

Integrált kockázatkezelési rendszer

Az integrált kockázatkezelésre vonatkozó eljárásrend célja:

A Társaság kockázatkezelési gyakorlatának szabályozása annak érdekében, hogy a rendszer működtetésével a Társaság feltárja a működésében és tevékenységében rejlő kockázatokat és megelőzze azok bekövetkezését, vagy mérsékelje azok negatív hatásait.

Az integrált kockázatkezelési tevékenység során fel kell mérni és meg kell állapítani a Pécsi Nemzeti Színház Nonprofit Kft. tevékenységében rejlő és szervezeti célokkal, a közfeladatok ellátásával összefüggő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint az intézkedések teljesítésének nyomon követését.

Az eljárásrendben foglaltak betartása a Társaság valamennyi munkavállalójára nézve kötelező.

A kockázat fogalma

Minden olyan esemény, hatás, körülmény, amely hátrányosan érinti a szervezet működését, kockázatnak minősíthető.

- A kockázat lehet egy esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van a Társaság célkitűzéseire, vagy veszélyezteti a közfeladatok ellátást.
- 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).

Az integrált kockázatkezeléshez kapcsolódó feladat-és hatáskörök:

- A Társaság felelőssége és az igazgató kötelessége az éves terv, kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése, illetve a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése és semlegesítése.
- A Társaság minden dolgozója felméri, mi jelenthet kockázatot az adott területen és mekkora kockázat nagyságokkal lehet számolni, illetve a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

- A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a Társaság igazgatója 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 integrált kockázatkezelési tevékenység lépései

- a kockázatok azonosítása és az azonosításra alkalmas keretek meghatározása,
- a kockázatok értékelése és az elfogadható kockázati szint meghatározása,
- kockázati reakciók: kockázatokra adható válaszok,
- válaszintézkedések beépítése, a kialakított rendszer folyamatos felülvizsgálata.

Az integrált kockázatkezelési tevékenység időtartama

- Az integrált kockázatkezelés tevékenységét a színházi évadhoz igazodóan, az évadot és működést érintő döntések előkészítésénél kell megkezdeni – tárgyév augusztus 31-ig.

A kockázatok értékelése, eredménye

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

Elfogadható kockázati szint meghatározása- kockázati tűréshatár

A kockázati szint azt jelenti, ami felett a Társaság mindenképpen válaszintézkedést tesz a felmerülő kockázatokra. A Társaságnál az elfogadható kockázati szint a közepes tartomány felső határáig terjed.

A Társaságnál a kockázati tűréshatár: 50 (a közepes tartomány felső határa).

A kockázatkezelés időtartama

A kockázatfelmérést és a nyilvántartást a szervezet valamennyi tevékenységére nézve a tárgy évben legalább egy alkalommal, teljes körűen át kell tekinteni és szükség esetén aktualizálni kell. Az éves teljes körű felülvizsgálat végrehajtásának határideje tárgyév szeptember 30.

Működési kockázatok köre (a felsorolás nem teljes)

| Kockázati tényező csoportok | Kockázati tényezők |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok | <ul style="list-style-type: none"> ▪ A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel ▪ A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be. |
| Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben ▪ A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások ▪ Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak 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 nem tervezhető hatásokkal járnak ▪ A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel ▪ Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő |
| A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított ▪ A munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikálás szabályaival ▪ Negatív sajtóvisszhang vagy a pozitív kommunikáció lehetősége nincs megfelelően kezelve ▪ PR, tájékoztatásra vonatkozó jogszabályokat, szervezeti arculati elemeket nem ismerik vagy használják előírászerűen |
| Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok | <ul style="list-style-type: none"> ▪ A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre ▪ A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő |
| Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő | <ul style="list-style-type: none"> ▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel ▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>kockázatok</p> | <p>költségvetési terv nem tartalmaz tartalékokat</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során ▪ A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított ▪ Napi kifizetésekhez nem a megfelelő soron áll rendelkezésre a forrás ▪ A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan) |
| <p>Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló tulajdonosi döntések nem születtek meg, vagy a szervezet tagjai számára nem ismertek ▪ A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem hajtotta végre vagy az intézkedések nem hatékonyak ▪ Nem elég részletes vagy pontatlan műszaki tervek költség-túllépéshez vezetnek ▪ Közbeszerzési ajánlati dokumentáció nem megfelelő minőségű ▪ Közbeszerzési eljárás elhúzódik ▪ Korrupció veszélye a közbeszerzésben |
| <p>Humán erőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás ▪ A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal ▪ Új munkatársak betanítására nincs megfelelő kapacitás, idő ▪ A szervezet munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal ▪ A munkatársak, illetve a vezetők-beosztottak közötti kommunikáció nem megfelelő ▪ Munkatársaknak nincs megfelelő kapacitásuk a feladatok végrehajtására ▪ A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre |
| <p>A megbízható gazdálkodást és a pénzügyi befolyásoló kockázatok</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel ▪ A pénzügyi kezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított ▪ A pénzügyi kezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be ▪ Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására ▪ A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg |
| <p>Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ A szervezet nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel ▪ A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható ▪ A szervezet nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek ▪ A könyvvézetés informatikai támogatottsága nem megoldott |

