

**DEKERT NONPROFIT KFT**  
**Integrált Kockázatkezelési Szabályzata**  
**2022**

**DEKERT Nonprofit Kft.**

**Székhely: Magyarország, 4030 Debrecen, Galamb utca 2.**  
**Nyilvántartási szám: 09 09 016923**  
**Adószám: 18543786-2-09**

Az Integrált Kockázatkezelési Szabályzat 2022.01.01. napon lép hatályba és annak visszavonásáig érvényes.

Kelt: Debrecen, 2022.01.01.

**DEKERT Nonprofit Kft.**  
4030 Debrecen, Galamb u. 2.  
18543786-2-09 Cg.: 09-09-016923  
Számlaszám: 11738008-20216458



**Pethe Tamás Ferenc**  
ügyvezető

**TARTALOMJEGYZÉK**

I. A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA.....	3
1. a szabályzat hatálya .....	3
2. A szabályzat célja .....	3
II. A KOCKÁZAT FOGALMA ÉS KATEGÓRIÁKBA SOROLÁSA.....	4
III. A KOCKÁZAT KEZELŐJE.....	7
IV. A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR.....	7
V. A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA .....	8
VI. A KOCKÁZATOK FOLYAMATGAZDÁI.....	9
VII. A KOCKÁZAT KEZELÉS .....	10
VIII. A KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE.....	11
IX. A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA, FELÜLVIZSGÁLATA .....	13
X. A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA.....	15
XI. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK.....	15

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) 6. § (2) bekezdésében kapott felhatalmazás alapján – figyelemmel a Bkr. 7. § (1) – (2) bekezdésében foglaltakra - a **DEKERT Nonprofit Kft** integrált kockázatkezelési eljárásának részletes szabályait az alábbiak szerint adom ki:

## I. A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA

### 1. a szabályzat hatálya

A szabályzat személyi hatálya kiterjed a DEKERT Nonprofit Kft valamennyi szervezeti egységére, valamint ezek dolgozóira jogviszonyuktól függetlenül.

### 2. A szabályzat célja

A szabályzat a DEKERT Nonprofit Kft kockázatkezelési eljárásának meghatározására szolgál, amely a kockázati tényezők meghatározását, azok értékelését, a kockázatokra adott válaszreakciókat és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magába. A kockázatkezelés révén a DEKERT Nonprofit Kft csökkentheti a kockázatok hatásait, továbbá megelőzheti a feltárt kockázatok bekövetkezését.

A kockázatkezelés, mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része. A kockázatkezelés első sorban a szervezet feladatellátását támogató belső folyamat.

A vezetőknek külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beépítsék, és a szervezet minden tagja megértse a kockázatkezelés értékét.

A DEKERT Nonprofit Kft minden szervezeti egységének felelőssége a tevékenységéhez kapcsolódó kockázatok azonosítása, értékelése és az értékelés eredménye alapján a hatékony kezelés.

A kockázatkezelési rendszer olyan irányítási eszközök és módszerek összessége, melynek elemei a szervezeti célok elérését veszélyeztető tényezők (kockázatok) azonosítása, elemzése, csoportosítása, nyomon követése, valamint szükség esetén a kockázati kitettség mérséklése.

A kockázatkezelési rendszer működtetése során fel kell mérni és meg kell állapítani a DEKERT Nonprofit Kft tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

Az integrált kockázatkezelési szabályzat része a belső kontrollrendszernek.

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

- a gazdálkodó szerv valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeivel,
- az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra,
- megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre a gazdálkodó szerv működésével kapcsolatosan, és

- a belső kontrollrendszer harmonizációjára és összehangolására vonatkozó jogszabályok végrehajtásra kerüljenek a módszertani útmutatók figyelembevételével.

## II.

### A KOCKÁZAT FOGALMA ÉS KATEGÓRIÁKBA SOROLÁSA

#### 1. A kockázat fogalma

A **kockázat** mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a szerv működését. A **kockázat** lehet egy esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van egy szervezet célkitűzéseire.

