

GRC essentials

Erasmus+ Programme – Stratégiai partnerségek

Projekt címe: Governance, Risk management and Compliance Essentials

Projekt megállapodás száma: 2019-1-CY01-KA202-058375

SZELLEMI EREDMÉNY 1.

GRCEssentials One modell tanterv

Időpont: 2020 november



GRCEssentials One modell tanterv





Másolási engedély: Az alábbi dokumentum egyik része sem másolható, reprodukálható vagy módosítható sem teljes terjedelmében, sem részeiben a GRCEssentials konzorcium írásos engedélye nélkül. A dokumentum másolásához, reprodukciójához, részleges vagy teljes módosításához szükséges írásos engedélyen kívül ezen dokumentum szerzőinek feltüntetése, és a szerzői jogi védelem minden vonatkozó részének egyértelmű hivatkozása szükséges. Minden jog fenntartva.

A változtatás jogának fenntartása: Minden információ, tartalom, link vagy egyéb üzenet az alkotók által bármikor megváltoztatható előzetes figyelmeztetés vagy indoklás nélkül. Erről azonban minden konzorciumi partnert értesíteni kell.

Szerzői jog

© Szerzői jog2020 GRCEssentials

Projekt konzorcium:

Jelentkező- LP	PCX COMPUTERS & INFORMATION SYSTEMS LTD
Partner - P1	L.T. Synergy Ltd
Partner - P2	TOURNIS SYMVOULEFTIKI EE
Partner - P3	EUROPEAN CENTER FOR QUALITY OOD - ECQ
Partner - P4	emcra GmbH
Partner - P5	Budapesti Kereskedelmi és Iprakamara
Partner - P6	EUROCERT S.A.





Tartalom

1. Bevezetés és motiváció.....	5
Célkitűzés	6
Motiváció.....	6
2. GRC definíciók.....	7
3. GRCEssentials One – Az elméleti modell.....	7
4. A GRCEssentials tanmenetének leírása	9
Célcsoportok (*).....	9
Előfeltételek.....	10
Tanulási célok	10
5. A GRCEssentials One megvalósítása	11
6. Út a sikerhez.....	11
7. GRC Essentials One tanfolyam – Felépítés és leírás	13
8. GRC Essentials One Tanfolyam – Képzési eredmények.....	21





▶ 1. Bevezetés és motiváció

Az OCEG (www.oceg.org) szerint a GRC „kéességek integrált gyűjteménye, amely lehetővé teszi a szervezet számára, hogy megbízhatóan elérje céljait, kezelje a bizonytalanságot és feddhetetlenül működjön”.

A mai folyamatosan változó üzleti környezetben, ahol a változékonyság, bizonytalanság, összetettség és többértelműség (angolul VUCA) vált az új normává, minden szervezetnek – mérettől függetlenül – muszáj megbirkóznia azokkal a kihívásokkal, amelyeket a nagy létszámú (belső és külső) érintett, a kockázatok, az ütköző határidők, a kisebb és nagyobb cégekkel való verseny és a folyamatosan változó szabályozások jelentenek. Ugyanakkor létfontosságú, hogy a szervezetek folyamatosan erőfeszítéseket tegyenek a nyereségesség és fenntarthatóság érdekében.

Az **irányítás, a kockázatmenedzsment és megfelelés (GRC)** bármilyen méretű szervezetet támogathat az ebben az ingatag környezetben való navigálásban, ami rengeteg kockázatot és kihívást jelent, viszont lehetőségeket is kínál azok számára, akik felkészültek és megfelelően szervezettek.

A GRC-vel kapcsolatos alapelvek megfelelő alkalmazása elősegítheti a szervezetek hatékonyságát, biztosíthatja a kockázatok és lehetőségek strukturált felmérését, valamint a vonatkozó törvényeknek és rendeleteknek való folyamatos megfelelést. Továbbá ez a működési mód lehetővé teszi a szervezeteknek, hogy megfeleljenek és túlszárnyalják a belső és külső érdekeltek elvárásait.

A GRCEssentials-tanterv a GRCEssentials Projekt első szellemi outputja. A tanterv ötvözi az öt témában – vállalatirányítás, kockázatmenedzsment, megfelelés, adatigazgatás és projektirányítás – kifejlesztett tananyagokat, valamint a GRCEssentials One Modellt. A GRCEssentials-tanterv a GRC-elveket és az alapvető ismereteket tartalmazza, a GRCEssentials One Modell pedig útmutatóként szolgál a KKV-k és mikrovállalkozások számára a GRCEssentials alapelveinek bevezetéséhez saját munkakörnyezetükben.

A tanfolyam résztvevői számára hangsúlyozandó, hogy a GRCEssentials Projektben az ún. GRC-t alkotó területek, vagyis a vállalatirányítás, a kockázatmenedzsment és a szabályozási megfelelés, kiegészülnek két, a szervezetek számára szintén kulcsfontosságú témával, a projektirányítással és az adatigazgatással.

A *projektirányítás* jelentősége abban rejlik, hogy általános célja támogatni a szervezeteket projektcéljaik elérésében olyan kulcsfontosságú tényezők meghatározásával, mint egy projektmenedzsment tagjainak szerep- és felelősségi körei, az egyes érintettek követelményei, ellenőrzés bevezetése, stb. Megjegyzendő továbbá, hogy miközben a projektirányítás nem azonos a vállalatirányítással, közvetlenül kapcsolódik a vállalatirányítás alapelveihez.

Az *adatigazgatás* azért lényeges, mert a Big Data korában, amikor az információ a szervezetek sikerének kulcsfontosságú tényezője, az adatigazgatás prioritássá vált a szervezetek számára. Különösen igaz ez a GDPR megjelenése után, amikor a GDPR-nak való megfelelés minden szervezet számára követelmény mérettől függetlenül.

A GRCEssentials Projekt tevékenységeinek kombinációja lehetővé teszi minden méretű szervezet számára, hogy elérje rövid és hosszú távú céljait, valamint túlszárnyalja az érdekeltek elvárásait.





Célkitűzés

A GRCEssentials Projekt célja, hogy olyan pontos és átfogó útmutatót és tananyagot fejlesszen ki, amely mérettől függetlenül támogatja a szervezeteket a GRC bevezetéséhez szükséges ismeretek és kompetenciák elsajátításában, valamint a GRCEssentialsnak az adott munkakörnyezetben való bevezetésében.

Legfőbb célunk, hogy támogassuk a szervezeteket abban, hogy integrálják a GRC-t szervezeti kultúrájukba, hogy kiépítsék azt a kapacitást és azokat a folyamatokat, amelyek lehetővé teszik, hogy az átláthatóság, az integritás, a hatékonyság és az elszámoltathatóság irányelveit követve javítsák teljesítményüket.

Motiváció

A nagy szervezetek általában rendelkeznek pénzügyi eszközökkel dedikált belső vagy külső erőforrásokból, amelyek támogatják őket a GRC folyamatok végrehajtásában.

A KKV-knak és a mikrovállalkozásoknak meg kell találniuk az eszközöket ezen létfontosságú készségek és kompetenciák belső fejlesztésére, ami a legtöbb esetben nagyon kicsi csapatot vagy akár csak egy embert jelent.

A GRC-alapelvek összefogásával tevékenységek olyan kombinációja alakítható ki, amely lehetővé teszi, hogy a szervezetek meghatározzák küldetésüket, jövőképüket és stratégiai céljaikat, figyelembe véve az érdekeltek elvárásait, a célok eléréséhez szükséges forrásokat és folyamatokat, és amely kapcsolódik ahhoz a módszerhez, amellyel a társaság konzisztens módon értékeli a kockázatokat, a lehetőségeket és a vonatkozó szabályoknak való megfelelést.