A Társaság által feltárt kockázatok nyilvántartása táblázatos (excel) formában történik, mely jelen szabályzat mellékletét képezi.

1. sz. melléklet

Pécsi Nemzeti Színház Nonprofit Kft.

| Kockázat | Kockázati tényező terjedelme (1-3) | A kockázati tényező súlya (1-6) | Bekövetkezés valószínűsége (1-4) | Kockázat értékelése | Kockázat minősítése |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------|---------------------|
| A Társaság tevékenységének gazdasági tervezése, ellenőrzése és koordinálása nem tervezett és szervezett. | 2 | 4 | 3 | 24 | Alacsony |
| Számviteli folyamatok működtetése során az nem biztosított az információk gyors és hatékony áramlása. | 3 | 5 | 3 | 45 | Közepes |
| A gazdasági értékelés végrehajtásához szükséges adatok, információk nem állnak rendelkezésre. | 3 | 6 | 3 | 54 | Magas |
| A szervezet nem tesz időben eleget beszámolási kötelezettségének. | | | | 0 | |
| Túlzott leterheltség. | | | | 0 | |
| Az eszköz- és készletnyilvántartás rendjét meghatározó belső szabályzat elavult. | | | | 0 | |
| A készletnyilvántartás rendje nem biztosítja a naprakész, pontos nyomon követést, nyilvántartások hiányosak. | | | | 0 | |
| A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a költségvetési terv nem tartalmaz tartalékokat. | | | | 0 | |

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|---|--|
| A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során. | | | | 0 | |
| Nyilvántartó és bérelszámoló lapok késve érkeznek be az egyes szervezeti egységektől. | | | | 0 | |
| A gazdasági értékelés végrehajtásához szükséges adatok, információk nem állnak rendelkezésre. | | | | 0 | |
| A szervezet nem tesz időben eleget beszámolási kötelezettségének. | | | | 0 | |
| Az eszköz- és készletnyilvántartás rendjét meghatározó belső szabályzat elavult. | | | | 0 | |
| A készletnyilvántartás rendje nem biztosítja a naprakész, pontos nyomon követést, nyilvántartások hiányosak. | | | | 0 | |
| A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be. | | | | 0 | |
| Nem megfelelőek, nem elegendőek és nem elég hatékonyak a folyamatokba épített kontrollpontok. | | | | 0 | |
| A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel . | | | | 0 | |
| Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem | | | | 0 | |

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|---|--|
| megfelelő. | | | | | |
| A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló tulajdonosi döntések nem születtek meg, vagy a szervezet tagjai számára nem ismertek. | | | | 0 | |
| A pénzügyi előírások nincsenek összhangban a hatályos jogszabályokkal. | | | | 0 | |
| Az egyes szervezeti egységek vezetőivel folytatott kommunikáció nem megfelelő. | | | | 0 | |
| Bizonytalan jogszabályi környezet miatt nehezen tervezhető folyamatok. | | | | 0 | |
| A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható. | | | | 0 | |
| Elektronikus rendszer meghibásodása miatti adatvesztés, nem megfelelő adatrögzítés, téves iktatás, nehéz visszakereshetőség. | | | | 0 | |
| Pénzügyi kötelezettségek pontatlan nyilvántartása miatti értékvesztés. | | | | 0 | |
| Kiadott ellátmányok késedelmes elszámolása. | | | | 0 | |
| A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be. | | | | 0 | |
| Gazdasági vezetés részére hibás, pontatlan információk továbbítása. | | | | 0 | |
| A szervezet nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel. | | | | 0 | |
| Jogszabályban előírt belső szabályzatok nem állnak rendelkezésre. | | | | 0 | |

