1101/202-1/2020

Kiskunsági Erdészeti és Faipari Zrt.

# INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS ELJÁRÁSRENDJÉRŐL SZÓLÓ SZABÁLYZAT

KEFAG Kiskunsági Erdészeti és Faipari Zrt.

Sulyok Ferenc
vezérigazgató

A köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény, valamint a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Korm rendelet) által megfogalmazott integrált kockázatkezelési rendszer működtetésére vonatkozó elvárása alapján a társaság integrált kockázatkezelési eljárásrendjét az alábbiak szerint határozza meg.

## I. ÁLTALÁNOS RÉSZ

### A BELSŐ KONTROLLRENDSZER FOGALMA, KIALAKÍTÁSA, MŰKÖDTETÉSE

### A SZABÁLYZAT CÉLJA

1. § (1) A Társaság vezérigazgatója a Társaságon belül olyan kontrolltevékenységeket alakít ki, amelyek biztosítják a kockázatok azonosítását és kezelését, ezzel hozzájárulnak a céljainak eléréséhez, valamint erősítik a Társaság integritását.

(2) A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer. Tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek biztosítják, hogy megvalósuljanak a következő célok:

a) a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, szabályozottan, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtsák végre,

b) az elszámolási kötelezettségeket teljesítsék, megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre a működéssel kapcsolatosan,

c) megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és a nem rendeltetésszerű használattól.

2. § (1) A belső kontrollrendszer létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért a Társaság vezérigazgatója a felelős az államháztartásért felelős miniszter által, valamint az ágazati iránymutatásokban közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével.

(2) A vezérigazgató felelős a belső kontrollrendszer keretében – a szervezet minden szintjén érvényesülő – megfelelő

a) kontrollkörnyezet,

b) integrált kockázatkezelési rendszer,

c) kontrolltevékenységek,

d) információs és kommunikációs rendszer, és

e) nyomon követési rendszer (monitoring)

kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.

3. § (1) A szabályzat célja – a 2. § (2) bekezdés b) pontjában foglaltak végrehajtása érdekében – a Társaság integrált kockázatkezelési eljárásának szabályozása, amely a Társaság tevékenységében rejlő és társasági célokkal összefüggő kockázatok felmérésére, megállapítására, meghatározására, azok értékelésére, a kockázatokra adott válaszreakciókra és a kockázatok felülvizsgálatára vonatkozó rendelkezéseket foglalja magában.

(2) A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, amelyek csökkentik, áthárítják vagy megszüntetik a kockázatokat, továbbá az intézkedésteljesítés folyamatos nyomon követésének módját.

### A szabályzat hatálya

4. § (1) A szabályzat személyi hatálya kiterjed a Társaság valamennyi munkatársára.

(2) A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed a Társaság integrált kockázatkezelési rendszer tevékenységeire és eljárásaira.

## Az integrált kockázatkezelés és az integrált kockázatkezelési rendszer fogalma

5. § (1) A kockázatkezelés, mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része. A kockázatelemzés és kockázatkezelés elsősorban a Társaság feladatellátását támogató belső folyamat, és nem a Társaságon kívüli szervezetek, hatóságok igényeit szolgálja.

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

(3) A Társaság minden szervezeti egységének felelőssége a tevékenységhez kapcsolódó kockázatok azonosítása (felmérés), értékelése (hatás és valószínűség) és az értékelés eredményétől függő, hatékony kockázatkezelés.

(4) Az integrált kockázatkezelés révén a Társaság csökkentheti a negatív kockázatok hatását, illetve megelőzheti a feltárt káros kockázatok bekövetkezését. A kockázatok kezelése egyaránt alapul szolgál a minőségirányítási rendszer eredményességének növeléséhez, a jobb eredmények eléréséhez és a negatív hatások megelőzéséhez.

6. § (1) Integrált kockázatkezelési rendszer: olyan folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a Társaság minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a Társaság kockázatainak (ideértve az integritási vagy korrupciós kockázatokat is) teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.

(2) Az integrált kockázatkezelési rendszer működtetése során fel kell mérni és meg kell állapítani a Társaság tevékenységében rejlő és társasági célokkal összefüggő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követési módját.

(3) A vezérigazgató az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki. A Társaság folyamataiért a 14. § (2) bekezdésben meghatározottak szerinti folyamatgazdáknak együtt kell működniük az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt felelőssel.

