerek, folyamatok nem megfelelő, esetleg hibás működéséből, vagy külső eseményekből (beleértve a szabályozó környezet változását is) fakadó veszteségek kockázata.
 17. **Maradvány kockázat:** A kockázat kezelése után fennmaradó kockázat.



8. A kockázatkezelési koordinátor

- 8.1. Az ügyvezető feladata olyan integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése, amely elősegíti Társaság szakmai és gazdálkodási céljai elérését, és ezzel egy időben minimálisra csökkenti az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkezésének valószínűségét.
- 8.2. Az ügyvezető az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst (kockázatkezelési koordinátor) jelöl ki. Belső ellenőr szervezeti felelősnek nem jelölhető ki. Ha a Társaság integritás tanácsadót foglalkoztat, akkor az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatokat az integritás tanácsadó látja el.
- 8.3. A Társaság minden folyamatgazdája köteles együttműködni a kockázatkezelési koordinátorral. A szervezeti felelős kijelölése nem mentesíti a vezetőket a jogszabályokban és a Társaság belső szabályzataiban a belső kontrollrendszerek működtetésével, kockázatelemzések végzésével és kockázatkezeléssel összefüggésben előírt kötelezettségük alól.

9. Kockázatok azonosítása, felmérése

- 9.1. A kockázatok csak folyamatokhoz rendelten értelmezhetők, így a kockázatok felmérést is a Társaságok működési folyamatainak mentén kell elvégezni.
- 9.2. A kockázatkezelési rendszer hatékonysága érdekében a Társaság minden folyamatgazdájának a külső, illetve a belső tényezők figyelembevételével évente a tárgyév augusztus 15. napjáig meg kell határoznia, illetve felül kell vizsgálnia a tevékenységek kockázatait.
- 9.3. A kockázatok azonosításának célja annak megállapítása, hogy melyek a Társaság célkitűzését veszélyeztető fő kockázatok. A kockázat beazonosításának folyamatához elengedhetetlen a célkitűzések alapos ismerete a legmagasabb céloktól egészen a napi működés céljainak szintjéig.
- 9.4. A kockázatok azonosítása során az elmúlt időszak tapasztalatait és a kockázatkezelésében korábban meghatározott intézkedések eredményességét is figyelembe kell venni.
- 9.5. A kockázatok azonosítását a Társaság szakmai és gazdálkodási folyamatai vonatkozásában rendszeres időközönként el kell végezni.
- 9.6. A kockázatok azonosításához át kell tekinteni a hatályos Közzolgáltatási Szerződésben foglaltakat, a mindenkori üzleti tervet, az abból lebontott



operatív munkaterveket, a Társaság működésének gazdasági mutatóit, illetve a Tulajdonos aktuális elvárásait, valamint minden az objektív kockázatelemzés eredményes lefolytatását támogató és rendelkezésre álló dokumentumot.

9.7. Minden folyamatgazdának a saját szakmai és gazdálkodási területe vonatkozásában folyamatosan figyelemmel kell kísérnie a külső és belső környezet változásait. Ennek érdekében figyelemmel kell kísérnie az alábbiakat:

- a) országos politikai környezet sajátosságai, változásai,
- b) helyi politikai környezet sajátosságai, változásai,
- c) jogszabályi változások,
- d) makro és mikro gazdaságpolitikai környezet változása,
- e) a munkaerő-piacon bekövetkező változások.
- f) a Társaság mindenkori stratégiai és rövidtávú céljainak, feladatainak változása,
- g) a Társaság belső szabályozottsága és annak változásai,
- h) a Társaság szervezeti felépítésének változásai,
- i) a Társaság vezetése által kialakított ellenőrzési nyomvonalak, azok változása, az ellenőrzési nyomvonalak alapján végzett kontrolltevékenységek hatásai,
- j) a Társaság egyes vezető és nem vezető beosztású alkalmazottainak a felelősségi, hatás- és jogkörei és azok változásai,
- k) a Társaság vezetésének filozófiája, stílusa,
- l) a Társaság által vallott etikai értékek,
- m) a Társaság vezetőinek és alkalmazottainak szakmai kompetenciája,
- n) a Társaság humánerőforrás-kezelési politikája,
- o) a külső és belső ellenőrzések jelentései, a feltárt hiányosságok és azok kezelése.

10. A kockázatok elemzése és értékelése

10.1. Az egyes folyamatokhoz rendelt kockázatok beazonosítását követően a folyamatgazdának fel kell mérniük az egyes kockázatok bekövetkezésének jövőbeni valószínűségét és Társaságra gyakorolt hatását.

10.2. A kockázatelemzés folyamatában minden egyes azonosított kockázatot az 1 sz. melléklet szerinti kockázati kritérium mátrix (a továbbiakban: KKM) segítségével kell értékelni. A kockázatelemzés lehetőségeihez mért teljességének és objektivitásának biztosítása érdekében valamennyi, az adott folyamathoz rendelhető és számszerűen értékelhető, továbbá az elemzés időszakára vonatkozóan releváns kockázatot fel kell vezetni a KKM-be.