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|---|--|
| Utalványozás, érvényesítés, ellenjegyzés szabályzata elavult jogszabályi hivatkozásokat tartalmaz. | | | | 0 | |
| A kötelezettségek teljesítésére vonatkozó szabályzatokhoz a folyamatban érintett dolgozók nem férnek hozzá. | | | | 0 | |
| Érvényes számlakeret kiadására nem kerül sor. | | | | 0 | |
| Kiadott szabályzatok hozzáférése nem biztosított. | | | | 0 | |
| Szigorú számadású nyomtatványok nyilvántartása hiányos, pontatlan. | | | | 0 | |
| Bevallások benyújtásáig szűk határidő áll rendelkezésre | | | | 0 | |
| Statisztikákhoz szükséges adatok beszerzése időigényes. | | | | 0 | |
| Bevallások/ Jelentések hiányosan, késve kerülnek összeállításra. | | | | 0 | |
| Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be. | | | | 0 | |
| Az adatszolgáltatáshoz szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre. | | | | 0 | |
| Felettes szervek elvárásainak változása bizonytalanságot eredményez. | | | | 0 | |
| Értékelések rendszeresen elmaradnak, gazdasági folyamatok értékelésére nem kerül sor. | | | | 0 | |
| Értékelés hiányában nem kerül sor folyamatjavító intézkedések/javaslatok megfogalmazására. | | | | 0 | |

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|---|--|
| Egyes folyamatokat hosszabb időn keresztül nem ellenőriznek. | | | | 0 | |
| Statisztikai tevékenység idő- és kapacitáshiány miatt háttérbe szorul. | | | | 0 | |
| A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek. | | | | 0 | |
| Pénzügyi műveleteket hibás kóddal látják el. | | | | 0 | |
| Pénzeszközök nyilvántartása nem követi naprakészen az egyes mozgásokat. | | | | 0 | |
| Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő. | | | | 0 | |
| Pénzkezelési folyamatokba épített kontrollpontok nem elég hatékonyak. | | | | 0 | |
| Számviteli rendben foglaltakat nem tartják be. | | | | 0 | |
| A szervezet nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel. | | | | 0 | |
| Kötbérigény benyújtásának elmulasztása miatti vagyonszűnés. | | | | 0 | |
| Elektronikus rendszer meghibásodása miatti adatvesztés, nem megfelelő adatrögzítés. | | | | 0 | |
| Bizonylatok felülvizsgálata nem teljes körű, egyes folyamatok ellenőrzésére hosszú ideig nem kerül sor. | | | | 0 | |
| Pénzgazdálkodásra vonatkozó szabályzatok nem készülnek el. | | | | 0 | |

| | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|---|--|
| Nem kerül sor folyamatba épített ellenőrzésekre, szabályzatban foglaltakat nem tartják be. | | | | 0 | |
| Munkabérek átutalására nem a meghatározott időben kerül sor. | | | | 0 | |
| A könyvvezetés informatikai támogatottsága nem megoldott. | | | | 0 | |
| A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított. | | | | 0 | |
| Statisztikai adatszolgáltatások teljesítéséhez nem áll rendelkezésre megfelelő informatikai háttér. | | | | 0 | |
| Nem áll rendelkezésre selejtezési szabályzat. | | | | 0 | |
| Ellátmányokkal nem számolnak el határidőben. | | | | 0 | |
| A feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak. | | | | 0 | |
| Változás bejelentők késve érkeznek. | | | | 0 | |
| Dokumentumok késve érkeznek. | | | | 0 | |
| Ügyintézési határidő nem elegendő. | | | | 0 | |
| Informatikai rendszer késve követi a változásokat. | | | | 0 | |
| Jogszabályi változások nehezen követhetők. | | | | 0 | |
| Számviteli nyilvántartás nem naprakész. | | | | 0 | |
| Bevételek késve érkeznek. | | | | 0 | |
| Vezetői információs igények növekednek. | | | | 0 | |
| Forráshiány miatt a költségvetés nem megalapozott. | | | | 0 | |

| | | | | | |
|------------------------------------|--|--------------------|----------|---|--|
| Átutalások késedelmes teljesítése. | | | | 0 | |
| Alsó határ | | Felső határ | | | |
| 0 | | 25 | Alacsony | | |
| 25 | | 50 | Közepes | | |
| 51 | | 72 | Magas | | |

A Társaság kockázati tűréshatára: 50

Kockázatok és intézkedések nyilvántartása (2. sz. melléklet): az excel táblában azonosított kockázatok alapján: 2.sz. melléklet

| Sorszám | Kockázatok | Bekövetkezés valószínűsége | Felmerülő kár mértéke (becslés alapján) | Kockázat kezelésére javasolt intézkedés | Felelős szervezet/munkatárs megnevezése |
|---------|------------|----------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Pécs, 2020. február 28.



Miklós Rázga
Rázga Miklós

ügyvezető igazgató