## A kockázat fogalma, típusai

7. § (1) Kockázat szűkebb értelemben: tevékenység, gazdálkodás tekintetében mindazon elemek felmerülésének és események bekövetkezésének valószínűsége, vagy veszélye, amelyek hátrányosan érinthetik, negatívan befolyásolhatják a Társaság működését.

(2) A kockázat tágabb értelemben valamilyen esemény, tevékenység, vagy annak elmulasztása, amelyek bekövetkezése általában negatív, de - egyes esetekben - pozitív hatással lehet a Társaság által kitűzött célok elérésére. A kockázat lehet

a) véletlenszerű esemény,

b) hiányos ismeret vagy információ,

c) ellenőrzés hiánya, illetve gyengesége.

8. § A kockázatkezelés során a kockázatok az alábbi minőségben értelmezhetőek:

a) eredendő kockázat: a folyamatokban rejlő összes kockázat, a feladatkörrel, működéssel kapcsolatos olyan sajátosság, ami hibák előfordulásához vezethet, azaz szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata.

b) kontroll kockázat: az e hibákat, vagy szabálytalanságokat meg nem előző, vagy fel nem táró, folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat. A belső kontrollrendszer

a nem megfelelő kialakítás és működtetés miatt, saját hibájából adódóan nem képes feltárni, megelőzni a hibákat, szabálytalanságokat.

c) maradvány kockázat: a kockázat csökkentésére tett intézkedések után még fennálló kockázat.

9. § A kockázat forrását tekintve:

a) külső tényezők (pl.: környezeti kockázat),

b) belső tényezők, a Társaság saját tevékenysége – vagy annak hiánya – hatására kialakuló kockázat.

10. § A külső kockázati tényező jellemzően független a Társaság működésétől. Bár nincs rá közvetlen befolyása, de bekövetkezésére a vezetés képes felkészülni, a hatásokat mérsékelni. Ilyen tényezők különösen:

a) makrogazdasági és pénzügyi változások,

b) piaci versenyhelyzet alakulása,

c) jogszabályok módosulásai (a jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét; a szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak),

d) elemi csapások (tűz, árvíz, vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a tevékenység elvégzésének képességére),

e) egyéb (pl. ágazati politika irányváltása, állami finanszírozás változása stb).

11. § (1) A belső működési kockázatok a Társaság működésére, folyamataira ható tényezők, így elsősorban

a) infrastruktúrális,

b) gazdasági, pénzügyi, számviteli, gazdasági tervezési,

c) tevékenységi, termelési, szakmai tervezési,

d) emberi erőforrást érintő,

e) működési, üzemeltetési,

f) megfelelőségi,

g) informatikai,

h) biztonsági,

i) integritási,

j) egyéb (pl. közvéleményre gyakorolt hatás nem megfelelő felmérése, közbizalom hiánya stb.)

kockázatok.

(2) Pénzügyi kockázatot jelenthet:

a) a költségvetés nagyságrendjének, szerkezetének módosulásai (a kívánt tevékenység(ek) ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás),

b) a bevételek, kiadások változásai (a forrásösszetétel változása, a tervezett bevételek alulteljesítése, amennyiben az állandó költségek megfelelő módon nem csökkenthetők),

c) a vagyonvédelemi rendszer(ek) nem megfelelő fenntartása,

d) a biztosítás(ok) mellőzése, (a biztosítás elmulasztása, vagy a biztosítási kondíciók kedvezőetlen – megfizethetetlen – alakulása)

e) nem megfelelő forrásfelhasználás,

f) nem megfelelő belső kontrollrendszer,

g) nem megfelelő infrastruktúra biztosítása (fejlesztés, fenntartás).

(3) Működési kockázatot jelent, ha:

a) a stratégia kevés, vagy pontatlan információ alapján kerül meghatározásra,

b) a munkavégzést nem egyértelmű szabályzatokkal, folyamatleírásokkal szabályozzák,

c) nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges infrastrukturális erőforrásokat,

d) nem fejlesztik folyamatosan az alaptevékenységre vonatkozó, illetve az igazgatási, ügyviteli eljárásokat,[28]

e) átadható kockázatok megtartása, vagy rossz átadása,

f) nem hoznak létre és nem működtetnek megfelelő színvonalú információs hálózatot,

g) új feladatok, eljárásrendek bevezetésekor nem készítenek kockázatelemzést, hatástanulmányt.