▶ 2. GRC definíciók

Az alábbiakban összegyűjtöttük a GRCEssentials-tanterv oktatási területeinek a GRCEssentials Projekt konzorciuma által elfogadott definícióit.

Vállalatirányítás

Olyan stratégiai és funkcionális hozzáállás, továbbá szabályok összesége, amely lehetővé teszi bármilyen méretű szervezet számára, beleértve a KKV-kat mikrovállalkozásokat is, hogy hatékonyan és eredményesen működjön, és meghaladja az érintettek elvárásait. (GRCEssentials-definíció)

Kockázatmenedzsment

A vállalati kockázatmenedzsment egy olyan folyamat, amelyet a vállalkozás igazgatótanácsa, a felső vezetés és az alkalmazottak valósítanak meg, amelyet stratégiák kialakítására használnak az egész vállalkozásban. Célja a vállalkozást potenciálisan érintő események azonosítása és a kockázatok menedzselése úgy, hogy azok a cég kockázatvállalási hajlandóságán belül maradjanak, valamint ésszerű biztosítékok kialakítása a célok eléréséhez. (IFC-definíció)

Megfelelés

A megfelelés a szervezet kötelezettségeinek teljesítésének eredménye. A hatékony, egész szervezetre kiterjedő megfelelés eredményeként a szervezet képes lesz bizonyítani elkötelezettségét a törvényi követelmények, az ipari kódexek, a szervezeti standardok, valamint a jó vállalatirányítás, az etika és a közösségi elvárások betartása mellett. (A CFA Institute definíciója)

Projektirányítás

A projektmenedzsment irányítása a vállalatirányítás azon területeit érinti, amelyek kifejezetten a projekttevékenységekhez kötődnek. A projektmenedzsment hatékony irányítása biztosítja, hogy a szervezet projektportfóliója összhangban legyen a szervezet céljaival, hogy a projekteket hatékonyan és fenntarthatóan valósítsák meg. A projektmenedzsment irányítása biztosítja az eszközöket, amelyekkel az igazgatóságot és a projekt főbb érdekeltjeit a megfelelő időben releváns és megbízható információkkal látják el. (PRINCE2 2014)

Adatigazgatás

Az adatigazgatás egy „döntéshozó testület”, amely ellenőrzi, eldönti és nyomon követi, hogy a vállalkozás mit tesz az adatokkal, illetve az adatokkal kapcsolatban, ki és hogyan teszi meg ezeket az adatok minőségének, hatékony kezelésének és felhasználásának érdekében. Az adatigazgatás hatékony adat-előállítást és -felhasználást eredményez, továbbá minimalizálja az adatokkal kapcsolatos kockázatokat. (GRCEssentials-definíció).

▶ 3. GRCEssentials One – Az elméleti modell

A **GRCEssentials One Modell** egy fokozatos, iteratív folyamatmodell, amelynek célja, hogy mérettől függetlenül, de elsősorban a KKV-ra és mikrovállalkozásra fókuszálva irányítsa a vállalkozásokat, hogyan valósítsák meg a GRC-





elveket a munkakörnyezetükben. A **GRCEssentials One** egy átfogó modell, amely magában foglalja a folyamat fázisait és a vállalatok által elvégzendő tevékenységeket, valamint a megvalósításhoz szükséges szakterületeket és ismereteket.

A **GRCEssentials One Modell** öt egymásra épülő fázison keresztül mutatja meg a KKV-knak a modell strukturált megvalósítását. Mindegyik fázisban bizonyos tevékenységeket kell elvégezni, amelyek nem épülnek egymásra. A társaságok úgy is dönthetnek, hogy egyes lépéseket kihagynak a fejlettségüktől függően.

▪ **1. fázis: elemzés**

Ebben a fázisban a vállalat a küldetését és jövőképét érintő tevékenységeket végzi el. Elemzi üzleti és versenykörnyezetét, meghatározza a stratégiai céljait, és kialakítja azt a stratégiát, amellyel elérni szándékozik őket.

▪ **2. fázis: definiálás**

Ebben a szakaszban az első fázis eredményeire támaszkodva a vállalat meghatározza értékeit, irányelveit, termékeinek és szolgáltatásainak célpiacát, szervezeti struktúráját, amely támogatja stratégiai céljainak elérésében, valamint a szerep- és felelősségi köröket. Ekkor történik meg a stratégiai célok lebontása profitabilitási és működési célokra.

▪ **3. fázis: tervezés**

Ebben a fázisban a vállalat elvégzi azokat a tervezési feladatokat, amelyek a stratégia megvalósításához szükségesek. Ekkor történik a funkcionális/működési keretek, projektirányítási keretrendszer és további olyan komponensek megtervezése, amelyek lehetővé teszik a vállalat hatékony és célirányos működését, valamint a kívánt minőségi színvonal elérését.

▪ **4. fázis: megvalósítás**

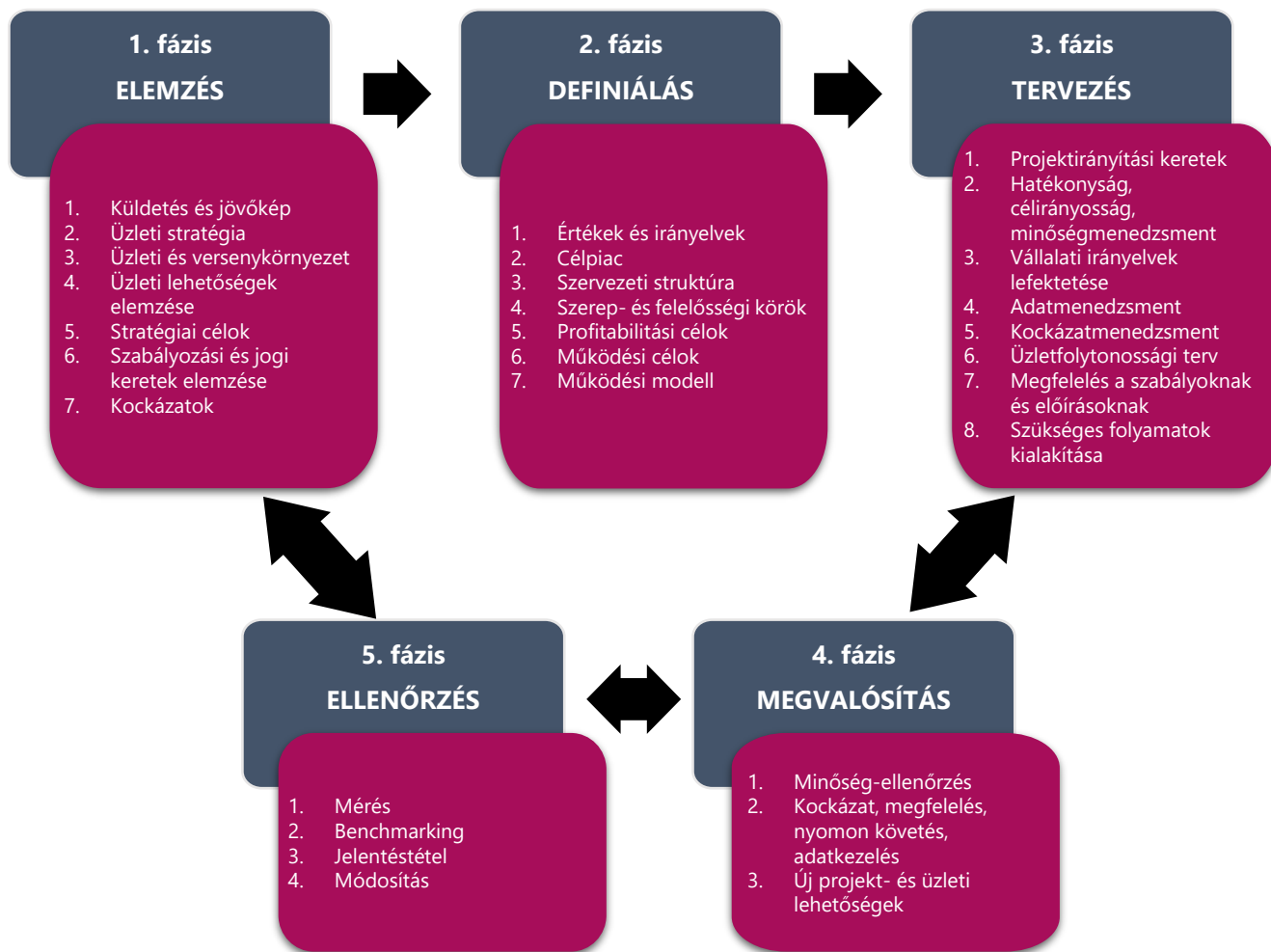
Ebben a fázisban a vállalat megkezdi a működést céljainak elérése érdekében. A folyamatok kidolgozása, az ellenőrzés bevezetése, valamint az új projektek és üzleti lehetőségek kiaknázása révén kialakítja működési modelljét.