A **kockázatok** elsődleges okai - együtt vagy külön-külön - az alábbiak lehetnek:

- véletlenszerű események;
- hiányos ismeretek, vagy információk;
- ellenőrzés hiánya, vagy nem kielégítő működése.

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

**Maradvány kockázat:** a kockázat csökkentésére tett azonnali válaszlépések (szervezetten belül működő kontroll) után még fennálló kockázat.

**Ellenőrzési kockázat:** az ezen hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat.

A kockázatok forrása lehet a DEKERT Nonprofit Kft nézve **külső eredetű kockázat**, vagy a DEKERT Nonprofit Kft **saját tevékenysége** (vagy annak hiánya) hatására kialakuló **kockázat**.

**Külső kockázat:**

<b>KÜLSŐ KOCCÁZATOK</b>	
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági	Kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció, negatív hatással lehetnek a tervekre.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
Politikai	Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy kiválthat politikai reakciót.
Piaci	Versenyhelyzet kialakulása vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervekre.
Elemi csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.

**Belső szervezeti kockázat:**

<b>JOGI KOCCÁZATOK</b>	
A jogi szabályozás hiányosságából eredő kockázat	A jogi szabályozási, politikai, gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. Az új feladatokhoz kapcsolódó belső szabályzatok késve készülnek el, vagy nem megfelelőek.
	szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak, a társaság túlszabályozott, párhuzamos tevékenységek fordulnak elő. A szabályozási környezet túl gyakran változik.
	Szabályozás és a gyakorlat különbözik
	A társaság nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről/azok változásáról.

<b>PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK</b>	
Finanszírozás	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
Csalás vagy lopás	Eszközvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Tőke beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala.
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.
<b>TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK</b>	
Működés-stratégiai	Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
Működési	Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
Információs	A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Hírnév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki. Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.
Kockázat-átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
Technológiai	A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.
Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a határidőre.
Újítási	Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.
<b>EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK</b>	
Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
Egészség és biztonsági	Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat.

### III. A KOCKÁZAT KEZELŐJE

A kockázat-azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatóak, így a kockázatok mérsékelhetőek.

A kockázatkezelés akkor a leghatékonyabb, amikor az ügyvezető kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdait, általában saját felelősségkörükön belül. Ez azt jelenti, hogy a DEKERT Nonprofit Kft szervezeti egységein belül, az egyes szervezeti egységek vezetői felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. A kockázatkezelési tevékenység feladat-, és hatáskörét, a szabályzat, a munkaköri leírások, ügyvezetői és/vagy vezetői utasítás, eljárásrend tartalmazza.

### IV. A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR

Az ügyvezető felelőssége és a gazdasági vezető kötelessége az üzleti terv kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése.

A tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázati hatás mérése, kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése és ennek a valószínűségnek a szervezet tűréshatárán belüli szintre történő csökkentése, illetve a bekövetkezés megelőzése valamennyi szervezeti egység vezetőjének kötelessége.

A kockázatelemzés felöleli a DEKERT Nonprofit Kft tevékenységi területét.

A DEKERT Nonprofit Kft ügyvezetőjének utasítására DEKERT Nonprofit Kft szervezeti egységeinek vezetője legalább éves gyakorisággal az éves munkaterv elkészítése során elkészíti a területe célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), annak kezelési módját.

A DEKERT Nonprofit Kft minden szervezeti egységének vezetője felméri, mi jelenthet kockázatot az adott területen és mekkora kockázat nagyságokkal lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

Az ügyvezető, mint kockázatkezelésért felelős vezető, tevékenységében támaszkodik a belső ellenőrzés tanácsadó tevékenysége során megfogalmazott továbbfejlesztési javaslataira, ajánlásaira.

A kockázatkezelési rendszer teljes körű felügyeletéért, irányításáért felelős személynek az ügyvezető Mezey Zsolt Tibor ügyvezető helyettesét jelöli ki.

A kockázati tényezők felméréséről a kijelölt személy évi egy alkalommal (minden év szeptember 30-ig) előterjesztést készít a DEKERT Nonprofit Kft vezetése számára.