(4) Emberi erőforrás kockázatot jelent, ha:

a) nem biztosított a feladatellátáshoz szükséges létszámú, megfelelő kompetenciával rendelkező személyi állomány,

b) nem rendelkeznek megfelelő szaktudással/végzettséggel, szakmai és/vagy vezetői gyakorlattal,

c) nem megfelelő a kapcsolat a munkatársakkal, a külső szervekkel és szervezetekkel,

d) nem tűznek ki világos célokat, elvárásokat,

e) a hatáskörök, jogok, kötelezettségek nincsenek világosan, egyértelműen megfogalmazva,

f) a feladat átadás nem szabályozott,

g) nem megfelelőek a munkakörülmények,

h) magas a fluktuáció,

i) nem megfelelő hatékonyságú munkavégzés.

(5) Megfelelőségi kockázatot jelent, ha

a) a szerződéses követelmények megszegése bármely fél részéről,

b) a Társaság nem a vonatkozó jogi és egyéb követelményeknek megfelelően működik,

c) a Társaság a vonatkozó jogi és egyéb követelményekben meghatározott szabályzatait nem készíti el.

(6) Informatikai kockázatot jelent, ha

a) az Társaság által meghatározott Számítástechnikai Védelmi Szabályzatban meghatározott követelmények nem teljesülnek.

(7) Biztonsági kockázatot jelent, ha

a) a Társasági munkavédelmi szabályzatban meghatározott követelmények nem teljesülnek,

b) a Társasági tűzvédelmi szabályzatban meghatározott követelmények nem teljesülnek,

c) a Társasági adatvédelmi, adatkezelési, valamint a közérdekű adatok közzétételéről és a közérdekű adatok megismerésére irányuló kérelmek intézéséről szóló szabályzatában meghatározott követelmények nem teljesülnek,

d) a Társasági vagyonvédelmi szabályzatban meghatározott követelmények nem teljesülnek.

(8) Integritási kockázatot jelent, ha

a) a dolgozó magatartása, viselkedése – adott helyen és időben – nem illeszkedik a Társaság által kinyilvánított értékekhez és elvekhez,

b) a Társaság nem a rá vonatkozó szabályokban, valamint nem a tulajdonosa, és nem a Társaság vezetői által meghatározott értékeknek és elveknek megfelelően működik,

c) a Társaságnak külső egyénekkel vagy szervezetekkel való együttműködése során felmerülő valós, vagy vélt lehetőségek, amelyek az együttműködő fél számára jogosulatlan előnyöket jelenthetnek, a Társaság – vagy tágabb értelemben a közszféra – számára pedig valamilyen kárt okozhatnak.

## II. FEJEZET

## A KOCKÁZATKEZELÉS

### A kockázatkezelés eszköze

12. § (1) A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatóak, így a kockázatok mérsékelhetőek.

(2) Az üzleti évre szóló munkaterv (célkitűzések) végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó intézkedés meghatározása szükséges.

(3) A meghatározott intézkedés kockázatkezelésre gyakorolt hatását is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel.

(4) A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a Társaság vezérigazgatója intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy helyszíni vizsgálatot tart.

(5) A hatékony folyamatba épített ellenőrzés is egy eszköz a kockázatok kezelésére. A folyamatba épített ellenőrzés hatékonyságát támogatja az ellenőrzési nyomvonal kialakítása. Az ellenőrzési nyomvonal kiépítése alapján lehet a megfelelő kockázatelemzési tevékenységet ellátni.

### A kockázatkezelési hatókör

13. § (1) A Társaság kockázatkezelési folyamatában a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése és lehetőség szerint minél nagyobb arányú semlegesítése a vezérigazgató felelőssége mellett, valamennyi szervezeti egység vezetőjének kötelessége.

(2) A vezérigazgató a vezetőkkel elkészítteti a Társaság, illetve a vezetőt érintő terület célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok azonosítását, értékelését, továbbá a kezelésre vonatkozó javaslatokat.

(3) A vezérigazgató felméri, illetve felméretteti, mi jelenthet kockázatot az adott területen, mekkora mértékű kockázattal, illetve kockázati hatással lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket szükséges elvégezni.

