**Gazdasági társaság neve**

**Integrált kockázatkezelés eljárásrendje**

**(Szabályzat, Ellenőrzési nyomvonal)**

**2020**

**Tartalom**

[1. A szabályzat célja 3](#_Toc35002320)

[2. A szabályzat hatálya 3](#_Toc35002321)

[3. Értelmező rendelkezések 3](#_Toc35002322)

[4. Integrált kockázatkezelési rendszer 4](#_Toc35002323)

[4.1. A kockázatok meghatározása és felmérése 5](#_Toc35002324)

[4.2. A kockázatok elemzése és értékelése 6](#_Toc35002325)

[4.3. Az elfogadható kockázati szint, tűréshatár meghatározása 7](#_Toc35002326)

[4.4. A tűréshatár feletti kockázatok integrált kezelése 7](#_Toc35002327)

[4.5. A kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata – nyomon követés 8](#_Toc35002328)

[4.6. A kockázatok és intézkedések nyilvántartása 8](#_Toc35002329)

[4.7. Súlyos szervezeti integritást sértő események 8](#_Toc35002330)

[5. Hatályba lépés 9](#_Toc35002331)

[6. Mellékletek 9](#_Toc35002332)

[1. Integrált kockázatkezelés minta 10](#_Toc35002333)

[2. A tűréshatár feletti kockázatok nyilvántartása 13](#_Toc35002334)

[3. Feladatmegosztás az Intézeten belül – ki, miért felelős a kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében 15](#_Toc35002335)

## A szabályzat célja

1. A szabályzat célja, hogy meghatározza a Társaság integrált kockázatkezelési rendszer működtetésének rendjét a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet 4.§ (5) bekezdésében és az 75. §-ban foglaltaknak megfelelően, a vonatkozó jogszabályok, valamint a belső szabályzatok rendelkezéseinek figyelembevételével.
2. A fenti jogszabály alapján a Vezérigazgató köteles integrált kockázatkezelési rendszert működtetni, melyben fel kell mérni és meg kell állapítani a Társaság tevékenységében rejlő és szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.
3. A Társaságnál a fenti jogszabályban meghatározottaknak való megfelelés érdekében a Vezérigazgató megfelelési tanácsadót bíz meg.

## A szabályzat hatálya

1. A szabályzat **szervi és személyi hatálya** kiterjed a Társaság valamennyi szervezeti egységére és valamennyi munkatársára.
2. A szabályzat **tárgyi hatálya** kiterjed a Társaság valamennyi folyamatára, tevékenységére.
3. A szabályzat **időbeli hatálya** a 2020. …….-tól kezdődik és visszavonásig, illetve módosításáig érvényes.

## Értelmező rendelkezések

E szabályzat alkalmazásában

1. *Integrált kockázatkezelési rendszer:* folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a Társaság minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.
2. *Integritási kockázat:* a Társaság célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság, vagy egyéb esemény lehetősége.
3. *Kockázat:* a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a Társaság szervezeti céljainak elérését.

