



**HUNGARY HELPS**

Hungary Helps Ügynökség Nonprofit Zrt.  
1016 Budapest, Naphegy tér 1.  
+36 1 896 6344  
hungaryhelps@hungaryhelps.gov.hu

**Iktatószám: VIG/80-1/2021**

**12/2021. Vig. utasítás**  
a Hungary Helps Ügynökség Nonprofit Zrt.  
Kockázatkezeléséről szóló szabályzat kiadásáról

**Készítette:** .....

dr. Gyarmati Mariann  
jogtanácsos

**Kiadta:** .....

Kovács-Pifka Péter  
vezérigazgató

**Hatályos: 2021. július 29.**

## Tartalomjegyzék

Kockázatkezelési szabályzat .....	3
1. Értelmező rendelkezések .....	3
2. A kockázatkezelés végrehajtásának szabályai.....	6
2.1 Általános szabályok .....	6
2.2 A kockázatok azonosítása .....	6
2.3. A kockázatok értékelése – kockázati térkép.....	7
3. Kockázati tűréshatár .....	8
3.1. Kockázati reakciók .....	8
3.2 Kockázatkezelés módjai.....	9
3.3 Kockázat-nyilvántartás .....	9
4. Kockázatok felülvizsgálata.....	9
4.1 Nyomon követés .....	9
4.2 Felülvizsgálat célja.....	10
4.3 A felülvizsgálat eszközei .....	10
5. Záró rendelkezések .....	10
1. melléklet.....	11
MEGBÍZÁS (kockázati munkacsoport tagságra).....	11
2. melléklet.....	12
Kockázati tűréshatár meghatározása .....	12
3. melléklet .....	13
Értesítés a kezelendő kockázatokról .....	13
4. melléklet .....	14
Kockázati alapnyilvántartás a kockázati térkép összeállításához.....	14
5. melléklet .....	15
Hivatali kockázat-nyilvántartás .....	15

## Kockázatkezelési szabályzat

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet alapján a Hungary Helps Nonprofit Zrt. (továbbiakban: Társaság) vezérigazgatója felelős a belső kontrollrendszer keretében – a Társaság minden szintjén érvényesülő – megfelelő kockázatkezelési rendszer kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.

A kockázatelemzés során fel kell mérni a Társaság tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat. A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni azon intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatokat.

A kockázatkezelés, mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része. A vezérigazgatónak külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beépítsék és a szervezet minden tagja megértse a kockázatkezelés értékét.

A kockázatkezelés elsősorban a Társaság feladatellátását támogató belső folyamat.

### 1. Értelmező rendelkezések

1. § (1) A kockázat fogalma, típusai:

A kockázat lehet egy esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van egy Társaság célkitűzéseire.

A kockázat lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ.

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

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

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

#### A kockázatok lehetnek:

- a) a) külső kockázatok
- b) b) pénzügyi kockázatok
- c) c) tevékenységi kockázatok
- d) d) emberi erőforrás kockázatok

#### A külső kockázatok lehetnek:

- a) infrastrukturális
- b) gazdasági
- c) jogi és szabályozási
- d) környezetvédelmi
- e) piaci
- f) elemi csapások

**Iktatószám: VIG/80-1/2021**

Infrastrukturális:	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági:	Kamatlábváltozások, árfolyamváltozások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.
Jogi:	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.
Környezetvédelmi:	A környezetvédelmi megszorítások a társaság működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
Politikai:	Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy társaság 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.

**A pénzügyi kockázatok lehetnek:**

- a) költségvetési
- b) csalás vagy lopás
- c) biztosítási
- d) tőke beruházási
- e) felelősségvállalási

Költségvetési:	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
Csalás, 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 társaságra mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a társaság jogosult kártérítést követelni.

**A tevékenységi kockázatok lehetnek:**

- a) működés-stratégiai
- b) működési
- c) információs
- d) hírnév
- e) kockázat-átviteli
- f) technológiai
- g) projekt
- h) újítási

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.



**Iktatószám: VIG/80-1/2021**

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 társaság működését.
Projekt: A	megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
Újítási:	Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.

### **Az emberi erőforrás kockázatok lehetnek:**

- a) személyzeti
- b) egészség és biztonsági

**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.

(2) A kockázat kezelője (kockázatgazda): a Társaság ellenőrzési nyomvonalában meghatározott kockázatok kezeléséért az adott feladatnál felelősként megjelölt személy

(3) Kockázatkezelési hatókör: a Társaság valamennyi tevékenységi területére kiterjed.