A DEKERT Nonprofit Kft ügyvezetőjének úgy kell kialakítania a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és alkalmazottak közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön. Ennek megfelelően a kockázatok felmérésének elvégzéséhez elengedhetetlen a társaság valamennyi munkatársának aktív közreműködése.

A kockázat-felmérési, -kezelési rendszer működését a DEKERT Nonprofit Kft ügyvezetője irányítja, a tevékenységet a DEKERT Nonprofit Kft szervezeti egységeinek vezetői végzik.

A szervezeti egységek vezetőinek feladata az irányításuk alá tartozó területen a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, a kockázati hatás mérése/becslése.

A kockázatok feltárása és értékelése legalább éves gyakorisággal végrehajtandó tevékenység. A külső és belső környezet jelentős változása esetén a kockázatfelméres bármilyen időpontban elvégezhető.

## V. A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA

A kockázatfelméres célja a kockázatok megállapítása és jelentőségük szerinti sorba állítása annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége és azok milyen hatással lehetnek a DEKERT Nonprofit Kft-re, ha valóban felmerülnek.

A kockázatkezelési rendszer hatékonysága érdekében a DEKERT Nonprofit Kft minden vezetőjének évente felül kell vizsgálnia és meg kell határoznia a hozzá tartozó szervezet célkitűzéseit, feladatait, a kitűzött célok ismeretében kockázati önértékeléssel el kell készítenie a célkitűzés megvalósítását veszélyeztető kockázatok felmérését.

A kérdőívek segítségével végzett kockázati önértékelés során a szervezeti egységek valamennyi munkatársa részt vesz a tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában. A kockázati önértékelés eredményének összesítését követően a DEKERT Nonprofit Kft ügyvezetője alkot véleményt, és határozza meg a DEKERT Nonprofit Kft kiemelt kockázati körét.

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a DEKERT Nonprofit Kft célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A kockázatok azonosítását a DEKERT Nonprofit Kft szervezeti egységeinek vezetői végzik.

A kockázatok beazonosításának folyamatában különös figyelmet kell fordítani az alábbi szempontokra:

- Kerülni kell az olyan megfogalmazást, ami a célkitűzés el nem érését fejezi ki;
- Kockázatok azonosításánál, nem annak hatását, hanem magát a kockázatot kell meghatározni;
- Nem kell meghatározni a szervezet célkitűzéseit nem érintő kockázati tényezőket.



A DEKERT Nonprofit Kft kockázatainak azonosítása **kockázatvizsgálat** vagy **kockázati önértékelés** alapján történik. Az azonosítás eredményét (táblázat, vagy mátrix, vagy leíró formában) mutatja be.

A kockázatok bizonyos típusa számszerűsíthető, más kockázatok értékelésére csak szubjektív értékmérés áll rendelkezésre.

A kockázati prioritások meghatározásánál figyelembe kell venni a DEKERT Nonprofit Kft adott kockázattal szembeni tűrőképességét, ehhez meg kell határozni az elfogadható kockázati szintet.

A szervezeti egységek által felmért kockázatok összesítését követően a DEKERT Nonprofit Kft ügyvezetője a kockázati tűréshatárra figyelemmel rangsorolja a kockázatokot a DEKERT Nonprofit Kft fő célkitűzéseire gyakorolt hatásuk alapján.

### **Az elfogadható kockázati szint - kockázati tűréshatár - meghatározása**

A kockázati tűréshatár a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a DEKERT Nonprofit Kft mindenképpen válaszintézkedéseket tesz a felmerülő kockázatra, alatta viszont a viszonylag alacsony hatás, vagy a kiküszöbölés az elérhető eredményhez képest magas költsége miatt tudomásul veszi létezését és nem fogantatosít további intézkedéseket. A legmagasabb prioritású kockázati tényezőket folyamatosan figyelni kell.

A megfelelő toleranciaszint kialakításánál különböző nézőpontok vehetők figyelembe, annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív, illetve pozitív hatású:

- a) negatív hatás, fenyegetettség esetén a tűréshatár a kockázatnak való kitettség azon mértékét jelenti, amely a DEKERT Nonprofit Kft számára még elfogadható, tolerálható;
- b) pozitív hatás, lehetőségek felmerülése esetén a tűréshatár azt fejezi ki, hogy maximum milyen mértékű kockázatot hajlandó a DEKERT Nonprofit Kft elvállalni a lehetőség kiaknázása érdekében.