## Integrált kockázatkezelési rendszer

1. Az integrált kockázatelemzési tevékenységet a folyamatalapú ellenőrzési nyomvonal kiépítése alapján lehet megfelelően ellátni. A Társaság az 1. sz. mellékletben lévő táblázatmintát használja a gyakorlatban.
2. A kockázatok teljeskörű felmérésének elvégzéséhez elengedhetetlen a Társaság minden hierarchiai szintjén dolgozó munkatársainak bevonása. A stratégiai jellegű kockázatokat a felső vezetés tagjai képesek leginkább feltárni, míg egy működési folyamat kockázatait a végrehajtási szinten dolgozók.
3. A Társaság vezetésének feladata
4. a Társaság egészét átfogó kockázatkezelési stratégia kialakítása
5. a kockázattűrő képesség mértékeinek meghatározása
6. a kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása, és betartásának megkövetelése
7. a kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása
8. a kockázatokra adott válaszokkal összefüggő döntéshozatal
9. a kockázatokra való tényleges reagálás megvalósítása
10. a kockázatkezeléssel kapcsolatos elszámoltathatóság biztosítása.
11. A folyamatgazdáknak együtt kell működniük a megfelelési tanácsadóval.
12. A kockázatkezelés állandó, ciklikus folyamat, amely az alábbi lépéseket tartalmazza:
13. a kockázatok azonosítását
14. a kockázatok kiértékelését
15. a szervezet kockázatokra való hajlamosságának (kockázatérzékenységének, kockázattűrésének) értékelését
16. a válaszok kialakítását a kockázatokra
17. az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítását
18. a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját
19. A Társaság folyamatgazdáinak feladata, felelőssége és kötelessége a felmerülő kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázati hatás megadása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati értéknek a Társaság tűréshatárán belüli szintre történő csökkentése, illetve a bekövetkezés megelőzése, valamint a kockázati nagyság alapján szükséges intézkedések meghatározása.
20. Az integrált kockázatkezelési folyamat ütemezését a kockázatkezelési koordinátornak úgy kell kialakítani, hogy a folyamatonkénti kockázatok értékelése legkésőbb az adott év szeptember 30-ig az integrált kockázatkezelési intézkedési terv, melyet a Vezérigazgató hagy jóvá, október 31-ig elkészüljön, annak érdekében, hogy a kockázatkezelési rendszerből az Belső Ellenőrzés ki tudja nyerni a saját feladat ellátásához szükséges információkat.

## A kockázatok meghatározása és felmérése

1. A Társaság működésének alapvető érdeke, hogy célkitűzései teljesüljenek. A Társaság a szervezeti cél érdekében végzett tevékenysége, működése során különféle kockázatokkal szembesül.
2. A kockázatok elsődleges okai – együtt vagy külön-külön – az alábbiak lehetnek:
3. véletlenszerű események,
4. hiányos ismeret vagy információ,
5. ellenőrzés hiánya és/vagy az ellenőrzések gyengesége a szervezetben.
6. A kockázat meghatározásának, azonosításának célja annak megállapítása, hogy melyek a Társaság célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. A kockázatok azonosítását a folyamatgazdáknak a folyamatban közvetlenül érintett munkatársak bevonásával együtt kell az ellenőrzési nyomvonal mentén elvégezniük a mintatáblázat megfelelő oszlopának kitöltésével.
7. A kockázat forrása lehet a Társaságra nézve külső eredetű kockázat vagy a saját tevékenysége (vagy annak) hatására kialakuló kockázat. Az alapvető kockázati tényezők, melyek között átfedések is lehetnek az alábbiak pl.:
8. **Külső kockázatok** (pl.: a jogszabályok módosulásai, elemi csapás)
9. **Pénzügyi kockázatok** (pl.: bevételi elmaradás, tudatos károkozás, biztosítás elmaradása, hibás fejlesztési döntés, nem megfelelő forrásfelhasználás)
10. **Tevékenységi és emberi kockázatok** (pl.: elérhetetlen és megoldhatatlan célokat tűznek ki, a munkavégzést nem egyértelmű szabályzatokkal és folyamatleírásokkal szabályozzák, nem fejlesztik folyamatosan az ügyintézési eljárásaikat, nem hoznak létre megfelelő színvonalú információs hálózatot, a munkatársak hatáskörei, jogai, kötelezettségei nincsenek világosan, egyértelműen meghatározva, nem rendelkeznek megfelelő szaktudással/végzettséggel, szakmai és vezetői gyakorlattal)
11. **Projekt kockázatok** (pl.: kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készül el a projekt tervezet, a projekt mérföldkövek határidőn túl valósulnak meg)
12. **Integritási kockázatok** (pl.: a munkatársak nem tartják be az etikai kódexben foglaltakat)
13. **Informatikai rendszerekben rejlő kockázatok** (pl.: a biztonsági mentések nem valósulnak meg, a hozzáférési jogosultságok téves beállítása, a szünetmentes tápegység nem működik, a vírusellenőrzés nem működik, a rendszergazda a szükséges jelszókat nem tárolja biztonságos helyen, a naplózás nem valósul meg, nem engedélyezett eszköz, szoftver használata valósul meg).

