

*DSZM Közhasznú Nonprofit Kft.
2423. Daruszentmiklós, Fő utca 53/D.*

Integrált kockázatkezelés eljárásrend

Hatályos: 2021. július 1-től

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 6. § (4) bekezdése alapján, a DSZM Közhasznú Nonprofit Kft. (a továbbiakban: Társaság) integrált kockázatkezelés eljárásrendjét az alábbiak szerint állapítom meg:

1. Általános rendelkezések

1.1. Szabályzat célja

A Társaság belső kontrollrendszere 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 hajtás végre,
- b) az elszámolási kötelezettségeket teljesítsék, és
- c) megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és a nem rendeltetésszerű használatától.

A Társaság kontrollrendszerét – a szervezeti sajátosságok figyelembevételével – a Társaság Ügyvezetője alakítja ki és működteti a jogszabályokban foglaltaknak, illetve az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével. A belső kontrollrendszer fejlesztése során figyelembe kell venni az államháztartási külső ellenőrzést, kormányzati szintű ellenőrzést végző szervek és a belső ellenőrzési tevékenységet végzők által megfogalmazott ajánlásokat és javaslatokat.

A Társaság Ügyvezetője felelős a belső kontrollrendszer keretében - a szervezet minden szintjén érvényesülő – megfelelő

- a) kontrollkörnyezet,
- b) integrált kockázatkezelési rendszer,
- c) kontrolltevékenységek,
- d) információs és kommunikációs rendszer, és
- e) nyomon követési rendszer (monitoring) kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.

A belső kontrollrendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek biztosítják, hogy

- a) a Társaság valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeivel,
- b) az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra,
- c) megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre a Társaság működésével kapcsolatban, és
- d) a belső kontrollrendszer harmonizációjára és összehangolására vonatkozó jogszabályok végrehajtására kerüljenek a módszertani útmutatók figyelembevételével

A Társaság ügyvezetője köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben

- a) világos a szervezeti struktúra, a folyamatok átláthatóak,
- b) egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok,
- c) meghatározottak, ismertek és elfogadottak az etikai elvárások a szervezet mindenszintjén,
- d) átlátható a humán erőforrás-kezelés,
- e) biztosított a szervezeti célok és értékek irányában való elkötelezettség fejlesztése és elősegítése.

A Társaság ügyvezetője köteles olyan szabályzatokat kiadni, folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezetben, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források átlátható, szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását. A Társaság ügyvezetője rendszerezi a Társaság folyamatait, valamint a folyamatért általános felelősséget viselő vezető beosztású divízióvezetőt (a továbbiakban: folyamatgazda). Az Ügyvezető köteles elkészíteni és rendszeresen aktualizálni a Társaság ellenőrzési nyomvonalát, amely a 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 utólagosellenőrzését.

A Társaság Ügyvezetője jelen integrált kockázatkezelés eljárásrend szabályozásán túl köteles külön szabályzatban szabályozni a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjét.

Az Ügyvezető felelőssége olyan belső kontrollrendszer kialakítása, amely minden tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és az integritás érvényesítésének biztosítására.

A szabályzat célja, hogy a Társaságban a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok azonosításra, értékelésre 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.

1.2. Szabályzat hatálya

A szabályzat személyi hatálya kiterjed a Társaság szervezetére, továbbá az ezekben alkalmazotti vagy munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyban álló személyekre (továbbiakban dolgozók).

A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed a Társaságnál észlelt valamennyi szervezeti integritást sértő eseményre.

1.3. Fogalmak

- a) Belső kontroll koordinátor: a Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős.
- b) Kockázat: a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a szervezeti célok elérését.
- c) Kockázati tényező: kockázat okaként azonosítható tényező.
- d) Kockázati univerzum: a szervezeti kockázatkezelés szempontjából jelentőséggel bíró dolgok összessége. Gyakorlatilag a folyamatértképpel azonos.
- e) 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.

- f) Kockázatkezelési stratégia: egyes kockázatokkal kapcsolatos, tudatosan választott magatartás.
- g) Kockázati tűréshatár: a kockázati kitettségnek az a szintje, amely felett a Társaság ügyvezetője mindenképpen válaszintézkedést kíván tenni a felmerülő kockázatra.
- h) 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 nyomon követését.
- i) Kockázatkezelési intézkedési terv: az azonosított, és a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázatokkal szembeni válaszintézkedések összessége. Általában az integrált kockázatkezelési rendszer keretében elkészített integrált kockázatkezelési terv.
- j) Integrált kockázatkezelési folyamat: az integrált kockázatkezelési rendszer működése.
- k) Folyamat: a szervezet által végrehajtott tevékenységsor. Általában technikai folyamatokat értünk alatta, de vannak transzformatív változásokat létrehozó folyamatok is.
- l) Transzformatív változás: olyan szervezeti változás, amely érdemben változtatja meg a szervezet működési módját. Transzformatív változás esetében maga a szervezet is változik.
- m) Folyamatgazda: az adott folyamatleírás létrehozásáért felelős személy, aki általában felel a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért.
- n) Folyamatleírás: a folyamattal kapcsolatos összes lényeges információ, valamint a folyamatba tartozó tevékenységek lépésenkénti leírása.