▪ **5. fázis: ellenőrzés**

Ez a fázis ugyanolyan fontos, mint az előző négy, hiszen ekkor alakítja ki a vállalat azokat a kereteket, amelyek lehetővé teszik teljesítménye nyomon követését, mérését, benchmarkingját, az ehhez kapcsolódó jelentéstételt és a módosítások elvégzését a folyamatos fejlődés jegyében. Ezt olyan mechanizmusok és indikátorok bevezetésével lehet elérni, amelyek folyamatosan információkkal látják el a vállalatot.

Az 1. ábra a GRCEssentials One Modellt mutatja be. Fontos, hogy a 3. fázis után minden szakaszban kétirányú visszajelzésre van szükség, hogy az egyes lépéseket és állomásokat módosítani lehessen az új információk fényében, ezzel optimalizálva a vállalat teljesítményét és eszközölve a szükséges változtatásokat a modellben.





1. ábra: A GRCEssentials One Modell

► 4. A GRCEssentials tanmenetének leírása

▼ Célcsoportok (*)

Kibővített tartalma révén a GRCEssentials projekt széles körben alkalmazható, és számos szakember, tanuló és oktató hasznára lehet. A GRCEssentials tantervét a következő célcsoportok számára alakítottuk ki, amelyek profitálhatnak a GRCEssentials projektből.

1. KKV-k és mikroállalkozások tulajdonosai és menedzserei,
2. KKV-k vezetői,
3. KKV-k alkalmazottai,





4. Vállalkozók,
5. Üzleti tanácsadók,
6. Szakképzési tanácsadók,
7. Trénerek és oktatók,
8. Tanulók és kutatók,
9. Kis és közepes méretű nonprofit szervezetek (Az ENSZ definíciója alapján: [Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts](#))

(*) Az eddig említetteken kívül a GRCEssentials számos más szervezet számára is hasznosnak bizonyulhat.

Előfeltételek

A GRCEssentials tantervének célja, hogy az oktatók, tanulók és szakemberek megismerkedjenek a Vállalatirányítás, Kockázatmenedzsment és Megfelelés (GRC) alapelveivel, és megértsék, hogyan segítheti elő a GRC, hogy a szervezetek elérjék rövid és hosszú távú terveiket.

A tanulási folyamat a vállalat céljának, jövőképeinek, küldetésének, ügyfeleinek, célpiacának és stratégiai céljainak meghatározásával kezdődik, a vége pedig egy olyan keretrendszer létrejötte, amely lehetővé teszi a vállalat hatékony és célirányos működését, miközben folyamatosan nyomon követi és javítja teljesítményét.

Habár a tananyag bárki számára elsajátítható függetlenül a tapasztalataitól vagy tudományos felkészültségétől, hasznos lehet egy alapvető tudás a Vállalatirányítás, Kockázatmenedzsment és Megfelelés irányelvei területén.

Tanulási célok

A GRCEssentials tanterv célja, hogy célcsoportok számára elérhetővé tegye azokat az ismereteket, amelyek ahhoz szükségesek, hogy bevezessék/adaptálják a GRC elveket saját vállalkozásukban, vagy pedig tanácsadóként segítsék ebben a hozzájuk forduló ügyfeleket.

A GRCEssentials tanterv képessé teszi a célcsoportok tagjait:

1. hogy felismerjék a vállalatirányítás, kockázatmenedzsment és megfelelés (GRC), valamint az ehhez kapcsolódó projektirányítás és adatigazgatás jelentőségét.
2. hogy nagyobb motivációt érezzenek arra, hogy jól irányítsák vállalataikat, hatékonyabban menedzseljék a kockázatokat és megfeleljenek a jogi és szabályozási kereteknek.
3. hogy meghatározzák szervezetük legfontosabb érdekeltjeit és szerepüket a fenti kontextusban.
4. hogy felismerjék, hogyan járulhat hozzá a GRCEssentials One Modell szervezetük fejlődéséhez.





5. hogy azonosítsák, szervezetükön belül mely területeken alkalmazhatják a GRC-t, és szervezetük hogyan profitálhat ebből.
6. hogy üzleti eseteket elemezzék és felismerjék, hogyan fejleszhető valamely működési terület specifikus vállalatirányítási irányelvek alkalmazásával.

▶ 5. A GRCEssentials One megvalósítása

A GRCEssentials-képzés megkezdése előtt, a résztvevőknek értékelniük kell az egységes modellt, és fel kell mérniük, hogy az öt szakterület hogyan támogathatja a szervezetüket működésének javításában.

A második lépés a vállalat legfontosabb érdekeltjeinek és a modell megvalósításában játszott szerepüknek összeírása: ki ad útmutatást, ki dönt az irányról, ki hagyja jóvá a döntést és ki valósítja meg a stratégiát. Noha kis vállalatokban ezek a szerepek összemosódnak, vagy csupán egy-két ember tölti be őket, a feladat végrehajtása fontos, hogy a vállalat számára világossá váljon olyan irányelvek működése, mint az elszámoltathatóság, delegálás és integritás.

A modell bevezetése előtti harmadik lépés annak feltérképezése, hogy a vállalat milyen állapotban van az 1. fázis szempontjai szerint.

A vállalat fejlettségi szintjétől függően a bevezetés az 1. fázis összes vagy csak bizonyos lépéseinek megvalósításával kezdődik. Egy induló vállalkozás például dönthet úgy, hogy meghatározza vagy újragondolja a küldetését, a jövőképét és a stratégiáját, míg egy növekedési szakaszban lévő vállalat indíthat a folyamatok létrehozásával, egy (nemzetközi szinten) terjeszkedni kívánó vállalat pedig kezdhet az igazgatótanács vagy tanácsadó testület kijelölésével.

Noha a modell rugalmas és lehetővé teszi a lépések egyéni megválasztását, ajánlatos végigmenni az egész folyamaton, hogy a modell valamennyi előnyét meg lehessen tapasztalni.

▶ 6. Út a sikerhez

A GRC helyes alkalmazásából bármilyen méretű vállalkozás profitálhat, hiszen ez biztosítja, hogy egy szervezet eredményesen és hatékonyan működjön, hogy megfelelően azonosítsák és menedzseljék a kockázatokat, és hogy a vállalat folyamatosan megfeleljen a törvényeknek, valamint a külső és belső szabályoknak és előírásoknak.

A GRCEssentials One Modell egy olyan keretrendszer, amely elősegítheti, hogy a szervezetek eredményesen és hatékonyan működjenek, elérjék rövid és hosszú távú céljaikat, továbbá felülmúlják az érdekeltek elvárásait.