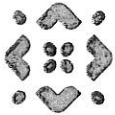
10.3. A KKM minden kockázatot két kritérium alapján értékeli:



- a) a bekövetkezés valószínűsége, és
 - b) a Társaság céljaira gyakorolt negatív hatása.
- 10.4. Az értékelés mindkét kritérium alapján egy 1-től 4-ig terjedő skála (alacsony: 1, magas: 4) alkalmazásával számszerűsíthető értékek alapján történik. Az adott tényező kockázatának összesített értékét a valószínűség és a hatás szorzata adja meg.
- 10.5. Az egyes folyamatokhoz, tevékenységekhez rendelt kockázatok értékelését követően el kell végezni – az egyes összesített kockázati értékek összeadásával – a kockázatelemzés összesített értékelését. Az összesített érték attól függően adja meg egy-egy folyamat és tevékenység, valamint általában a Társaság működésének kockázatoságát, hogy a kockázati tényezők számától függően mennyi lehet a kockázatelemzés számszerűsített értékének maximális értéke.
- 10.6. A Társaság egy-egy folyamata, tevékenysége, illetve általában a Társaság egészének működése a kockázatelemzés számszerű végeredményének ismerete birtokában az alábbi besorolásokat kaphatja:
- a) Ha a kockázatelemzés során elért összesített pontszám \geq a kockázatelemzés számszerűsíthető értéke maximumának 80%-ával, akkor az összesített kockázati érték: **NAGYON MAGAS**.
 - b) Ha a kockázatelemzés során elért összesített pontszám \geq a kockázatelemzés számszerűsíthető értéke maximumának 60%-ával, de $< 80\%$ -ánál, akkor az összesített kockázati érték: **MAGAS**.
 - c) Ha a kockázatelemzés során elért összesített pontszám viszonyítva a kockázatelemzés számszerűsíthető értékének maximumával, a maximum pontszámhoz képest $< 60\%$, de $\geq 30\%$, akkor az összesített kockázati érték: **KÖZEPES**.
 - d) Ha a kockázatelemzés során elért összesített pontszám $<$ mint a kockázatelemzés számszerűsíthető értéke maximumának 30%-a, akkor az összesített kockázati érték: **ALACSONY**.
- 10.7. A folyamatgazdák az elvégzett eredményét, szükség szerint szöveges indoklással és intézkedési javaslattal ellátva, a kockázatkezelési koordinátornak küldik meg, aki tárgyév szeptember 15-ig összesíti azokat és összefoglaló értékelést készít az ügyvezető részére.

11. A kockázati tűréshatár meghatározása

- 11.1. A kockázati tűréshatárt a Társaság stratégiai céljaira, az általa ellátott feladatokra, a rendelkezésre álló költségvetési keretek nagyságrendjére, továbbá a Társaság rendelkezésére álló humánerőforrás-állományára,



vagyonállományára és működési környezetére figyelemmel az ügyvezető határozza meg.

- 11.2. Az ügyvezető a korábban meghatározott kockázati tőrés határt bármikor felülvizsgálhatja.

12. A kockázatok kezelésének lehetséges stratégiái

- 12.1. A kockázatkezelés a kockázati tényezőkre történő reagálás. A kockázatkezelés keretében meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítése folyamatos nyomon követésének módját.

- 12.2. A választott kockázatkezelési stratégiának megfelelően a kockázatkezelési koordinátor integrált kockázatkezelési intézkedési tervet készít a 2. sz. melléklet szerint, melyet az ügyvezető hagy jóvá.

- 12.3. Minden folyamatgazdának feladata, hogy írásos javaslatot tegyen arra vonatkozóan, hogy az általa elvégzett kockázatfelmérésben és –értékelésben szereplő kockázatok vonatkozásában – figyelemmel a kockázati tőrés határra is – milyen intézkedéseket kell elvégezni a kockázatok elkerülésére, bekövetkezésük valószínűségének, illetve hatásának mérséklésére. A javaslatot a 9.2. pont szerinti határidőre a kockázati koordinátor részére kell megküldeni. Az intézkedések elrendeléséről az ügyvezető dönt.

- 12.4. A Társaságnál a kockázatok kezelésének négy alapvető stratégiája alkalmazható:

- a) a kockázat elviselése,
- b) a kockázat csökkentése, megszüntetése belső intézkedésekkel,
- c) a kockázatok átadása,
- d) a kockázatos tevékenység befejezése.

A kockázat elviselése

- 12.5. Elviselhető a kockázat, ha a felmért és kiértékelt kockázat mértéke a Társaság kockázati tőrés határán belül marad, illetve amennyiben a kockázatot a működés rendje és a belső kontrollrendszer minden beavatkozás nélkül, automatikusan kezeli. Ebben az esetben nincs szükség külön beavatkozásra.

- 12.6. A kockázat elviselése, mint módszer abban az esetben is alkalmazható, ha az azonosított és felmért kockázat kezelésére objektív okokból nincs lehetőség (pl. technikai akadályokba, időkorlátba vagy anyagi korlátba ütközik).