A kockázattűrő képesség, tolerancia szint meghatározása szubjektív, mindig az adott körülményektől függ. A kérdésben való döntés a DEKERT Nonprofit Kft ügyvezetőjének hatásköre.

A DEKERT Nonprofit Kft ügyvezetőjének gondoskodnia kell arról, hogy minden egyes kockázati tényező esetében kerüljön meghatározásra a tűréshatár, amellyel a vezetés irányt mutat, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni és hogyan.

## **VI.**

### **A KOCKÁZATOK FOLYAMATGAZDÁI**

A kockázatkezelés akkor a leghatékonyabb, amikor a szervezeti egység vezető kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdáit, általában saját felelősségkörükön belül. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy az adott szervezet szervezeti egységeken belül, az egyes vezetői szintek felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. A DEKERT Nonprofit Kft kockázatkezelési tevékenység feladat-, és hatáskörét, a munkaköri leírások, és ügyvezetői és/vagy vezetői utasítás tartalmazza.

**Kockázatvizsgálat** esetében egy kifejezetten erre a célra alakult „*munkacsoport*” jön létre (akár szervezeten belüli, akár szervezeten kívüli tagokból), hogy felmérje a szervezet összes

tevékenységének kapcsolatát a fő célkitűzésekkel és meghatározza a kapcsolódó kockázatokat. A „*munkacsoport*” alapvető munkamódszere az érintett területek munkatársaival folytatott interjú, illetve a belső szabályzatok, eljárásrendek áttekintése, amely alapján meghatározzák a szervezet minden egyes tevékenységéhez rendelhető kockázatokat.

**Kockázati önértékelés** során a szervezet valamennyi területén dolgozó munkatárs részt vesz a tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában. Ez lényegében két módon történhet: kérdőívek segítségével vagy tapasztalt szakértők által levezényelt munkamegbeszélések során.

A kockázatok azonosításához szükséges kockázatelemzés részletes bemutatását az *I. sz. melléklet* tartalmazza.

## VII. A KOCKÁZAT KEZELÉS

A kockázatkezelés folyamata az alábbi 4 fő lépést tartalmazza:

*I. A kockázatok azonosítása;*

*II. A kockázatok értékelése;*

*III. Kockázati reakciók;*

*IV. Kockázatok felülvizsgálata.*

Ezek a lépések a való életben nem különülnek el élesen egymástól, hanem egybeolvadnak, átfedik egymást.

A kockázatkezelés fent vázolt lépései mellett léteznek még olyan tényezők, illetve elemek, amelyek valamilyen módon beépülnek a folyamatba, és lényeges részének tekinthetők.

Ezek a tényezők a következők:

*a) Kommunikáció és tájékoztatás;*

*b) A szervezet kapcsolatai;*

*c) A szervezet környezet.*

A kockázatkezelésért felelős ügyvezetőnek tevékenységében támaszkodnia kell a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira.

A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatók, így a kockázatok mérsékelhetők.

A gazdálkodási évre szóló munkaterv/célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válasz/intézkedés meghatározása szükséges.

A választott intézkedés, kockázatkezelés hatását is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel.

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

Az ügyvezető a szakmai területeket érintő kockázatok kezelését átruházza az érintett szervezeti egység vezetőjére.

Az egyes gazdálkodási évekre szóló munkaterv végrehajtását akadályozó tényezők, kockázatok azonosítását és értékelését követően a kockázat kiküszöbölésére vonatkozó válaszingykedés (válaszreakció) meghatározása szükséges.

#### **A kockázatra adott (válaszok) válaszingykedések lehetnek:**

**A KOCKÁZAT ELVISELÉSE:** Ez előfordulhat akkor, ha a DEKERT Nonprofit Kft kialakult működési rendje olyan, hogy napi működése során minden beavatkozás nélkül automatikusan kezeli a felmerülő kockázatot, ezért nincs szükség külön beavatkozásra. Az is előfordulhat, hogy a szervezet azonosította és felmérte a kockázatot, de nincs lehetősége annak kezelésére (pl. technikai akadályokba, időkorlátba vagy anyagi korlátba ütközik).