2. Folyamatok kialakítása, folyamatgazda kijelölése

2.1. Folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései

- a) a szervezeti stratégia és célrendszer ismeretében össze kell állítani a szervezeti tevékenységek halmazából azok célja és funkciója alapján meghatározott folyamatok listáját,
- b) a szervezeti funkciókat alá kell bontani a főfolyamatokkal és részfolyamatokkal, összekapcsolva a szervezeti célokkal (folyamattérkép),
- c) kulcsfolyamatok azonosítása – azon folyamatok, amelyek eredményessége jelentősen befolyásolja a szervezeti célok elérését,
- d) részletes folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése: a folyamatokat és a folyamatgazdákat listáját az **1. számú melléklet** tartalmazza. A folyamattérkép egy áttekinthető ábrában tartalmazza a Társaság valamennyi tevékenységét az azokhoz kapcsolódó szervezeti célokkal együtt.

A Társaság tevékenységi köreit és főfolyamatait a szervezet sajátosságainak figyelembevételével kell csoportosítani.

3. Integrált kockázatkezelés

3.1. Kockázatkezelési folyamat

A kockázatkezelés a Társaság céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata.

A folyamat magába foglalja:

- a) a kockázatok azonosítását,
- b) a kockázatok kiértékelését,
- c) a Társaság kockázatokra való kockázattűrésének értékelését,
- d) a válaszok kialakítását a kockázatokra,
- e) az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint monitoringját

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

3.2. Kockázati tényező

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

3.3. Társaságot érintő kockázatok

A Társaságot érő kockázatok csoportok:

- a) eredendő kockázat, mely a kontrollrendszerrel függetlenül létezik
- b) kontroll kockázat, a kontroll folyamat nem megfelelő, illetve annak sérülékenységből fakadó kockázat
- c) megmaradó kockázat, mely a kockázatokra adott választ követően megmarad ugyan, de tűréshatár alatt.

3.4. Kockázatok forrásai

Működéstől független, jellemzően külső kockázatok:

- a) makrogazdasági és pénzügyi változások
- b) jogszabályi környezet statikusságából fakadó
- c) infrastrukturális ellátottság miatt felmerülő
- d) elemi csapások, környezeti katasztrófák
- e) belső szervezetrendszer változásai

A Társaság működésén belül felmerülő kockázatok:

- a) pénzügyi, melyek jellemzően a következőkből adódhatnak: költségvetés szerkezetének, volumenének változásai, gazdálkodás, vagyónvédelmi rendszer, tudatos károkozás
- b) tevékenységi, melyeket a következők okozhatnak: hibás stratégia, pontatlan/kevés információ, a feladatellátáshoz nem biztosított a megfelelő anyagi, technikai eszköz, új feladatok esetén hatástanulmány és kockázati vizsgálat elmaradása
- c) emberi erőforrást érintő kockázatok a következők lehetnek: nincs a feladatellátásához szükséges, megfelelő (szak)tudású és tapasztalattal bíró és/vagy elegendő létszámú kollega, feladatellátás nem szabályozott, nincs megfelelő információáramlás, magas fluktuáció, nem megfelelő munkakörülmények, hatásköröket és feladatköröket nem megfelelően szabályozzák.

3.5. Kockázatok azonosítása és felmérése során alkalmazható technikák:

- a) Interjú: Ügyvezető folytatja le a pontosabb, átfogóbb információnyerés érdekében

Hatás		
Értékelési kritérium	Értelmezés	Érték (1-5)
pl.: pénzügyi	késszépénz összege	4

A kockázatok azonosítása és felmérése során elkészül a folyamatok listája:

Folyamatlista		becsolódó szervezeti célkitűzés
Főfolyamat	Részfolyamat	

A kockázatok azonosítása során a kockázatokat úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza az esemény kiváltó okát, az esemény hatását és hogy mely szervezeti célra van hatással az adott esemény.

A kockázatok azonosításának eredményeként el kell készíteni az integrált kockázati leltárt, amelybe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni. Az integrált kockázati leltár a következő formában készül:

Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők	Veszélyeztetettség szervezeti célkitűzés	Érintett folyamat	Integritási vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?	Intézkedési terv

Az integrált kockázatkezelési leltár, tehát a kockázatok azonosítását követően elkészül a kockázattertelmezési kritérium mátrix. A mátrix meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála egyes fokozatainak mi a jelentése, mely támpontot ad a kockázati értékek meghatározásában.