## A kockázatok elemzése és értékelése

1. A kockázatelemzés során meghatározásra kerül a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűsége, illetve azoknak a célkitűzésekre gyakorolt hatása. A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják a Társaság fő célkitűzéseit.
2. Az egyes kockázati tényezők hatásának értéke az 1−4 fokozatú skálán az alábbiak lehetnek:

|  |  |
| --- | --- |
| **Érték** | **Tartomány** |
| 4 | magas |
| 3 | közepes |
| 2 | alacsony |
| 1 | elenyésző |

1. Az egyes kockázati tényezők a vonatkozó évben történő bekövetkezési valószínűségének becsléséhez az 1−4 fokozatú skálán az alábbi értékek tartoznak:

| **Érték** | **Tartomány** |
| --- | --- |
| 4 | majdnem biztos, hogy előfordul, 76-99 % |
| 3 | 51-75 % |
| 2 | 26-50 % |
| 1 | alig van esélye, hogy előfordul, 1-25 % |

## Az elfogadható kockázati szint, tűréshatár meghatározása

1. Az elfogadható kockázati szint azt a pontot jelenti, amely felett a Társaság mindenképpen válaszintézkedést tesz a felmerülő kockázatokra. A Kockázati tűréshatár a kockázatokkal szembeni „tűrőképesség”, melynek értéke a kockázatelemzés adatai alapján évente kerül meghatározásra.

## A tűréshatár feletti kockázatok integrált kezelése

1. A kockázatkezelési rendszer fő célja, hogy a tűréshatáron belüli értékre csökkentse az évente meghatározott kockázati tűréshatáron felül elhelyezkedő kockázatokat.
2. A kockázatok kezelésének módját (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, kezelés) minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni. Figyelembe kell venni, hogy adott kockázatra adott válasz (intézkedés) mértéke és költségei arányban legyenek a kockázat által jelentett negatív következmények mértékével és költségvetési hatásával.
3. A kockázatokra adott válaszintézkedések lehetnek:
4. a kockázat áthárítása, megosztása
5. a kockázat tudomásulvétele (elfogadása),
6. a kockázatos megszüntetése/elkerülése (a tevékenység befejezése),
7. a kockázat csökkentése, kezelése.
8. Az egyes kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős folyamatgazdáknak rendelkezniük kell a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és a megfelelő szaktudással.
9. Amennyiben a külső, és belső szabályozók nem teljeskörűen biztosítják a szabályszerű és hatékony működést, úgy annak kiváltó okait – lehetőség szerint – meg kell szüntetni, illetve intézkedéseket kell kidolgozni az előirányzatokkal és a vagyonnal való gazdálkodás szabályozókkal történő összhangjának biztosítása érdekében.
10. A Társaság az évente megállapított kockázati tűréshatár feletti kockázatok nyilvántartására a 2. számú mellékletben lévő táblázatot használja.

## A kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata – nyomon követés

1. Az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósításának nyomon követését a folyamatgazda végzi, melyről tájékoztatja a megfelelési tanácsadót.
2. A folyamatgazdának a tárgyév során folyamatosan nyomon kell követni a folyamatokat, frissíteni kell a megállapításokat, illetve ellenőrizni kell a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásának figyelembevételével.
3. A megfelelési tanácsadónak a kockázatok felülvizsgálata során át kell tekinteni a Társaság kockázati profiljában bekövetkezett változásokat, illetve fel kell mérni, hogy a kockázatkezelési folyamat hatékonyan működik-e.
4. A folyamatgazdának az értékelés során megállapított, adott kockázati szintekhez rendelt ellenőrzési gyakoriság szerint, de legalább évente kell az egyes kockázatok felülvizsgálatát ütemezni, úgy, hogy a kockázatok értékelése legkésőbb az adott év szeptember 30-ig az integrált kockázatkezelési intézkedési terv, melyet a Vezérigazgató hagy jóvá, október 31-ig elkészüljön.

## A kockázatok és intézkedések nyilvántartása

1. A Társaság folyamataiban feltárt kockázatokat a megfelelési tanácsadó tartja nyilván, évenként rendszerezi, és nyomon követi az adott évben kiemelkedően magasnak minősített kockázatok szerinti intézkedések végrehajtását.