**A KOCKÁZAT KEZELÉSE:** A legtöbb kockázat esetében ez kerül alkalmazásra. A kockázat csökkentése általánosan a belső kontrollrendszer célja és feladata. A kockázat csökkentése azt jelenti, hogy a kockázatkezelési mátrixban jobbról balra toljuk el az adott kockázati pont elhelyezkedését. Tehát a bekövetkezésének valószínűségét csökkentjük, miközben a bekövetkezéskor elért hatás nagysága nem változik.

**A KOCKÁZAT ÁTADÁSA:** Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.

**A KOCKÁZATOS TEVÉKENYSÉG BEFEJEZÉSE:** Egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével.

### **VIII. A KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE**

A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják a DEKERT Nonprofit Kft célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a DEKERT Nonprofit Kft-re gyakorolt hatását. Az értékelés eredményét (táblázat, vagy mátrix, vagy leíró formában) mutatja be.

A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni a DEKERT Nonprofit Kft adott kockázattal szembeni tűrőképességét. A kialakított kockázati tűréshatár nem kötött, az ügyvezetőnek lehetősége van, hogy változtasson rajta a pillanatnyilag adott körülményektől függően. A szervezet egyes szintjei számára továbbá, különböző tolerancia szintek meghatározása indokolt:

- *Szervezeti szintű kockázati tűréshatár* – az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a szervezet számára.
- *Delegált kockázati tűréshatár* – a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti szinteken a kockázatok mekkora mértéke még elfogadható. Ennek következménye, hogy egy adott kockázat a magasabb szervezeti szinten kisebb fenyegetettséget fog jelenteni, mint az alacsonyabb szinteken.
- *Projekt kockázati tűréshatár* – a szervezet nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén szükséges lehet, az ezekhez rendelt egyedi kockázati tűréshatár kialakítására. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke. (Pl.: valamelyik operatív program keretén belül elnyert pályázati projekt végrehajtása során felmerülő kockázatokhoz rendelt kockázati tűréshatárt jelentheti).

A kockázati kategóriák értékelési (besorolási) kereteinek kialakítása során (pl. magas/közepes/alacsony), figyelembe kell venni az alábbi szempontokat:

- Biztosítani kell, hogy az értékelés folyamata mind a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét, mind azok hatását figyelembe vegye;
- Az értékelés eredményeit olyan módon kell rögzíteni, hogy az megkönnyítse a kockázati prioritások meghatározását és a kockázatok folyamatos nyomon követését;
- Az értékelés során szét kell választani a még kezdeti, nem kezelt, és a beavatkozás után visszamaradt kockázatokat.

## IX. A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA, FELÜLVIZSGÁLATA

A kockázatkezelés tevékenységét a döntés előkészítésnél, az üzleti terv összeállításának első szakaszaiban kell megkezdeni az adott szervezeti egység vezetőjének.

A gazdálkodási év során folyamatosan nyomon kell követnie a folyamatokat, frissítenie a megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

A kockázatok felülvizsgálata során át kell tekinteni a DEKERT Nonprofit Kft kockázati profiljában bekövetkezett változásokat, illetve fel kell mérni, hogy a kockázatkezelési folyamat hatékonyan működik-e. Az értékelés során megállapított kockázati szintekhez rendelt ellenőrzési gyakoriság szerint kell az egyes kockázatok felülvizsgálatát ütemezni.

### **A kockázatok (kockázati környezet) felülvizsgálatának céljai és kritériumai:**

A kockázati környezet állandó változása miatt indokolt a kockázatok folyamatos és rendszeres felülvizsgálata, amelynek két alapvető célja:

- **A változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában.**

Fel kell mérni, hogy a korábban beazonosított kockázati tényezők még mindig fennállnak-e, esetleg merültek-e fel új kockázati tényezők, változott-e az egyes kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, illetve szervezetre gyakorolt hatása. Ezek alapján szükség lehet új kockázati prioritások meghatározására, a szervezet kockázati tűrőképességének megváltoztatására.