(4) A vezérigazgató, mint kockázatkezelésért felelős személy, tevékenységében támaszkodik a belső ellenőrzés tanácsadó tevékenysége során megfogalmazott fejlesztési javaslataira, ajánlásaira.

### A végrehajtás szabályai

14. § (1) A Társaság alapvető érdeke, hogy teljesítse a kitűzött célokat. A Társaság a stratégiai, közép- és rövidtávú célok elérése érdekében végzett tevékenység során különböző kockázatokkal szembesül, amelyeket kezelnie kell. A vezetés feladata, hogy a célkitűzések elérését lényegesen befolyásoló kockázatokra válaszolni tudjon oly módon, hogy lehetőség szerint minél nagyobb mértékben csökkentse a veszélyeztető tényezők bekövetkezésének esélyét, illetve lehetséges hatását.

(2) A kockázat-felmérési, kezelési rendszer működését a vezérigazgató irányításával, a szervezeti egységek vezetői végzik. A felmérések eredményét az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős gyűjti össze.

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

(4) A kockázatok dokumentált feltárása és értékelése, kezelése legalább éves gyakorisággal végrehajtandó tevékenység. A külső, vagy belső környezet jelentős változása esetén a kockázatfelmérés bármely időpontban elvégezhető.

(5) A kockázatvizsgálat kiterjed a társasági fórumok (felügyelőbizottsági ülések, értekezletek) is, ahol az egyes stratégiai és egyéb a Társaságot érintő döntések várható kockázatának azonosítása, felmérése történik.

A kockázatkezelés folyamata

15. § A kockázatkezelés állandó folyamat, amely a következő lépéseket tartalmazza:

1. kockázatok felmérése,
2. kockázatok azonosítása,
3. kockázat értékelése,
4. elfogadható kockázati szint – kockázati tűréshatár – meghatározása,
5. kockázati térkép felülvizsgálata a kockázatkezelési munkacsoport által,
6. kockázatokra adható lehetséges reakciók, kockázatkezelő javaslatok alapján döntés a kockázat kezeléséről, kockázatokra adott válaszreakciók,
7. válaszintézkedések beépítése,
8. nyomon követés, a kockázatok felülvizsgálata.

A kockázatok felmérése, azonosítása (kockázati térkép)

16. § (1) A kockázatfelmérés célja a kockázatok meghatározása és a kockázat értékének megállapítása annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége és azok milyen hatással lehetnek a Társaság működésére, ha valóban felmerülnek.

(2) A kockázatkezelési rendszer hatékonysága érdekében a Társaság minden vezetőjének évente meg kell határoznia, illetve felül kell vizsgálnia a tevékenységek kockázatait, a külső, illetve a belső tényezők figyelembevételével.

(3) A kockázat meghatározásának jelen esetben alkalmazott módszere, az egyes kockázati értékek megállapítása, a bekövetkezési valószínűség és a felmerüléskor a Társaságra gyakorolt hatás alapján. A kockázatok felmérésének sikeressége döntőmértékben a rendelkezésre álló információtól függ.

17. § (1) A kockázatok azonosításának célja annak megállapítása, hogy melyek a Társaság célkitűzését veszélyeztető fő kockázatok.

(2) A kockázat beazonosításának folyamatához elengedhetetlen a célkitűzések alapos ismerete, kezdve a legmagasabb célokkal, lefelé egészen a napi működés céljainak szintjéig. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege (pl. tárgyi eszköz beszerzés, munkaerőfelvétel stb.) A kockázatokat ezen ismeretek alapján lehet felismerni, azonosítani, illetve az egyes kategóriák mentén csoportosítani.