2. § (1) A vezérigazgató felelőssége és kötelessége a Társaság minden szintjén érvényesülő kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése. Ennek érdekében a vezérigazgató a kockázatkezelési folyamatok koordinálására, irányítására és a kockázatkezelésből fakadó feladatok elvégzésére Kockázatkezelési Munkacsoportot (továbbiakban Munkacsoport) hoz létre. Kockázat típusától függően szakmai iránymutatást kér a Társaság szakmai irányítását ellátó vezetőtől illetve a tulajdonosi jogok gyakorlójától.

(2) A Munkacsoport vezetője a vezérigazgató, tagjai: igazgatók, integritási koordinátor, jogi szakértő. A tagok megbízása írásban történik (1. sz. melléklet).

(3) A Munkacsoport feladatai:

- a kockázatkezelési folyamat koordinálása, irányítása,
- a kockázati tényezők, elemek azonosítása,
- a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése (kockázatelemzés),
- a kockázatok kezelési módjának meghatározása,
- a kockázatok felülvizsgálata,
- a kockázatokhoz kapcsolódó nyilvántartások vezetése

Az ellenőrzési nyomvonalakban meghatározott kockázatokhoz kapcsolódó **kockázatkezelők** a Munkacsoport irányításával vesznek részt a kockázatkezelési folyamatban.

## **2. A kockázatkezelés végrehajtásának szabályai**

### **2.1 Általános szabályok**

3.§ (1) A hatékony folyamatba épített ellenőrzés a legjobb eszköz a kockázatok kezelésére. A folyamatba épített ellenőrzés hatékonyságát támogatja az ellenőrzési nyomvonal kialakítása. Az ellenőrzési nyomvonal kiépítése alapján lehet a megfelelő kockázatelemzési tevékenységet ellátni.

(2) A kockázatok elsődleges okai – együtt vagy külön-külön – az alábbiak lehetnek:

- véletlenszerű események,
- hiányos ismeret vagy információ,
- ellenőrzés hiánya és/vagy az ellenőrzések gyengesége a szervezetben.

(3) A kockázatkezelés állandó, ciklikus folyamat, amely az alábbi lépéseket tartalmazza:

- a kockázatok azonosítása,
- a kockázatok értékelése (kockázati térkép),
- az elfogadható kockázati szint meghatározása (kockázati tőrészhatár),
- a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása,
- a kockázatkezelés módjának kiválasztása,
- a kockázatok nyilvántartása,
- a kockázatok felülvizsgálata.

### **2.2 A kockázatok azonosítása**

4.§ (1) A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a Társaság célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. A Hungary Helps Ügynökség Nonprofit Zrt. stratégiai célkitűzéseit 2019 – 2021 időszakra vonatkozóan a Társaság Stratégiája tartalmazza.

(2) Fenti stratégiában meghatározott célok megvalósításához kapcsolódó **folyamatok** az alábbiak:

I. Gazdálkodási folyamatok:

- I/1. Költségvetés tervezés
- I/2. Közbeszerzési eljárások
- I/3. Beszámolási, riportozási kötelezettségek

II. Hatósági folyamatok:

- II/1. Adóellenőrzés
- II/2. ÁSZ ellenőrzés
- II/3. Egyéb hivatali ellenőrzés

III. Egyéb folyamatok:

III/1. Európai Unió és egyéb pályázatok, forrásbevonás

III/2. Nemzetközi humanitárius adományok, támogatások eljuttatása, felhasználásának ellenőrzése

- (3) Az egyes folyamatokhoz tartozó feladatok elvégzése során felmerülő kockázatokat az ellenőrzési nyomvonalak tartalmazzák. Az ellenőrzési nyomvonalakban meghatározott kockázatok kezeléséért a kockázatkezelő felelős.
- (4) A kockázatok azonosítására a vezérigazgató külön munkacsoportot hoz létre. A munkacsoport a **kockázatvizsgálat módszerét** alkalmazza a kockázatok azonosítására.
- (5) A munkacsoport a kockázatkezelőkkel lefolytatja az interjúkat, amely alapján a munkacsoport elkészíti a szervezet kockázati térképét. Az interjú történhet írásban és szóban egyaránt. Az interjúk során az egyes feladatokról az alábbiakat kell megállapítani:
- a nyomvonalban meghatározott kockázat bekövetkezésének **valószínűségét**; alacsony, közepes, magas kategóriákba sorolással,
  - a kockázat **hatását**; alacsony, közepes, magas kategóriák szerint,
  - a feladat végrehajtása során felmerült-e új kockázat.