- **Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról.**

Meg kell vizsgálni, hogy a szervezeten belül működő kontroll tevékenységek megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, szükség van-e új kontroll tevékenységek bevezetésére, a meglévők kibővítésére, esetleg feleslegessé vált-e valamelyik.

A két fent említett cél különbözik egymástól, azonban egyik sem helyettesítheti a másikat. A kockázatkezelés első három lépésének megismétléséről van szó, amelyek közül egyik sem hagyható ki a hatékony kockázatkezelési rendszer működéséhez:

<b>lépés</b>	<b>cél az újraértékelésnél</b>
A kockázatok beazonosítása	<i>A változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában</i>
A kockázatok értékelése	
A kockázatra adott reakciók	<i>Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról</i>

Ahhoz, hogy a felülvizsgálat folyamata biztosítani tudja a fent említett célok elérését, az alábbi kritériumok megvalósulása szükséges:

- A kockázatkezelés minden aspektusa legalább évente felülvizsgálatra kerüljön.
- Maguk a meghatározott kockázatok megfelelő gyakorisággal átértékelésre kerüljenek.
- Az újonnan jelentkező kockázatok, vagy az ismert kockázatok szintjének változása a megfelelő szintű vezetés tudomására jusson, hogy az intézkedhessen a kezelés módjáról.

A felülvizsgálat során kiemelt figyelmet kell fordítani a visszacsatolásra. Ez tulajdonképpen egy adott kockázattal kapcsolatban megszerzett korábbi tapasztalatok figyelembe vételét jelenti. Ezek felhasználása, beépítése a felülvizsgálat alkalmával adott kockázati tényező ismételt megjelenése esetén tovább csökkenti a kockázat negatív hatását, az újbóli előfordulásának esélyét.

A felülvizsgálat lehetséges eszközei:

- kockázati önértékelés
- felelős személyek beszámoltatása
- ellenőrzési nyomvonal
- szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje

## X. A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása a szervezeti egységek vezetőinek feladata.  
***A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően:***

- a bekövetkezés valószínűségét,
- az esetleg felmerülő kár mértékét,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét.

A nyilvántartás mintáját a **3. sz. melléklet** tartalmazza.

A kockázatkezelési eseteket az ügyvezető elemzi és szükség esetén javaslatot tesz az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

## XI. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

Ez a szabályozás **2022. év 01. hó 01. napján** lép hatályba.

A DEKERT Nonprofit Kft Ügyvezetőjének gondoskodnia kell arról, hogy az integrált kockázatkezelési szabályzatot az érintett munkatársak megismerjék, mely kötelezettségének a honlapon ([www.dekert.hu](http://www.dekert.hu)) történő közzététellel tesz eleget.

Debrecen, 2021.12.10.

DEKERT Nonprofit Kft.  
4030 Debrecen, Galamb u. 2.  
18543760-2-08 Cg: 09-09-016923  
Számlaszám: 1713008-20216458  
(22)

**Pethe Tamás Ferenc**  
Ügyvezető

## KOCKÁZATELEMZÉS

A kockázat értékelési folyamatoknál meg kell határozni a pontos kritériumokat, amelyek a céloknak való megfelelést biztosítják.

Meg kell határozni, hogy:

- mely kockázatok jelentősek,
- mely kontrollok fogják csökkenteni a kockázatot,
- milyen további kiegészítő kontrollok szükségesek,
- milyen jellegű nyomon követés szükséges?

Egy terület tényleges vagy potenciális kockázatának értékeléséhez véleményt kell alkotni az adott terület kulcsfontosságú tényezőinek meghatározása és mérlegelése alapján, amelyek az elvégzett tevékenységekkel, a létező kontroll rendszerekkel, múltbéli és valószínűsíthető jövőbeli eseményekkel, a működési környezettel stb. kapcsolatosak. A pénzügyi és gazdasági tényezők ebben a folyamatban általában nagyobb hangsúllyal jelennek meg, hiszen általában a pénzügyi kockázatot és a műveletek nagyságrendjét jól jellemzik.