A GRCEssentials One Modell sikeres megvalósításához az alábbiakra van szükség:





- erős elköteleződés vezetői szinten, ami a vállalat méretétől függően változik és magában foglal tagokat az érdekeltek és a tulajdonosok köréből, valamint az igazgatótanácsból, a tanácsadó testületből és a felső vezetésből.
- a vállalat fejlettsége fényében meghatározni, honnan kezdjük a folyamatot.
- a szerep- és feladatkörök világos körülhatárolása.
- világos és megvalósítható célok kitűzése összhangban a vállalat jövőképevel, küldetésével, stratégiájával és működési modelljével.
- a külső és belső érdekeltek érdekeinek figyelembe vétele.
- a nyereségesség és a teljesítmény területén jelentős hatással bíró tényezők azonosítása.
- egyértelmű cselekvési terv valamennyi területen.





7. GRC Essentials One tanfolyam – Felépítés és leírás

Nr.	Modulok	Fejezetek /Fázisok	Feladatok	A feladat leírása	Tanulási célok
1	Bevezetés és motiváció				Azon ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók megértik a GRCEssentials One Modell működését és értelmét, továbbá azt, hogy miért szükséges a modellt a projektirányítás és az adatigazgatás elveivel kiegészíteni.
2	GRCEssentials: Szakterületek	Vállalatirányítás	<ul style="list-style-type: none"> • Mi a vállalatirányítás? • Mi a jelentősége? • Európai és/vagy nemzetközi kódexek • Megvalósítás és legjobb gyakorlatok 		Azon ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók megértik a vállalatirányítás alapjait, és azt, hogyan javítják a vállalati teljesítményt az olyan irányelvek, mint az elszámoltathatóság, integritás és átláthatóság.
		Kockázatmenedzsment	<ul style="list-style-type: none"> • Mi a kockázatmenedzsment? • Mi a jelentősége? • Európai és/vagy nemzetközi kódexek • Megvalósítás és legjobb gyakorlatok 		Azon ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók megértik, miért fontos azonosítani és menedzselni a kockázatokat, hogyan kapcsolódik a kockázat a jutalomhoz, és hogy a kockázat a vállalat minden tevékenységének inherens része.
		Megfelelés	<ul style="list-style-type: none"> • Mi a megfelelés? • Mi a jelentősége? • Megvalósítás és legjobb gyakorlatok 		Azon ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók megértik, hogy a megfelelés nem egyszerűen a törvényeknek, szabályoknak és előírásoknak való megfelelés, hanem egy olyan funkció, amely pozitív hatással lehet a vállalat általános teljesítményére.
		Adatigazgatás	<ul style="list-style-type: none"> • Mi az adatigazgatás? • Mi a jelentősége? • Európai és/vagy nemzetközi kódexek • Megvalósítás és legjobb gyakorlatok 		Azon ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók megértik az adatigazgatás jelentőségét, és hogy miért nem elég, ha egy vállalat csupán menedzseli és kiértékeli a fontosnak tekintett adatokat, és miért fontos az adatok igazgatása és védelme is.
		Projektirányítás	<ul style="list-style-type: none"> • Mi a projektirányítás? • Mi a jelentősége? • Megvalósítás és legjobb gyakorlatok 		Azon ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók megértik a projektirányítás jelentőségét, amely tartalmazza a projektben résztvevők egyéni szerepének ismeretét, a projekt és a szervezeti struktúra/hierarchia közötti különbségtételt, az információ-áramlás módjának ismeretét.





Nr.	Modulok	Fejezetek /Fázisok	Feladatok	A feladat leírása	Tanulási célok
3	GRCEssentials One: A GRC integrált megközelítése	1. fázis: elemzés	1.1. A vállalat küldetésének és jövőképeinek meghatározása	<p>Meghatározni a vállalat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Jövőképet</u>: Nyilatkozat, amelyben a szervezet kifejti, hogy milyen célokat szándékozik elérni a jövőben. ▪ <u>Küldetését</u>: Nyilatkozat, amely a vállalat aktuális működését ismerteti, valamint azt, hogyan dolgozik céljai elérésén. 	Azon ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók megértik, hogy a jövőkép és a küldetésnyilatkozat viszi előre a vállalatot, és ezek segítik elő, hogy a vállalat meghatározza vállalati kultúráját, értékeit és stratégiai céljait.
			1.2. A vállalat üzleti stratégiájának meghatározása	A vállalat küldetésének és jövőképeinek átültetése egy olyan stratégiába, amely támogatja a vállalat erőfeszítéseit céljai elérésében.	Azon ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók az üzleti stratégiát kezelhető tevékenységekké és feladattérképpé alakítják át, ami végül meghatározza, hogyan halad a vállalat rövid és hosszú távú céljainak elérése felé.
			1.3. Az üzleti és versenykörnyezet felmérése	<p>A külső és belső környezet elemzésére irányuló tevékenységek:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ üzleti, ▪ ökológiai, ▪ technológiai, ▪ versenyképességi, ▪ jogi, ▪ politikai környezet. 	Azon ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók holisztikus módon elemezhetik és mérhetik fel a környezetet, majd pedig dönthetnek a vállalat termékeinek és szolgáltatásainak stratégiai pozícionálásáról.
			1.4. Az üzleti lehetőségek elemzése	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A vállalat termékeinek és szolgáltatásainak elemzése, a célcsoportok, a célszegmensek és földrajzi helyek azonosítása. ▪ Új üzleti lehetőségek elemzése. 	Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók pozícionálni tudják a vállalat termékeit és szolgáltatásait a vállalat üzleti és versenykörnyezetének függvényében.
			1.5. Stratégiai célok	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kvantitatív és kvalitatív stratégiai célok meghatározása, amelyek elősegítik a vállalati stratégia megvalósítását. ▪ A stratégiai célok összekötése azzal, ahogy a vállalat növekedne, új régiókba terjeszkedne, az ügyfél- és alkalmazotti elégedettséget növelné, a strukturális költségeket csökkentené, beépülne a közösségbe, stb. 	Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók felismerik a stratégiai célok jelentőségét, és megértik, hogyan használhatják ezeket a prioritások megállapításában, a források és a költségvetés elosztásában, képességek fejlesztésében, valamint a működés és a stratégia összehangolásában.





			<p>1.6. A szabályozási és jogi keretek elemzése</p>	<ul style="list-style-type: none"> A vállalat termékeinek és szolgáltatásainak, valamint általános működésének jogi és szabályozási kereteinek feltérképezése. A jogi és szabályozási kereteknek a vállalat termékeire gyakorolt hatásának elemzése. 	<p>Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók megértik, hogyan befolyásolja és határozza meg a jogi és szabályozási környezet a vállalat termékeit és szolgáltatásait, valamint a vállalat ügyfeleinek és a célpiacnak tett ajánlatokat általában.</p>
			<p>1.7. Kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> A kockázatmenedzsment lehetővé teszi a vállalatoknak, hogy bizonyos mértékig felkészüljenek a váratlan eseményekre. Feladata a vállalat nyereségességét és fenntarthatóságát érintő fenyegetések azonosítása, kiértékelése és csökkentése. Kockázatmenedzsment keretrendszer kialakítása. Kockázatvállalási hajlam meghatározása. 	<p>Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók felismerik, hogy egy olyan világban, amelyben radikális változások mennek végbe minden percben, a kockázatot a mindennapi valóság szerves részének kell tekinteni, és hogy a kockázat jutalommal is járhat.</p>