**2.3. A kockázatok értékelése – kockázati térkép**

5.§ (1) A Társaság tevékenységére ható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az alábbi kockázati térképet kell elkészíteni:

<b>Társaságra gyakorolt hatás</b>	Magas	Közepes kockázat	Magas kockázat	Magas kockázat
	Közepes	Alacsony kockázat	Közepes kockázat	Magas kockázat
	Alacsony	Alacsony kockázat	Alacsony kockázat	Közepes kockázat
		Alacsony	Közepes	Magas

**Bekövetkezés valószínűsége**

(2) Fenti mátrixba, a lefolytatott interjúk alapján kell a munkacsoportnak az egyes kockázatokat minősíteni az alábbiak szerint:

Bekövetkezés valószínűségének értékelése:

alacsony: 1 pont  
közepes: 2 pont  
magas: 3 pont

Szervezetre gyakorolt hatás értékelése:

alacsony: 1 pont  
közepes: 2 pont  
magas: 3 pont

Kockázat összértékelése: bekövetkezés valószínűsége szorozva Társaságra gyakorolt hatással.

A kockázati térkép elemzése (kockázatok besorolása):

1-2 pont: alacsony kockázat  
3-4 pont: közepes kockázat  
5-9 pont: magas kockázat

A magas kockázatok a legjelentősebb kockázatok, az alacsony kockázatok a legkisebb szintűek. A köztük lévők közepes szintűeknek minősíthetők.

(3) A kockázati térkép összeállításáért, elemzéséért a munkacsoport a felelős.

### **3. Kockázati tűréshatár**

6.§ (1) A kockázati térkép alapján a Munkacsoport meghatározza a kockázati tűréshatárt. (2. sz. melléklet).

(2) A kockázati tűréshatár azt a szintet jelenti, ami felett a Társaság válaszingykedést tesz a felmerülő kockázatokra. A kialakított kockázati tűréshatár nem kötött, a munkacsoport javasolhat változtatást, adott körülményektől függően.

A már kezelt kockázatok esetében, ha a kockázat még mindig a kockázati tűréshatár felett marad, a munkacsoport átveheti a kockázat további kezelését.

#### **3.1. Kockázati reakciók**

7.§ (1) A feltárt kockázatokkal kapcsolatos reakciókat a kockázati tűréshatár meghatározásával együtt kell eldönteni, melynek a meghatározásáért a munkacsoport a felelős.

(2) Kockázatkezelési stratégiák:





- kockázat átadása (biztosítás révén);
- kockázat elviselése (a válaszingtezkedés aránytalanul nagy költségei miatt);
- kockázat kezelése (célja a kockázatok elfogadható szintre való csökkentése);
- kockázatos tevékenység befejezése.

### 3.2 Kockázatkezelés módjai

8. § (1) Kockázat kezelés estén az alábbi kontroll tevékenységek lehetnek:

- megelőző kontrollok: korlátozzák a kockázat realizálódásának lehetőségét (feladat szétválasztása, megfelelő képzettség).
- korrekciós kontrollok: a realizálódott kockázat következményeit korrigálják, a kár vagy veszteség csökkentésével (szerződési feltételek megadása).
- iránymutató kontrollok: a kívánt következmény elérést biztosítják (eljárásrendek, előírások, utasítások).
- felderítő kontrollok: fényt derítenek olyan esetekre, amikor nem kívánt események következtek be (megvalósítás áttekintése, monitoring jelentések).

(2) A munkacsoport feladata, a fenti kontrollok közül meghatározni az egyes kockázatok esetében alkalmazandó kontrollokat a kockázatok kezelésére. A munkacsoport feladata a kezelendő kockázatokról a kockázatkezelőket értesíteni, a 3. mellékletben szereplő minta alapján. A munkacsoport a válaszingtezkedések kiválasztásában támaszkodhat a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira.

### 3.3 Kockázat-nyilvántartás

9.§ (1) A Társaság kockázati alapnyilvántartást vezet (4. sz. melléklet). kockázatról a A kockázati térkép elkészítéséhez a kockázati alapnyilvántartás tartalmazza az adatokat. A kockázati tőrésáthár feletti hivatali kockázatokról társasági kockázat-nyilvántartás is kialakításra kerül az 5. melléklet szerint.

(2) A kockázati alapnyilvántartás és a hivatali kockázat-nyilvántartás elkészítéséért a munkacsoport a felelős.