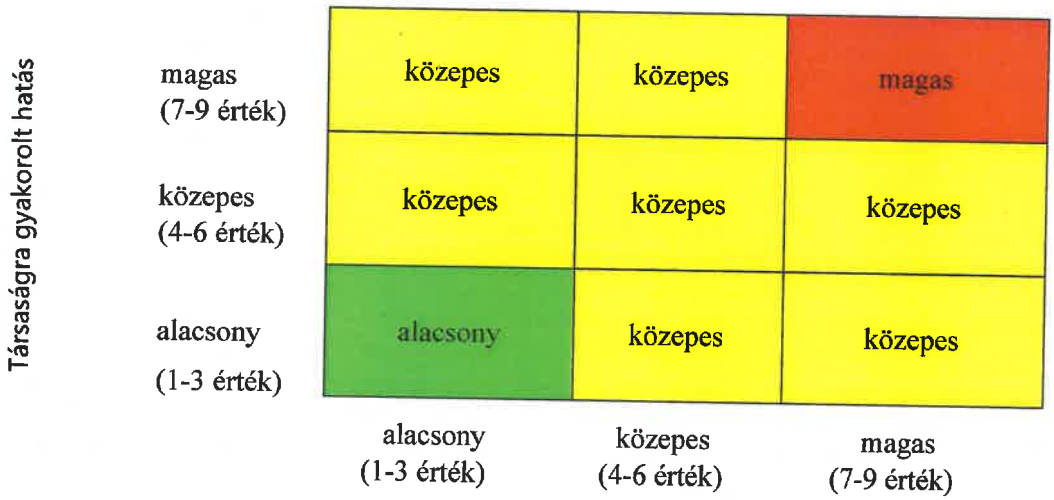
(3) A kockázatok azonosítása során, az elmúlt időszak kockázatkezelésében meghatározott intézkedések eredményességét is szükséges figyelembe venni.

(4) A Társaságban alkalmazott kockázati kategóriákat az *1. számú melléklet* tartalmazza azzal a kitétellel, hogy a kategóriákhoz tartozóan felsorolt kockázatok nem taxatívak, azok időről időre változhatnak, bővülhetnek, kikerülhetnek a felsorolásból.

A kockázatok értékelése

18. § (1) A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják a Társaság fő célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét (1-9 érték), illetve a Társaságra gyakorolt hatását (1-9 érték), így az értékelés alapján meghatározható az adott kockázati érték a bekövetkezési valószínűség és a gyakorolt hatás értékének szorzata alapján.

(2) Az azonosított kockázatok értékelése kockázati mátrix segítségével történik.




(3) A kockázatot a fenti kockázati mátrix értékei alapján számszerűsítjük, a bekövetkezés valószínűségi értékének és a Társaságra gyakorolt hatás értékének szorzataként. A kockázatok feltérképezését, meghatározását, illetve a kapcsolódó intézkedések nyilvántartását a 2. sz. melléklet szerinti táblázatban összesítjük.

(4) A kockázati érték meghatározásánál figyelembe kell venni a Társaság adott kockázattal szembeni tűrőképességét, ehhez meg kell határozni az elfogadható kockázati szintet.

Az elfogadható kockázati szint - kockázati tűréshatár – meghatározása

19. § (1) A kockázati tűréshatár a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a Társaság mindenképpen válaszintézkedéseket tesz a felmerülő kockázatra, alatta viszont a viszonylag alacsony hatás, vagy a kiküszöbölés elérhető eredményhez képest magas költsége miatt tudomásul veszi létezését, és „együtt él" vele.

(2) A kockázati tűréshatár értékének meghatározása a kockázati mátrixban szereplő értékek alapján történik, figyelembe véve a bekövetkezés valószínűségének, illetve a Társaságra gyakorolt hatásának bekövetkezési értékeit. Amennyiben a kockázati értékelés eredményeként megállapításra kerül, hogy az adott tevékenység kockázata a kockázati mátrix szerinti „magas" tartományban van, arra mindenképp intézkedési terv szükséges. A kockázati mátrix szerinti „közepes" érték is lehet

(vagy a hatás, vagy a valószínűség jelentősége folytán) kiemelten kezelendő eset, a többi eset jellemzően folyamatba épített kontroll tevékenységgel kezelendő / kezelhető.

(3) A kockázattűrő képesség meghatározása szubjektív, mindig az adott körülményektől függ. A „magas" kockázati értéket kapott tényezők felülvizsgálata a vezérigazgató hatásköre.

A kockázatokra adott válaszreakciók

20. § (1) A kockázatok értékelése alapján, a kockázati tűréshatár figyelembevételével válaszreakciókat kell meghatározni.