### A kockázati tényezők a következőképpen osztályozhatók:

<b><i>Pénzügyi és gazdasági</i></b>	bevétel volumene, kiadások, készpénz összege, likviditás és forgó- illetve tőkeeszközök értéke, egyéb befektetett erőforrások értéke, a művelet értéke a szervezet számára.
<b><i>Magatartási</i></b>	a vezetőség és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei; szerepek és helyzetek; tisztesség, megbízhatóság, motiváció; a belső ellenőrzéssel szemben tanúsított hozzáállás, elszámoltathatóság és kontroll.
<b><i>Történeti</i></b>	múltbéli veszteségek, hibák, szabálytalanságok, kontroll vétségek stb. volumene, gyakorisága és oka. Ez a fennálló aggályokat is magában foglalja.
<b><i>Működési</i></b>	műveletek mérete, komplexitása, műszaki jellege, láthatósága, érzékenysége, stabilitása; változás mértéke és valószínűsége (a műveletekben, munkatársak személyében és folyamatokban); rejlő inherens kockázat; elhelyezkedés, delegálás.
<b><i>Környezeti</i></b>	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*** a közvéleményre gyakorolt hatás.

A vezetőség véleményét, megítélését figyelembe kell venni arra vonatkozóan, hogy mely területeket kell nagy kockázatúnak tekinteni.

A kockázat értékelése alapvetően a fent említett, különféle tényezők kvalitatív minősítésére alapul, amely a tapasztalatokra és a rendelkezésre álló információkra támaszkodó megítélést eredményez.

A kockázatelemzés módszerét a **2. sz. melléklet** tartalmazza.

## KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER

A kockázatelemzés és felmérés célja megállapítani a DEKERT Nonprofit Kft kockázatának mértékét, jelentőségük szerinti sorba állítását annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek a szervezetre, ha valóban felmerülnek. A magas kockázatú rendszereket gyakrabban kell ellenőrizni.

Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatértékelést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell (pl. a vezetőség kérései stb.).

A DEKERT Nonprofit Kft kockázatelemzését a kockázati tényezők és azok súlya alapján kell elvégezni. 10 olyan tényező került meghatározásra, amely hatással lehet a rendszer működésére. Minden egyes szervezeti egységnek legalább 7 tényezőt ki kell választani és az értékelést el kell végezni, meg kell határozni az egyes kockázati tényezők rendszerekre gyakorolt hatását (súlyként kifejezve).

### ***Kockázati tényezők:***

#### ***1. Bevételek***

- 1) Alacsony
- 2) Közepes
- 3) Magas

**Súly: 6**

#### ***2. Informatikai támogatottság***

- 1) rossz
- 2) Közepes
- 3) kitűnő

**Súly: 5**

#### ***3. Szabályozás összetettsége***

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

**Súly: 5**

#### ***4. Változás / Átszervezés***

- 1) Stabil rendszer, kis változások
- 2) Kis változások, de nem rendszeresek vagy jelentősek
- 3) A munkatársak személyét, a szabályozást és a folyamatokat érintő, jelentős változások

**Súly: 4**

**5. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége**

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

**Súly: 4**

**6. Csalás, hamisítás**

- 1) Adott területen alacsony mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
- 2) Adott területen közepes mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
- 3) Adott területen magas mértékű a bekövetkezésének valószínűsége

**Súly: 3**

**7. Vezetőség aggályai a rendszer működését illetően**

- 1) Alacsony szintű
- 2) Közepes szintű
- 3) Magas szintű

**Súly: 3**

**8. Munkatársak tapasztalata és képzettsége**

- 1) Nagyon tapasztalt és képzett
- 2) Közepesen tapasztalt és képzett
- 3) Kevés vagy semmilyen tapasztalat és képzettség hiánya

**Súly: 3**

**9. Tévedések valószínűsége**

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

**Súly: 3**

**10. Előző ellenőrzés óta eltelt idő**

- 1) 1 évnél kevesebb
- 2) 1-2 év
- 3) 2-4 év
- 4) 4-5 év
- 5) 5 évnél több

**Súly: 2**

A 7. "Vezetőség aggályai" tényezőt illetően az ügyvezető véleményét is ki kell kérni.