Nr.	Modulok	Fejezetek /Fázisok	Feladatok	A feladat leírása	Tanulási célok
3	GRCEssentials One: A GRC integrált megközelítése	2. fázis: definiálás	<p>2.1. A vállalat értékeinek és irányelveinek meghatározása</p>	<ul style="list-style-type: none"> Értékek: A vállalati értékek a vállalat alapvető ideái, amelyek meghatározzák a vállalat magatartását. Lényegében a vállalati működés minden aspektusára hatással vannak, beleértve azt, hogy a vállalat hogyan viszonyul az alkalmazottaihoz, az ügyfeleihez, a társadalomhoz és a környezethez. Az irányelvek régi filozófiai elveken alapulnak, és meghatározzák a vállalat interakcióit az üzleti környezetével. Átláthatóság, tisztesség, őszinteség, korrekt viselkedés, elszámoltathatóság – néhány olyan irányelv, amelyet a vállalat magáévá tehet. 	<p>Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók felismerik, hogy a vállalati értékeknek és irányelveknek iránytűként kell szolgálniuk, és ezáltal meghatározzák a vállalati kultúrát és stratégiát. A tanulónak meg kell érteniük az értékek és irányelvek jelentőségét, hogy hogyan kell meghatározni őket, és hogy az értékekhez és irányelvekhez való ragaszkodás kötelező.</p>
			<p>2.2. A vállalat piaci célcsoportjának meghatározása</p>	<p>Az alábbi lépések segíthetik a vállalatot célpiaca behatárolásában:</p> <ol style="list-style-type: none"> Ismerjük fel, hogy termékünk vagy szolgáltatásunk mely problémá(k)ra kínál megoldást! Határozzuk meg átlagos ügyfelünk profilját! Gyűjtsük össze a jellemzőit! 	<p>Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók megértik a vállalati célpiac azonosításának és a specifikus szegmensek megközelítésére tett erőfeszítések jelentőségét és lépéseit.</p>





			<p>3. Próbáljuk behatárolni azt a specifikus ügyfél-szegmenst, amely profitálhat az ajánlatunkból.</p> <p>4. Találunk-e piaci részt?</p> <p>5. Milyen egyedi szolgáltatást vagy terméket tudunk felajánlani?</p> <p>6. Ismerjük meg a versenytársakat!</p>	
		2.3. A szervezeti struktúra meghatározása	<p>A megfelelő szervezeti struktúra kialakításához a vállalatnak világosan meg kell határoznia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ a céljait, ▪ szervezeti tevékenységét, ▪ a különböző szintek közötti kapcsolatokat és a jogkörök delegálását, ▪ a szerep- és felelősségi köröket. 	<p>Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók megértik a szervezeti tervezés alapjait, továbbá azt, hogyan biztosít világos paramétereket egy jó szervezeti struktúra olyan fontos kérdésekben, mint a vezetői jogkörök, feladatok delegálása, javadalmazás, forrásigény és forrás-felhasználás.</p>
		2.4. A szerep- és felelősségi körök meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A szerep- és feladatkörök meghatározását a vállalati struktúra kialakítása során kell elvégezni. ▪ Leegyszerűsítve azt kell eldönteni, hogy ki mit csinál, hogyan kell elvégezni a munkát, ki igazolja a teljesítést, stb. ▪ Alkalmazhatók olyan módszerek, mint a RACI (felelős; elszámoltatható, konzultáló, informálandó). 	<p>Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók felismerik a világosan elhatárolt szerep- és felelősségi körökből származó előnyöket, és hogy hogyan segíthetik elő az együttműködést, a kommunikációt és a hatékonyságot.</p>
		2.5 A profitabilitási célok meghatározása	<p>A profitabilitási céloknak, mint minden célnak, érdemes követniük a SMART-megközelítést, vagyis legyenek:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ specifikusak, ▪ mérhetők, ▪ elérhetők, ▪ reálisak, ▪ időhöz kötöttek. <p>A profitabilitási céloknak kapcsolódniuk kell a vállalat termékeihez és szolgáltatásaihoz, és tekintettel kell lenniük az eladásokra/bevételekre ugyanúgy, mint a költségekre és egyéb kiadásokra.</p>	<p>Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók megértik a profitabilitási célok meghatározásának alapjait, és azt, hogy a profitabilitási célok a vállalat stratégiájának és stratégiai céljainak eredményei.</p>
		2.6. Működési célok meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A működési célok olyan célok, amelyeket a vállalat általában rövid idő alatt szeretne elérni. ▪ A működési céloknak kapcsolódniuk kell a vállalat stratégiájához, egy specifikus részleg vagy egy személy feladataként kell meghatározni, 	<p>Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók megértik, mi a különbség a taktikai és stratégiai célok között, valamint megtanulják összekötni a működési célokat a stratégiával és a profitabilitással, miközben</p>





				mérhetőnek teljesíthetőnek kell lennie.	figyelembe veszik a fenntarthatóságot és egyéb tényezőket.
			2.7. A működési modell meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> A működési keretrendszert vagy működési modellt össze kell hangolni a vállalat stratégiájával és struktúrájával. A működési modellnek támogatnia és menedzselnie kell a forrásokat, határt kell vonnia az egyes részlegek között, valamint célirányosnak és hatékonynak kell lennie. 	Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók felismerik, hogy a működési keretrendszert az emberek, folyamatok és rendszerek együttesen alkotják, és hogy végső soron ez teszi lehetővé a vállalat hatékony munkavégzését és folyamatos fejlődését.

Nr.	Modulok	Fejezetek /Fázisok	Feladatok	A feladat leírása	Tanulási célok
3	GRCEssentials One: A GRC integrált megközelítése	3. fázis: tervezés	3.1. A projektirányítási keretek meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> A projektirányítás az a keretrendszer, amelynek segítségével döntéseket lehet hozni egy projekt megvalósítása során. A helyes döntések meghozatalához fontos, hogy rendelkezésre álljon a megfelelő stratégia, legyenek megfelelő emberek, és hogy az információ a megfelelő csatornákon át áramoljon. 	Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók felismerik, hogy a projektirányítás eltérhet a vállalat vállalatirányításától, és éppen ezért fontos, hogy legyen, hiszen ez biztosítja azokat a mechanizmusokat, amelyekkel minden tevékenység során megfelelő döntések szülessenek.
			3.2 Hatékonyság, célirányosság, minőségmenedzsment	<ul style="list-style-type: none"> A célirányosság azt jelenti, hogy a megfelelő dolgokat tesszük meg, a hatékonyság pedig azt, hogy a megfelelő módon tesszük. A vállalatoknak egyensúlyt kell teremteniük a hatékonyság és a célirányosság között, kiváló minőségű termékeket és szolgáltatásokat kell nyújtaniuk, amely kontextusban a minőséget az ügyfelek minimális elvárásainak/követelményeinek való megfelelésként definiáljuk. 	Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók megértik a hatékonyság és a célirányosság közti különbséget, valamint annak jelentőségét, hogy a vállalat megfeleljen ügyfelei minőségi elvárásainak.
			3.3. Vállalati irányelvek kialakítása	<ul style="list-style-type: none"> Egy irányelv azt mutatja meg, hogy a vállalatnak mit miért kell tennie. Az irányelveknek útmutatóul kell szolgálniuk a vállalat irányvonalának megállapításához, és meg kell testesíteniük a vállalati 	Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók különbséget tudnak tenni irányelvek és folyamatok között, továbbá megismerik a különböző menedzsment feladatokat,