Az egyes kockázati tényezők jellegükből fakadóan vagy a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét vagy a hatását befolyásolják.

Az értékelési kritériumokat a Társaság sajátosságainak megfelelően kell meghatározni. A

kockázattertelmezési kritérium mátrix

Hatás vizsgálat esetén alkalmazandó táblázat:

Valószínűség vizsgálat esetén alkalmazandó táblázat:

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

A kockázati értéket a valószínűség és a hatás értékének szorzataként kapjuk. A kockázati érték számításához alkalmazandó táblázat:

Valószínűség	Hatás	Magyarázat
4	3+2+1+5	Hatásértéke átlagszámítással: 2,75 Kockázati érték: $4 \cdot 2,75 = 11$
4	3+2+1+5	A hatás értéke az értékelési kritériumok összeadásával: 11, valószínűség értékkel szorozva: 44
4	3+2+1+5	A Hatás értéke a legnagyobb pontszám figyelembe vételével: 5, kockázati érték a valószínűséggel szorozva: 20

A kockázati térképen el kell helyezni az egyes kockázatokat az értékük alapján:

Valószínűség	sárga	narancs	piros	piros
	zöld	sárga	narancs	piros
	zöld	zöld	sárga	narancs
	piros	zöld	zöld	sárga
Hatás				

A kockázati térkép Y és X tengelyének skálája összhangban van a hatás és valószínűség értékeléséhez használt kritériumokkal. A kockázati tűréshatárt a narancs és piros mezőkbe eső kockázatok jelentik, melyekkel kapcsolatos válaszlépés megfogalmazása szükséges.

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

3.6. Kockázati stratégia kialakítása

Tolerancia szintek meghatározása

- a szervezeti szintű kockázati tűréshatár: az egész Társaságra vonatkozó valamennyi kockázat mértékét kell figyelembe venni és kialakítani. Meg kell állapítani a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét - mely vezetői feladat- és egy általános tolerancia szintet kell meghatározni.
- delegált kockázati tűréshatár: az előzőeket alapul véve kell meghatározni az egyes folyamatok vonatkozásában a kockázatok elfogadható mértékét.
- projekt kockázati tűréshatár: a szervezeti szintű kockázati tűréshatárt alapul véve kell meghatározni. a projekt időtartama alatt folyamatosan figyelemmel kell kísérni, mert változhat az elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke.

Egyes kockázatok esetében eltérő lehet a tűréshatár, attól függően, hogy az adott folyamat milyen mértékben befolyásolja a Társaság céljainak teljesülését.

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 kockázatkezelésére, vagy a kockázat viselését kell választani vezetői döntés alapján;

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

- a) A kockázatok áthárítása, megosztása során, olyan partner keresése, aki átvállalja a kockázatot. Ilyenek lehetnek;
 - a) biztosítás, amikor egy biztos költség vállalásával eladásra kerül a biztosító cégnek a kockázat,
 - b) fedezeti ügylet, amikor azonnali biztos költséget jelentő opciós díj fejbencsökkenthető a bizonytalanság (kockázat),
 - c) feladatok kiszervezése során alvállalkozó körülményeként 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 (tűrészhatár) alá viszik az azonosított kockázatokat.

Kontroll tevékenységek:

- a) megelőző (preventív) kontroll, korlátozza a nem kívánt következménnyel járó kockázat bekövetkezésének lehetőségét (pl. feladatok szétválasztása, egyes feladatok ellátására csak meghatározott személyek kapnak felhatalmazást);
- b) 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);
- c) iránymutató (direktív) kontroll egy bizonyos, kívánt követelmény elérését biztosítja, általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét lépéseit, időbeli ütemezését tartalmazza (ilyenek az eljárásrendek, szabályzatok, vezetői utasítások);
- d) felderítő (detektív) kontroll azt a célt szolgálja, hogy fényt derítsen olyan esetekre, amikor nem kívánt események következnek be. Mivel csak az esemény bekövetkezése után fejti ki hatását, ezért csak abban az esetben használható, amennyiben lehetőség van a kár, vagy veszteség elfogadására (pl. készletellen-örzés, projekt megvalósításáról szóló jelentés, melyek alapján nyert tapasztalatok később is felhasználhatóak).

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 Társaság nem ismer lehetőséget az adott kockázat megfelelő szint alá csökkentésére.

A kockázatkezelési stratégia kialakítása során a **2. számú mellékletet** kell alkalmazni.

Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv:

- a) A kockázatok 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.


- b) Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv elkészítéséhez a **3. számú mellékletet** kell alkalmazni.