## Súlyos szervezeti integritást sértő események

1. A kiemelt figyelmet fordít a Társaságon belül a súlyos szervezeti integritást sértő események (csalás, illetve korrupciós bűncselekmények) mint kiemelt kockázatok kezelésére, ezért azokról a folyamatgazda tájékoztatása alapján a megfelelési tanácsadó a kockázat értékelés elkészültét követően haladéktalanul, de legkésőbb 3 napon belül a tájékoztatja a Vezérigazgatót.

## Hatályba lépés

Ez a szabályzat 2020. ……..n lép hatályba.

A Szabályzat a Táraság intranetes rendszeren keresztül kerül közzétételre.

## Mellékletek

1. sz. melléklet

### Integrált kockázatkezelés minta

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ssz.** | **Folyamat/**  **részfolyamat** | **Kockázat csoport**  **(Külső, Pénzügyi, Tevékenységi, Projekt, Integritási, Informatikai)** | **Kockázat meghatározása** | **Valószínűség**  **V**  **(1-től 4-ig értékelve)** | **Hatás**  **H**  **(1-től 4-ig értékelve)** | **Kockázati érték**  **(V\*H)** |
| 1. | Folyamat |  |  |  |  |  |
| 1.1. | Részfolyamat |  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |  |  |
| . |  |  |  |  |  |  |

**A táblázat vonatkozásában az egyes fogalmak a következők szerint értelmezendők**

**Ssz.:**

Az ellenőrzési nyomvonal megfelelő oszlopa.

**Folyamat/részfolyamat**

Az ellenőrzési nyomvonal megfelelő sora.

**Kockázat csoport**

A kockázat csoportok megnevezéseit a szabályzat 4. része tartalmazza:

1. **Külső kockázatok** (pl.: a törvények, jogszabályok módosulásai, elemi csapás)
2. **Pénzügyi kockázatok** (pl.: bevételi elmaradás, tudatos károkozás, biztosítás elmaradása, hibás fejlesztési döntés, nem megfelelő forrásfelhasználás)
3. **Tevékenységi és emberi kockázatok** (pl.: elérhetetlen és megoldhatatlan célokat tűznek ki, a munkavégzést nem egyértelmű szabályzatokkal és folyamatleírásokkal szabályozzák, nem fejlesztik folyamatosan az ügyintézési eljárásaikat, nem hoznak létre megfelelő színvonalú információs hálózatot, a munkatársak hatáskörei, jogai, kötelezettségei nincsenek világosan, egyértelműen meghatározva, nem rendelkeznek megfelelő szaktudással/végzettséggel, szakmai és vezetői gyakorlattal)
4. **Projekt kockázatok** (pl.: kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készül el a projekt tervezet, a projekt mérföldkövek határidőn túl valósulnak meg)
5. **Integritási kockázatok** (pl.: a munkatársak nem tartják be az etikai kódexben foglaltakat)
6. **Informatikai rendszerekben rejlő kockázatok** (pl.: a biztonsági mentések nem valósulnak meg, a hozzáférési jogosultságok téves beállítása, a szünetmentes tápegység nem működik, a vírusellenőrzés nem működik, a rendszergazda a szükséges jelszókat nem tárolja biztonságos helyen, a naplózás nem valósul meg, nem engedélyezett eszköz, szoftver használata valósul meg).

**Kockázat meghatározása, leírása**

**Kockázat:** a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a szervezeti célok elérését.

A kockázatot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

* az esemény kiváltó **okát**;
* az esemény **hatását**;
* és azt, hogy mely **szervezeti cél**ra van hatással az adott esemény.

Pl.: A projekt megvalósítása 10-12 hónappal késik, mert nem áll rendelkezésre megfelelő személyzet, melynek részbeni oka az elégtelen munkaerő képzés.

**Valószínűség V (1-től 4-ig értékelve)**

A valószínűség egy esemény bekövetkezésének esélye.

Az értékét a folyamatgazda a múltbéli tapasztalatai alapján a jövőbeni beazonosított kockázati esemény bekövetkezésének valószínűségét figyelembe véve a szabályzatban lévő táblázat értékeit szubjektív megítélés alapján becsléssel állapítja meg.