				<p>kultúrát, értékeket és filozófiát. Ezek határozzák meg a vállalat működésének olyan határait, mint a kockázatmenedzsment, amely megszabja a vállalható kockázatok szintjét.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A megfelelő irányelvek kiválasztása és bevezetése (pl. a minőségmenedzsment vagy a kockázatmenedzsment területén) 	<p>mint a kockázatmenedzsment, a minőségmenedzsment stb.</p>
			<p>3.4. Adatmenedzsment</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Az adatmenedzsment azokat a gyakorlatokat foglalja magában, amelyek lehetővé teszik a vállalat számára, hogy adatokat gyűjtsön, tároljon, illetve biztonságosan és hatékonyan használjon. ▪ Az adatmenedzsment segít a vállalatoknak az adatfelhasználás optimalizálásában, figyelembe véve a vállalat irányelveit és a vonatkozó szabályozást. ▪ Adatmenedzsment irányelvek. ▪ Adatmenedzsment folyamatok. 	<p>Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók megismerik az adatok értékét, hogyan lehet felhasználni ezeket a döntéshozatalban, hogyan lehet hasznosítani őket. Fontos azt is megérteni, mely adatokat, miért és hogyan kell védeni.</p>
			<p>3.5. Kockázatmenedzsment</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A vállalat külső és belső környezetében adódó kockázatok azonosítása. ▪ Minden egyes kockázat azonosítása, és annak meghatározása, milyen hatással lehet a projekt célkitűzéseire. ▪ A kockázatok prioritizálása hatásuk meghatározása révén. A hatás a bekövetkezés valószínűsége és a várható következmények alapján becsülhető meg. Ebben a fázisban döntjük el, hogy az adott kockázat elfogadható-e, vagy kockázatkezelő intézkedésekre van szükség. ▪ Kockázatkezeléssel elérhető az elfogadható kockázati szint. Kockázatcsökkentő stratégiák, preventív tervek és eshetőségi tervek kidolgozása. 	<p>Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók megértik, miért fontos, hogy álljon rendelkezésre egy strukturált folyamat a fenyegetések azonosítására és a kockázatok menedzselésére. A tanulók képessé válnak a kockázatok felismerésére és kiértékelésére, valamint a kockázat kezelésére a hatás minimalizálása érdekében.</p>





			<p>3.6. Üzletfolytonossági terv készítése</p>	<p>Az üzletfolytonossági terv segíti a vállalatot abban, hogy egy nagyobb működési zavar/leállás idején fenntartsa vagy azt követően újraindítsa a működését. Az üzletfolytonossági terv vázolja, hogy működési zavar/leállás esetén mit kell tennie a vállalatnak, hogy helyreállítsa folyamatait, eszközeit, emberi erőforrásait és partnerkapcsolatait.</p>	<p>Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók megtanulják, hogyan kell üzletfolytonossági tervet készíteni és végrehajtani. A közelmúlt olyan eseményei, mint a koronavírus-járvány, erdőtüzek, árvizek, kibertámadások stb. bebizonyították, mennyire fontos felkészülni a váratlan eseményekre.</p>
			<p>3.7. Megfelelés a vonatkozó szabályoknak és előírásoknak</p>	<p>A jogszabályi megfelelés azt jelenti, hogy a vállalat olyan belső irányelveket és folyamatokat alakít ki, amelyek révén teljesíteni tudja a külső hatóságok által támasztott szabályozási és előírási követelményeket. A nem megfelelésnek következményei vannak.</p>	<p>Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók felismerik, hogy a szabályozási környezet állandó változásaira történő reagálás, valamint a vonatkozó törvényeknek és előírásoknak való folyamatos megfelelés rendkívül fontos minden vállalatnak mérettől függetlenül.</p>
			<p>3.8. A szükséges folyamatok kialakítása</p>	<p>A folyamat egy adott feladat teljesítésének módját jelenti, amely több, előre meghatározott lépésből/feladatból áll, amelyeket előre meghatározott sorrendben kell végrehajtani. A GRC keretrendszer bevezetéséhez szükséges folyamatok kialakítása.</p>	<p>Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók felismerik, hogy a folyamatok támogathatják a vállalatot a szerep- és feladatkörök jobb meghatározásában, az alkalmazottak teljesítményének mérésében, valamint a hatékony és eredményes működésben.</p>

Nr.	Modulok	Fejezetek /Fázisok	Feladatok	A feladat leírása	Tanulási célok
3	GRC Essentials One: A GRC integrált megközelítése	4. fázis: megvalósítás	<p>4.1. Minőség-ellenőrzés</p>	<p>A minőség-ellenőrzés az a folyamat, amellyel a vállalat biztosítja, hogy termékeinek és folyamatainak minőségét fenntartsa vagy fejlessze. Fontos, hogy a minőség saját jogán egyike a legfontosabb területeknek, amelyek alapján a vállalatokat értékelik, ezért külön kell választani a többi ellenőrzési folyamattól.</p>	<p>Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók felismerik, hogy az ellenőrzési folyamatok révén a vállalat biztosíthatja alkalmazottai számára, hogy szabadon kezdeményezzenek, miközben a vállalatot megvédi a károkozástól és a gyenge teljesítménytől.</p>
			<p>4.2 Kockázat, megfelelés, követés, adatkezelés</p>	<p>Ezek a funkciók tekinthetők az üzleti rendszer vagy folyamat részhalmozásának, amelyek megóvják a vállalatot a rossz döntésektől és időben</p>	<p>Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók felismerik, hogy a vállalat teljesítményének nyomon követése kulcsfontosságú.</p>





				<p>figyelmeztetnek a helytelen vagy gyanús viselkedésekre. A kockázatok és a megfelelés, valamint az adatkezelés rendkívül fontos.</p> <p>Szükséges továbbá, hogy a vállalatok nyomon tudják követni a tevékenységeiket annak biztosítása érdekében, hogy képesek legyenek elérni stratégiai és működési céljait, és hogy követni tudják a kockázatokat és az ellenőrzési folyamatok hatékonyságát.</p>	
			4.3 Új projektek, új üzleti lehetőségek	<p>Az új projekt- és üzleti lehetőségeket szervezetteren kell kiértékelni, majd a vállalat meghozza a döntést a kockázatok és hasznok figyelembe vételével. A projektirányítási kereteknek meg kell könnyíteniük a döntéshozatali eljárást a projektek kezdeményezését és megvalósítását illetően.</p>	<p>Azon alapvető ismeretek és képességek elsajátítása, amelyek segítségével a tanulók felismerik annak jelentőségét, hogy a vállalat a megfelelő projektekre és üzleti lehetőségekre összpontosítsa az erőfeszítéseit, és hogy a projekteket megfelelően kell menedzselni. Továbbá meg kell mutatni nekik, milyen fontos a tanulságok levonása és számon tartása, hogy a vállalat többé ne ismétlje meg ugyanazt a hibát.</p>

Nr.	Modulok	Fejezetek /Fázisok	Feladatok	A feladat leírása	Tanulási célok
3	GRCEssentials One: A GRC integrált megközelítése	5. fázis: ellenőrzés	5.1. Mérés	Mérési technikák és eszközök bevezetése a célok elérésének és a vállalat teljesítményének értékelésére.	Acquire the fundamental knowledge and capabilities that will enable learners to develop a mechanism to support companies to continuously measure, revise and improve their performance.
			5.2. Benchmarking	Legjobb gyakorlatok elemzése és összevetése a vállalat teljesítményével. Szükséges változások meghatározása.	
			5.3. Jelentéstétel	Jelentéstételi szintek és gyakoriság megállapítása.	
			5.4. Módosítás	Célok és kockázatok felülvizsgálata és módosítása, folyamatos fejlesztése.	