E szakasz végére kockázati tényezőjének mértékét – magas, közepes, alacsony – meg kell állapítani.

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatok - azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján – mátrixban kell ábrázolni:

szervezetre gyakorolt hatás magas közepes alacsony			
	alacsony	közepes	magas
	bekövetkezés valószínűsége		

Az egyes szervezeti egységek által elkészített ábrák összegzésével határozható meg a szervezet kockázati térképe.

***A kockázati térkép elemzése:***

A jobb felső négyzetben azonosított kockázatok a legjelentősebb kockázatok, a bal alsó négyzet kockázatai a legkisebb szintűnek minősíthetők. A bal felső és a jobb alsó négyzet kockázatai mérsékeltnek minősíthetők. A közöttük lévő négyzetek közepes szintűnek minősíthetők.

**Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás**

Sor- szá m	Kockázati tényező	Kockázati tényező terjedelme	Alkalmaz ott Súly	Ponthatár
1.	Bevételek	1 - 3	6	6 - 18
2.	Informatikai támogatottság	1 - 3	5	5 - 15
3.	Szabályozás összetettsége	1 - 3	5	5 - 15
4.	Változás / átszervezés	1 - 3	4	4 - 12
5.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	1 - 3	4	4 - 12
6.	Csalás, hamisítás	1 - 3	3	3 - 9
7.	Vezetőség aggályai	1 - 3	3	3 - 9
8.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	1 - 3	3	3 - 9
9.	Tévedés valószínűsége	1 - 3	3	3 - 9
10.	Előző ellenőrzés óta eltelt idő	1 - 5	2	2 - 10

**MINIMÁLIS PONTSZÁM 38****MAXIMÁLIS PONTSZÁM 118**

A kockázatok *bekövetkezésének valószínűségét* a kockázati tényező terjedelme és az alkalmazott súly szorzataként kapjuk meg. A *szorzat összegét* elosztjuk a kockázati tényező maximális ponthatár összegével és a kapott eredmény alapján besoroljuk a bekövetkezés valószínűségét alacsony, közepes illetve magas osztályokba az alábbiak szerint:

Ha a szorzat összege (pontszám) kisebb vagy egyenlő, mint a kockázati tényező maximális ponthatárának 1/3-a akkor a bekövetkezés valószínűsége alacsony, ha a szorzat összege a kockázati tényező maximális ponthatárának 1/3-2/3 közé esik abban az esetben a bekövetkezés valószínűsége közepes, amennyiben a pontszám meghaladja a maximális pontszám 2/3-át, akkor a kockázat bekövetkezésének valószínűsége magas.

A kockázatelemzés eredménye információval szolgál a stratégiai ellenőrzési terv elkészítéséhez.

A stratégiai terv meghatározza azokat a rendszereket, amelyekre vonatkozóan a következő négyéves időszakon belül ellenőrzéseket kell végrehajtani, amennyiben az erőforrásokat allokálták. Évente, az éves tervvel és a megfelelő vezetőségi tagokkal egyeztetett változtatásokkal összhangban kell felülvizsgálni.



A szabályzat tartalmát a mai napon megismertem, munkám során alkalmazom

NÉV, beosztás	Dátum	Aláírás
VASÚGYVÉDELMI SZAKÉRTŐ	2022.01.03	Vasúti
MÉZES ZSÓFI ügyv. H	2022. 01. 03	Mézes Zsóf
SZABÓ AMBRUS ELNÖK	2022 01 03	Szabó Ambrus
SOMOGYI BÉLA KOORDINÁCIÓS D.V.	2022. 01. 03	Somogyi Béla
RÁCZ NORBERT felgyv.	2022 01. 03	Rácz Norbert
TÖRÉN PÉTER munk. és kereslet ügyintéző	2022. 01. 03.	Törén Péter
KISS-NOVÁK NDPA adminisztr.	2022. 01. 03	Kiss-Novák