Az egyes kockázati tényezők bekövetkezési valószínűségének becsléséhez az 1−4 fokozatú skálán az alábbi értékek tartoznak:

| **Érték** | **Tartomány** |
| --- | --- |
| 4 | 76-99 % |
| 3 | 51-75 % |
| 2 | 26-50 % |
| 1 | 1-25 % |

**Hatás H (1-től 4-ig értékelve)**

Az értékét a folyamatgazda a múltbéli tapasztalatai alapján a jövőbeni beazonosított kockázati esemény bekövetkezése esetén várható hatást figyelembe véve a szabályzatban lévő táblázat értékeit szubjektív megítélés alapján becsléssel állapítja meg.

Az egyes kockázati tényezők hatásának értéke az 1−4 fokozatú skálán az alábbiak lehetnek:

|  |  |
| --- | --- |
| **Érték** | **Tartomány** |
| 4 | magas |
| 3 | közepes |
| 2 | alacsony |
| 1 | elenyésző |

**Kockázati érték (V\*H)**

Az egyes kockázatok Valószínűség és Hatás értékek szorzatainak eredményei.

1. sz. melléklet

### A tűréshatár feletti kockázatok nyilvántartása

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ssz.** | **Folyamat/részfolyamat** | **Kockázat csoport** | **Intézkedési terv**  **(intézkedés,**  **felelős,**  **határidő)** | **Megvalósítás státusza** | **Új**  **Valószínűség**  **V**  **(1-től 4-ig értékelve)** | **Új**  **Hatás**  **H**  **(1-től 4-ig értékelve)** | **Új**  **Kockázati érték**  **(V\*H)** |
| 1. | Folyamat |  |  |  |  |  |  |
| 1.1. | Részfolyamat |  |  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

**Ssz.:**

Az ellenőrzési nyomvonal, most már a kockázatelemzés megfelelő oszlopa.

**Folyamat/részfolyamat**

Az ellenőrzési nyomvonal, most már a kockázatelemzés megfelelő sora.

**Kockázat csoport**

A kockázatkezelés (előző) táblázatba beírt megnevezés.

**Intézkedési terv (intézkedés, felelős, határidő**)

**Intézkedés:** A kockázat negatív hatásainak mérséklése, csökkentése vagy megszüntetése céljából a kockázati esemény bekövetkezését megelőzendően végrehajtandó intézkedés, pl.: szerződésekben a kötbér megjelenítése.

**Felelős:** Az arra feljogosított személy beosztása, aki felelős a tűréshatár feletti kockázati értékű tevékenység vagy feladat kockázatának csökkentése érdekében hozott intézkedés megtételéért vagy végrehajtásáért, pl.: jogi osztályvezető

**Határidő:** Olyan konkrét határidő, amit a tevékenység adott lépésének végrehajtására a vezetői döntés meghatároz, pl.: 2020.02.15.

**Megvalósítás státusza**

Adott időpontban az intézkedési tervben előírt feladatok végrehajtásának értékelése pl. az alábbi besorolási kategóriák alapján:

1. **okafogyottá vált feladat:** ha végrehajtására – meghatározott esemény bekövetkezése, továbbá külső körülmény, a működést érintő feltétel változása miatt – már nincs szükség, illetve lehetőség, és egyértelműen megállapítható, hogy az intézkedést szükségessé tevő körülmény a jövőben nem fordulhat elő;
2. **határidőben végrehajtott feladat:** ha teljesítése dokumentáltan az intézkedési tervben előírt határidőben és tartalommal, módon megtörtént;
3. **határidőn túl végrehajtott feladat:** ha annak teljesítése az intézkedési tervben meghatározott módon, de az előírt határidőn túl történt meg;
4. **részben végrehajtott feladat:** amelynek végrehajtása teljeskörűen az intézkedési tervben előírt tartalommal/módon nem történt meg, vagy a feladatot nem az előírt gyakorisággal hajtották végre;
5. **végre nem hajtott feladat:** ha a végrehajtásért felelősként megjelölt személy(ek)nek felróhatóan a teljesítés elmaradt, vagy a teljesítést nem dokumentálták.

**Új Valószínűség V (1-től 4-ig értékelve)**

Lásd előző táblázat.

**Új Hatás H (1-től 4-ig értékelve)**

Lásd előző táblázat.

**Új Kockázati érték (V\*H)**

Lásd előző táblázat.