4. Fejezet záró és hatályba léptető rendelkezések

A szabályzat (szabályzatmódosítás) kihirdetése, közzététele, elérhetősége: A Szabályzatot a DSZM. Közhasznú Nonprofit Kft. az önkormányzat honlapján, www.daruszentmiklos.hu hirdeti ki és teszi közzé. Szabályzat módosításaesetén a kihirdetés és közzététel egységes szerkezetben történik.

A szabályzatok, szabályzatmódosítások, valamint az egységes szerkezetbe foglalt szabályzatok eredeti, hiteles (nyomtatott formátumú, iktatott, az arra jogosult által kiadmányozott és körbélyegzővel ellátott) irattári példányai az irattárban találhatóak meg.

Daruszentmiklós, 2021. június 28.


DSZM
Közhasznú Nonprofit Kft.
2423 Daruszentmiklós, Fő u. 53/D.
Adószám: 24836948-1-07
Számlasz.: OTP 11736037-20591913
Rauf Norbert
ügyvezető
DSZM. Közhasznú Nonprofit Kft.

1. számú melléklet

Folyamat megnevezése	Folyamatgazda
Stratégiai tervezés, ellenőrzés, értékelés, módosítás folyamatai	Ügyvezető
Integrált kockázatkezelés folyamatai	Ügyvezető
Integritás menedzsment	Ügyvezető
SzMSZ kialakítása	Ügyvezető
Beszerezési folyamatok	Ügyvezető
HR gazdálkodás	Ügyvezető
Éves szakmai tervezés és szakmai nyomon követés, projekt-előkészítés és projekt menedzsment	Ügyvezető
Éves gazdasági tervezés és nyomon követés, számviteli és pénzügyi folyamatok	Ügyvezető
Ügyfélfogadási folyamatok	Ügyvezető
Szervezeti szintű döntéshozatal	Ügyvezető
Vagyonnyilvántartás folyamata	Ügyvezető
Iratkezelés és nyilvántartás	Ügyvezető
Adat- és információ biztonsággal összefüggő feladatok	Ügyvezető
Informatikai stratégia	Ügyvezető
Gépjármű üzemeltetés folyamata	Ügyvezető
Tárgyi eszköz biztosítás	Ügyvezető
Munka és tűzvédelemmel kapcsolatos folyamatok	Ügyvezető
Egészségvédelemmel kapcsolatos feladatok	Ügyvezető
Közfoglalkoztatás folyamata	Ügyvezető
Fejlesztő foglalkoztatás folyamata	Ügyvezető
Képzés és esélyegyenlőség	Ügyvezető
Önálló elszámolású projektek	Ügyvezető

2. számú melléklet

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 Társaság számára
Magartartási	a vezetőség és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei; szerepek és helyzetek; tisztesség, megbízhatóság, motiváció; elszámoltathatóság és kontroll
Történeti	múltbéli veszteségek, hibák, szabálytalanságok, kontroll vétségek stb. volumene, gyakorisága és oka. Ez a fennálló aggályokat is magában foglalja
Működési	műveletek mérete, komplexitása, műszaki jellege, láthatósága érzékenysége, stabilitása; változás mértéke és valószínűsége (a műveletekben, munkatársak személyében és folyamatokban); rejlő inherens kockázat; elhelyezkedés, delegálás
Környezeti	külső tényezők: pénzügyi, gazdasági, jogi stb.; a környezet dinamizmusa; kapcsolódások más rendszerekhez, más műveletektől való függés (pl. informatika); vezetőség, közvélemény aggályai stb.
Belső kontrollhoz kapcsolódó	a problémák megelőzésére, észlelésére és korrigálására, a rendszerek gyengeségeinek kiemelésére és kijavítására, a kellemetlen események kezelésére és a célkitűzések elérésének elősegítésére tervezett belső kontrollok megléte és eredményessége
Közvélemény	hatásgyakorlás

3. számú melléklet

Kockázati kategóriák

Kategória	Kockázat
Szakmai feladatellátás körében felmerülő	<ul style="list-style-type: none">- A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások, eljárásrendek nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel.- A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat, eljárásrendeket nem tartják be.- A szakmai feladatellátásra vonatkozó jogszabályi követelményeket nem tartják be.
Szabályozásból és annak bizonytalanságából adódó kockázatok	<ul style="list-style-type: none">- Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben, szabályzatokban.- A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nemkövetik a belső eljárásrendek, szabályzatok.- Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső eljárásrendek, szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, vagy 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 nemtervezhető hatásokkal járnak.- A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályzatok túl bonyolultak, nincsenek figyelemmel a Társaság adottságaira (kis létszámú vállalkozás)- 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/vagyalkalmazás 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. Szakpolitikai stratégia gyakran változik.