4	Összegzés				Megvalósítási sablon a GRCEssentials One Modell mint az 5 fázisához.
---	------------------	--	--	--	--





8. GRC Essentials One Tanfolyam – Képzési eredmények

Nr.	Modul	Fejezet/Fázis	Ismeretanyag	Készségek	Kompetenciák
1	Bevezetés és motiváció				
2	GRCEssentials: Szakterületek	Vállalatirányítás	A résztvevők megismerkednek a vállalatirányítás alapjaival és fontosságával, és megszerzik a szükséges ismereteket ahhoz, hogy a munkahelyi környezetükben vagy az ügyfeleiknél megfelelő vállalatirányítási elveket lehessen bevezetni.	A következők azok a speciális készségek, amelyeket a résztvevőknek meg kell szerezniük: a) A helyzet elemzése és annak megértése, hogyan lehetne javítani a funkcionális területet vagy a szervezeti környezetet, a konkrét vállalatirányítási elvek végrehajtásával. b) A jövőkép és küldetés kidolgozása és összehangolása a társaság stratégiai céljaival és az összes érdekelt fél érdekeivel. c) A vállalat értékeinek meghatározása. d) A társaság stratégiai irányának meghatározása. e) A keretrendszer meghatározása, amely megkönnyíti a vállalat stratégiai céljainak elérését. Az irányítás integrálása a kockázatmenedzsmenttel és a jogszabályi megfeleléssel.	Az a képesség, hogy olyan vállalatirányítási keretrendszert hozzanak létre, amely biztosítja, hogy az átláthatóság, integritás, hatékonyság és elszámoltathatóság a társaság működési módjának központi eleme legyen, valamint hogy a társaság értéket teremtsen és elérje céljait, a tiszteletben tartás és teljesítés a részvényesek, az ügyfelek, a fogyasztók, az alkalmazottak, a hatóságok és más kulcsfontosságú érintettek felé vállalt kötelezettségeit.
		Kockázatmenedzsment	A jelen képzési egység egy sor alapvető témát kínál a vállalati kockázatmenedzsmenttel kapcsolatban bármilyen méretű szervezet számára, amely a folyamatosan és gyorsan változó üzleti környezetben működik, teljesen új és kiszámíthatatlan kockázatokat teremtve, amikkel muszáj foglalkozni.	A résztvevők a következők speciális készségeket sajátíthatják el: • A célcsoportok vállalati kockázatmenedzsment alapelveivel kapcsolatos érzékelésének növelése. • A vállalati kockázatmenedzsment szakmai kockázati stratégiáinak kidolgozása, elemzése és fejlesztése. • Az esettanulmányok mélyreható elemzése révén az ERM jelentőségének teljeskörű megértése.	A kis- és középvállalkozások (KKV-k) – különösen a mikrovállalkozások – elsősorban a szolgáltatási ágazatban a kockázatmenedzsment szempontjából azzal a kihívással néznek szembe, hogy korai szakaszban kell azonosítaniuk az üzleti kockázatokat és a veszélyeket. Gyakran hiányoznak a kockázatokkal szembeni ellenállóképesség kialakításához szükséges ismeretek. A GRCEssentials projekt révén a KKV-k, valamint a többi célcsoport a jól meghatározott ERM-folyamat megvalósításával





				<ul style="list-style-type: none"> Ismeretek megszerzése oly módon, hogy az ERM-módszertant sikeresen végre lehessen hajtani az azonosított kihívások elkerülésével. A hatékony ERM elismerése a vállalat versenyelőnyének. A hagyományos kockázatmenedzsment és a vállalati kockázatmenedzsment közötti különbségek megértése. 	képesek lesznek javítani fenntarthatóságukat és jövedelmezőségüket.
		Megfelelés	<ul style="list-style-type: none"> Ismerkedjen meg a megfelelés fogalmával, valamint annak az irányításhoz és a kockázatmenedzsmenthez fűződő viszonyával! Ismerje meg a megfelelés fontosságát a társaság jogi és szabályozási kereteken belül! Növelje ismereteit és hozzáértését a megfeleléssel kapcsolatban! Előnyök és kihívások, amiket a megfeleléségi program alkalmazása hozhat a szervezetnek. 	<ul style="list-style-type: none"> Elemezze a szervezeti környezetet! Határozza meg a szervezeti megfelelés legfontosabb szereplőit! Dolgozzon ki megfelelési stratégiát! Dolgozzon ki eljárásokat és szabványokat! Támogassa a megfelelő vállalati megfelelési program végrehajtását! Elemezze és értelmezze a megfelelés felmérésére szolgáló kvalitatív és kvantitatív adatokat! 	<ul style="list-style-type: none"> A szervezeti környezet szisztematikus elemzése Hatékony megfelelési irányítás Szerkezeti építőelemek Proaktív megközelítés alkalmazása az események előrejelzésekor
		Adatigazgatás	<ul style="list-style-type: none"> Mi az adatigazgatás? – Definíciók és alapok. Mit tartalmaz az adatigazgatás? Az adatigazgatás és az adatmenedzsment közötti különbség. Miért fontos az adatigazgatás minden méretű szervezet számára? Ki birtokolja az adatokat? Szerepek az adatigazgatásban. 	<ul style="list-style-type: none"> Ismerje meg az adatigazgatási program koncepcióit, alapelveit és gyakorlatait! Készítsen adatigazgatási tervet vállalkozása számára! Vizsgálja meg a vállalat adatmenedzselési céljait, szabványait, gyakorlatait, folyamatait és technológiáit! Azonosítsa, elemezze és rangsorolja az adatokat Vezessen be egy alapszintű adatigazgatási tervet! Javítsa a kommunikációs készségeket és technikákat! 	<ul style="list-style-type: none"> Az adatigazgatással kapcsolatos döntéshozatal. Elemezzen és állítson össze csapatokat az üzleti életben rendelkezésre álló adatok megszervezése érdekében. Hatékony projektmenedzsment. Stratégiai adatmenedzsment. Az adatokkal és az adatok minőségével kapcsolatos üzleti követelmények szisztematikus elemzése.





			<ul style="list-style-type: none"> Az adatigazgatás alapelvei. A big data adatigazgatás kockázatai, kihívásai és lehetőségei. 		
		Projektirányítás	<p>A tanulók megismerkednek a projektirányítás jelentőségével és alapjaival, majd elsajátítják az ahhoz szükséges tudást, hogy a megfelelő projektirányítási elveket alkalmazzák és adaptálják saját vagy ügyfelek munkakörnyezetéhez.</p>	<p>A tanulók az alábbi speciális készségeket sajátítják el:</p> <ol style="list-style-type: none"> A projektirányítás átfogó céljainak meghatározása. A korábban használt projektmenedzsment és projektirányítási módszerek értékelése. A hatékony egyensúly megteremtése a kontroll és az önállóság között. Felelősségi körök, delegálási szintek és vezetői szerepek meghatározása. Különböző projektirányítási tevékenységek megvalósítása. A projektirányítási tevékenységek és funkciók megfelelőségének értékelése. Megfelelő keretek meghatározása a projektirányítás értékeléséhez. A projektirányítás együttműködő kiértékelése. 	<p>Képesség olyan projektirányítási keretrendszer létrehozására, amely biztosítja, hogy a döntéshozók számára mindig világos legyen, vajon egy adott projekt (még mindig) a tervezett mértékben járul-e hozzá a vállalkozás vagy szervezet sikeréhez.</p>

Nr.	Modul	Fejezet/Fázis	Ismeretanyag	Készségek	Kompetenciák
-----	-------	---------------	--------------	-----------	--------------