- 12.7. Nem kell beavatkozni a kockázat csökkentése vagy megszüntetése érdekében, amennyiben ennek költsége magasabb a kockázat bekövetkezése esetén felmerülő kárnál.

A kockázat csökkentése, megszüntetése belső intézkedésekkel

- 12.8. A kockázatok csökkentésére vagy megszüntetésére szolgáló módszerek és eszközök többségét a Társaság belső szabályzatai, eljárásrendjei tartalmazzák különösen az alábbi formákban
- a) jogosultságok, jóváhagyások kijelölése,
 - b) egyeztetési kötelezettségek (pl. leltárelőrzések, nyilvántartások adatainak egyeztetése),
 - c) utalások ellenőrzése,
 - d) aláírások, szignálások rendje,
 - e) feladatkörök szétválasztása (pl. kötelezettségvállalási, utalványozási, ellenjegyzési és érvényesítési jogkörök kapcsán),
 - f) hozzáférési jogosultságok szabályozása,
 - g) vezetői kontrollok,

- 12.9. A kockázatkezelés egy másik eszköze a szervezeti integritást sértő események bekövetkezésének megakadályozásával, előfordulásuk mérséklésével, feltárásával, kivizsgálásával és kezelésével kapcsolatos eljárások rendszere, melyről részletesen a vonatkozó ügyvezetői utasítás rendelkezik.

A kockázatok átadása

- 12.10. A kockázat átadása, mint kockázatkezelési stratégia alkalmazása esetén a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.
- 12.11. A kockázatok átadására akkor kerülhet sor, amennyiben annak költsége, illetve a kockázat átadásából eredően felmerülő újabb kockázatok nagysága kisebb, mint a kockázat bekövetkezése esetén felmerülő kár.
- 12.12. A kockázatok átadásának eszközei lehetnek különösen
- a) vagyon- és felelősségbiztosítások kötése,
 - b) a feladatellátás kiszervezése,
 - c) a Társaság által megkötött vállalkozási és megbízási szerződésekben, illetve valamennyi nagyobb értékű beszerzés során a szerződéses garanciák kikötése.

A kockázatos tevékenység befejezése



- 12.13. Kivételesen indokolt esetben, más hatékony kockázatkezelési módszer hiányában – és amennyiben ezt a jogszabályi előírások és a Közszolgáltatási Szerződés lehetővé teszik – a felmerülő kockázatok az adott tevékenység befejezésével is kezelhetők.

13. A kockázatkezelési tevékenység nyomon követése

- 13.1. A folyamatgazdáknak folyamatosan nyomon kell követniük, hogy az egyes folyamatokhoz kapcsolódó kockázatkezelési tevékenységek elvégzéséért felelős munkatársaik megfelelően és rendszeresen elvégzik-e feladataikat.
- 13.2. A Társaság kockázati környezetének állandó változása miatt a kockázatkezelési folyamatot folyamatosan és rendszeresen, az igényekhez igazodóan, de minimálisan évente felül kell vizsgálni.
- 13.3. A felülvizsgálat célja:
- a Társaság tevékenységében, folyamataiban rejlő kockázati tényezőkben és azok mértékében bekövetkezett esetleges változások feltárása,
 - a Társaságon belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságának ellenőrzése.

14. A kockázatok és intézkedések nyilvántartása

9


- 14.1. A Társaság valamennyi folyamata vonatkozásában a végzett kockázatfelmérés és –értékelés eredményét, valamint a kockázatokkal kapcsolatosan meghozott intézkedéseket elektronikusan nyilván kell tartani, biztosítva a verziók nyomon követhetőségét. A kockázatok és intézkedések nyilvántartására vonatkozó táblázatot a 3. számú melléklet tartalmazza.
- 14.2. A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően
- a bekövetkezés valószínűségét,
 - a szervezetre gyakorolt hatását,
 - a meghatározott kockázati értéket (a bekövetkezés valószínűségi értékének és a szervezetre gyakorolt hatás értékének szorzata)
 - a kockázati tűrőhatár feletti érték esetében a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
 - az intézkedés végrehajtásának határidejét,
 - a felelős munkatárs nevét.
- 14.3. A kockázatkezelési eseteket az ügyvezető a szervezeti egységek vezetőivel közösen elemzi és szükség esetén intézkedéseket tesz a munkafolyamatok, illetve az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.



Zuglói Cserepes
Kulturális Non-profit Kft.

Jelen utasításban nem szabályozott kérdésekben a vonatkozó jogszabályok rendelkezési irányadóak.

Budapest, 2020. március 20.


Garay Klára Borbála
ügyvezető

Melléletek:

1. sz. melléklet – Kockázat-kritérium mátrix
2. sz. melléklet – Integrált kockázatkezelési intézkedési terv
3. sz. melléklet – Kockázatok és intézkedések nyilvántartása





Zuglói Cserepes
Kulturális Non-profit Kft.

2. számú melléklet

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI INTÉZKEDÉSI TERV

Érintett folyamat	A kezelni kívánt kockázati tényező	Szükséges intézkedés	Határidő	Felelős	Megvalósítás státusza

Budapest,

.....
kockázatkezelési koordinátor