## 4. Kockázatok felülvizsgálata

### 4.1 Nyomon követés

10.§ A költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követni a folyamatokat, frissíteni a megállapításokat, illetve ellenőrizni a kezelendő kockázatokra megtett intézkedések hatásait, amelyekről a kockázatkezelő köteles a munkacsoportot tájékoztatni adott év június 30-ig.

## **4.2 Felülvizsgálat célja**

11.§ A kockázatkezelési folyamatokat - a környezet állandó változása miatt - folyamatosan és rendszeresen felül kell vizsgálni. A felülvizsgálat célja:

- A változások megfigyelése a Társaság kockázati profiljában, azaz a korábban beazonosított kockázatok fennállnak-e, merültek-e fel új kockázatok, változott-e az egyes kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, illetve hatása?
- Megbizonyosodni a Társaságon belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról, azaz a működő kontrollok megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, szükség van-e új kontroll tevékenységek bevezetésére, a meglévők kibővítésére?

## **4.3 A felülvizsgálat eszközei**

12.§ A felülvizsgálatra vonatkozó módszereket a jelen szabályzat 4. § (5) bekezdéseiben foglaltakra tekintettel kell alkalmazni. A munkacsoport interjúk lefolytatásával, a kockázatkezelők beszámoltatásával végzi a kockázatok felülvizsgálatát. A kockázatok felülvizsgálatát a költségvetési tervezés első szakaszában kell megkezdeni, és minden év november 15-éig összeállítani az aktuális kockázati térképet.

## **5. Záró rendelkezések**

13.§ Jelen szabályzat 2021. július 29-én lép hatályba.



1. melléklet

**MEGBÍZÁS (kockázati munkacsoport tagságra)**

Kovács-Pifka Péter, mint a Hungary Helps Ügynökség Nonprofit Zrt. vezérigazgatója megbízom ..... (név, beosztás) a jelen szabályzatban foglalt kockázati munkacsoport tagsági feladatok ellátásával.

Budapest, .....

.....  
Kovács-Pifka Péter  
vezérigazgató

A megbízást elfogadom, egyúttal kötelezettséget vállalok arra, hogy a munkacsoport tagsági feladatokat a jelen szabályzat és az egyéb vonatkozó belső szabályzatok és jogszabályok figyelembevételével látom el.

Budapest,.....

.....  
Név  
munkacsoport tagja



2. melléklet

**Kockázati tűréshatár meghatározása**

Az elkészített kockázati térkép alapján a kockázati tűréshatárt a Kockázati Munkacsoport 2020. évre az alábbiak szerint határozza meg:

<b>Társaságra gyakorolt hatás</b>	Magas	Közepes kockázat	Magas kockázat	Magas kockázat
	Közepes	Alacsony kockázat	Közepes kockázat	Magas kockázat
	Alacsony	Alacsony kockázat	Alacsony kockázat	Közepes kockázat
		Alacsony	Közepes	Magas

**Bekövetkezés valószínűsége**

A tűréshatár megjelölése – határozott, jól elkülönülő vonalakkal – a fenti ábrában történik.

A meghatározott kockázati tűréshatár felett a Társaság válaszingyvezkedést tesz a felmerülő kockázatokra.

Kelt: .....

.....

Munkacsoport vezető

### 3. melléklet

#### Értesítés a kezelendő kockázatokról

Tisztelt Kockázatkezelő!

Értesítem, hogy az Ön által végzett feladatoknál felmerült kockázatok közül az alábbiak minősítése tűréshatár feletti, amelyre az alább megjelölt intézkedést kell elvégezni.

Sorszám	Azonosítás (nyomvonal szerint)	Kockázatos feladat megnevezése	Kockázat megnevezése	Kockázatkezelési Stratégia	Javasolt intézkedés

Kelt: .....

.....

Munkacsoport vezető

**4. melléklet**

**Kockázati alapnyilvántartás a kockázati térkép összeállításához**

Sorszám	Azonosítás (nyomvonal szerint)	Kockázat megnevezése	Kockázati kategória	Bekövetkezés valószínűsége	Bekövetkezés hatása	Kockázat értéke (1-9)	Kockázat besorolása (A/K/M)	Kockázati tűrészhatár alatti/feletti

Kelt: .....

.....

Munkacsoport vezető



5. melléklet

Hivatali kockázat-nyilvántartás

Sorszám	Azonosítás (nyomvonal szerint)	Kockázatos feladat megnevezése	Kockázat megnevezése	Kockázatkezelési Stratégia	Javasolt intézkedés	Kockázatkezelő neve, beosztása

Kelt: .....

.....

Munkacsoport vezető