3	GRCEssentials One: Szakterületek	1. fázis: elemzés	<p>Az elemzési fázis fekteti le a GRCEssential One Modell kialakításának alapjait, amennyiben meghatározza a társaság létének célját, és hogy milyen hozzáadott érték képvisel ügyfelei és az egyéb érdekeltek számára. Az elemző fázis pontos teljesítésével a vállalat tulajdonosai és a további érdekelt felek megismerik a GRCEssentials One Modellt, és az alapján megfogalmazzák küldetésüket, jövőképüket, stratégiájukat, valamint pozícionálják a vállalat termékeit és szolgáltatásait a versenykörnyezetben. Megtanulják továbbá, hogyan kapcsolják össze mindezt a jogi és szabályozási környezetben. A GRC-keretek és az alkalmazásukhoz szükséges tudáson túllépve a vállalat „irányítására és ellenőrzésére” vonatkozó ismereteken megmutatja, hogyan kommunikáljanak az érdekeltekkel és teremtsenek hozzáadott értéket a társadalom számára.</p>	<p>A tanulók elsajátítják azokat a készségeket, amelyekkel képessé válnak megfelelően elemezni az alábbi területeket:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Üzleti és versenykörnyezet. b) Küldetés, jövőkép & stratégia. c) Jogi & szabályozási keretek. d) Teljesítménymérés és -menedzsment. e) Kockázatazonosítás és -menedzsment 	<p>Az elemzési szakasz teljesítésével a tanulóknak kialakul a stratégiai gondolkodás, az üzleti szemléletmód, továbbá a cél- és eredményorientáltság. Megtanulják, hogyan legyenek kreatívak és innovatívok; célirányosak, de rugalmasak, hogy megbirkózzanak a változással; jól szervezettek, hogy elképzeléseket alkossanak arról, hogyan termel értéket a vállalatuk. Megtanulnak együttműködni, hogy új partnerségeket és sinergiákat vegyenek észre és alakítsanak ki az értéklánc egyéb alanyaival. Ennek a fejezetnek a lényege, hogy a tanulók a fentiekkel azzal a képességgel társítsák, hogy azonosítsák és értékeljék a pénzügyi, jogi, működési és szabályozási kockázatokat, és remek végrehajtási készségeket fejlesszenek ki a tervek megvalósításának biztosítása érdekében.</p>
		2. fázis: definiálás	<p>A definiálási fázis veti meg a harmadik, tervezési, valamint a negyedik, megvalósítási fázis alapjait, amelyekben a GRC-tartalomnak a mindennapi üzleti működés során való alkalmazásáról lesz szó. Jelen fázisban a tanulók megismerkednek a szervezetek értékeivel, a célpiaccal, a szervezet struktúrájával, a szerep- és felelősségi körök felosztásával, a profitabilitási és működési célokkal, végül a szervezet működési modelljével. Az ebben a fejezetben kifejtett</p>	<p>A tanulók képessé válnak az alábbi területek megfelelő definiálására:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Értékek és irányelvek, II. Piaci célcsoport, III. Szervezeti struktúra, IV. Szerep- és felelősségi körök, V. Profitabilitási célok, VI. Működési célok, VII. Működési modell. 	<p>A definiálási fázis teljesítésével a tanulók olyan képességeket és szakismereteket sajátítanak el, amelyek segítségével fejleszthetik kritikai gondolkodásukat, üzleti szemléletüket, cél- és eredményorientáltságukat. Kialakul bennük a szükséges elemző és rendszerező gondolkodásmód, amely biztos alapot jelent számukra, hogy a GRC irányelvekkel összhangban és értékorientált attitűddel irányítsák majd szervezeteiket. A legfőbb tanulási cél egy olyan „iránytű” kifejlesztése a szervezet működése számára, amely minden érintett javát szolgálja.</p>





			vállalatirányítási ismeretek túlmutatnak a hagyományos, például a működési és szervezeti struktúráról szóló tudásanyagon, mivel a GRC-megközelítés konzisztens módon érvényesül, és minden tartalom bemutatása a KKV-k, mikroállalkozások, valamint a kis és közepes méretű szervezetek igényeinek figyelembevételével történik.		
		3. fázis: tervezés	A tervezési fázis teremti meg a GRCEssentials One Modell bevezetésének kereteit a vállalati irányelvek és folyamatok kialakítása révén. Fontos különbséget tenni a projektirányítás és a vállalatirányítás között. Hangsúlyozni kell a hatékony és célirányos működést, valamint a vásárlói igényeknek történő megfelelés jelentőségét. Figyelmet kell fordítani a vállalati irányelvek és folyamatok kialakításának lépéseire, különösen a minőségmenedzsment, a kockázatmenedzsment és a megfelelési irányelvek tekintetében. Fontos előfeltétel a kockázatazonosítás és -becslés, valamint a kockázati hatások minimalizálása. Hangsúlyozandó továbbá a tények szerepe a döntéshozatali folyamatban, valamint az adatok védelme is. Az adatmenedzsment, a folyamatos felügyelet és a vállalati irányelvek és folyamatok hozzáigazítása a folyamatosan változó szabályozási környezethez különösen fontos minden vállalat számára, mérettől függetlenül.	A tervezési fázis teljesítése során a tanulók remek elemzési, tervezési és üzemeltetési készségeket, szisztematikus gondolkodásmódot alakítanak ki. Megtanulják továbbá, hogyan építsék be az ötleteket a tervekbe, és hogyan ültessék át a vállalati irányelveket a folyamatokba.	A tanulók képesek lesznek megfelelően tervezni az alábbi területeken: a) Projektirányítás. b) Minőségmenedzsment. c) Vállalati irányelvek és folyamatok. d) Adatmenedzsment. e) Kockázatmenedzsment. f) Üzletmenet folytonossága. Megfelelés.
		4. fázis: megvalósítás	A tanulók elsajátítják, hogyan határozzák meg a küldetés, a jövőkép és a vállalati stratégia elképzeléseit, hogyan pozícionálják a vállalat	A végrehajtási fázis teljesítése során a tanulók több olyan készséget sajátítanak el egyszerre, amelyek szükségesek az eltervezettek	A tanulók javítják kompetenciáikat és képesek lesznek megfelelően megvalósítani a következő végrehajtási folyamatokat:





			termékeit és szolgáltatásait az üzleti környezetben, és hogy hogyan határozzák meg a jogi és szabályozási kontextust.	megvalósításához. Kialakul bennük a gyakorlatias és hatékony gondolkodásmód, az üzleti szemlélet, valamint a cél- és eredményorientált hozzáállás. Mivel a megvalósítási fázis összetett folyamat, a tanulóknak meg kell tanulniuk a stratégiai tervezést, ki kell fejleszteniük magukban a kommunikációs, a vezetői és a motivációs készségeket. Hangsúlyt kell fektetni továbbá a kritikai gondolkodásra, az emberekre és a részletekre való odafigyelésre, valamint a tárgyalási készségekre.	a) új projektek menedzselése, b) új üzleti lehetőségek felfedezése, c) minőség-ellenőrzés megtervezése és megvalósítása, d) kockázatbecslés, kockázatellenőrzés megvalósítása, e) megfelelési ellenőrzés megtervezése és megvalósítása, adatkezelés megtervezése és megvalósítása.
		5. fázis: ellenőrzés	Az ellenőrzési fázis a GRCEssentials One Modell utolsó szakasza, és az üzleti működés teljesítményét hivatott mérni. A tanulók: - megismerkednek a szervezeti célok mérésével és benchmarkingjával, - tanulmányozzák a jelentéstételi folyamatot, amelynek nagy jelentősége van a döntéshozatalban, - megértik, miért szükséges a folyamatos fejlődés egy szervezet számára.	A tanulók a következő területeken sajátítanak el készségeket: - célkitűzések mérése, - üzleti célok felülvizsgálata, - benchmarking-technikák, - jelentéstételi és döntéshozatali eszközök.	A tanulók megszerzik/fejlesztik a következő kompetenciákat: - elemzői és értelmezői készségek; információgyűjtés a szervezet különböző funkcióiról, ezeknek jelentésekbe történő beépítése; - kritikai gondolkodás, hogy értelmezni tudják a különböző eredményeket és szervezeti jelentéseket, és hogy a különböző területekről származó ötleteket integrálni tudják a fejlődést szolgáló új döntésekbe.
4	Összegzés				