(2) A kockázatokra adott válaszintézkedések lehetnek:

a) a kockázati tűréshatár alatt a kockázat elviselése (nincs szükség külön beavatkozásra az alacsony valószínűség, a csekély mértékű hatás miatt; vagy a válaszintézkedés aránytalanul magas költséget jelent),

b) kockázati tűréshatár felett a kockázat kezelése (célja a kockázatok elfogadható szintre való csökkentése; a hatékony folyamatba épített ellenőrzés a legjobb eszköz a kockázatok kezelésére),

c) kockázati tűréshatár felett a tevékenység befejezése.

Válaszintézkedések beépítése

21. § (1) A kockázatok kezelése kontroll tevékenységeken keresztül valósítható meg, melyek a következők lehetnek:

a) megelőző (preventív) kontroll,

b) korrekciós (korrektív) kontroll,

c) iránymutató (direktív) kontroll, és

d) felderítő (detektív) kontroll.

(2) A megelőző (preventív) kontroll korlátozza a nem kívánt követelménnyel járó kockázat bekövetkezésének lehetőségét (pl. feladatok szétválasztása, egyes feladatok ellátására csak meghatározott személyek kapnak felhatalmazást).

(3) A korrekciós (korrektív) kontroll a realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit korrigálja, úgy, hogy kisegítő megoldást nyújt a kár vagy veszteség csökkentésére (pl. olyan szerződési feltételek kikötése, mellyel kivédik a Társaság esetleges veszteségét).

(4) Az iránymutató (direktív) kontroll egy bizonyos, kívánt követelmény elérését biztosítja; általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét lépéseit, időbeli ütemezését tartalmazza (ilyenek az eljárásrendek, előírások, vezetői utasítások).

(5) Felderítő (detektív) kontroll azt a célt szolgálja, hogy fényt derítsen olyan esetekre, amikor nem kívánt események következnek be. Mivel csak az esemény bekövetkezése után fejti ki hatását, ezért csak abban az esetben használható, amennyiben lehetőség van a kár, vagy veszteség elfogadására (pl. készletellenőrzés, projekt megvalósításáról szóló jelentés, melyek alapján nyert a tapasztalatok később is felhasználhatók).

Nyomon követés, kockázatok felülvizsgálata

22. § (1) A Társaság céljai hierarchikus rendszert alkotnak. A Társaság Szervezeti és Működési Szabályzata (továbbiakban: SZMSZ) szerinti egyes szervezeti egységek céljai szorosan kapcsolódnak

a Társaság legfőbb célkitűzéseihez, abból levezethetőek. A kockázatkezelés alapvető célja, hogy ez az összefüggésrendszer, és az ezzel kapcsolatos felelősség világossá váljék minden érintett számára.

(2) A célok szintjeivel párhuzamosan, annak megfelelően kell a kockázatokért való felelősségeket a megfelelő szintekre delegálni. Ezáltal a kockázatkezelés beépül a mindennapi tevékenységek közé és nem elkülönült – időszakos – feladattá válik.

(3) Az üzleti év során a folyamatgazdáknak negyedéves gyakorisággal nyomon kell követni az integrált kockázatkezelési tervben (amely közös tárhelyen elérhető a kockázatkezelési munkacsoport tagjai, ill. feladattal érintett szervezeti egység vezetők számára) meghatározott feladatok, folyamatok teljesítésének megvalósulását, eredményességét. Ennek érdekében az intézkedési terv felelőseinek rögzíteniük kell a rendszerben a teljesítéseket.

(4) A kockázati tényezők állandó változásának figyelembevételével, a kockázatkezelési folyamat fontos tulajdonsága az évenkénti rendszeres felülvizsgálat, melynek alapvetően két célja van:

a) a változások megfigyelése a Társaság kockázati profiljában, melynek keretében fel kell mérni, hogy a korábban beazonosított kockázati tényezők még mindig fennállnak-e, esetleg merültek-e fel új kockázati tényezők, változott-e az egyes kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, illetve a Társaságra gyakorolt hatása. Ezek alapján szükséges lehet új kockázati prioritás meghatározására, a kockázati tűrőképesség megváltoztatására.

b) meg kell bizonyosodni a Társaságon belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról. Meg kell vizsgálni, hogy a működő kontroll tevékenységek megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésének valószínűségét, vagy szükség van egy új kontroll tevékenység bevezetésére, illetve a meglévők bővítésére.

(5) A kockázatkezelés felülvizsgálatát évente indokolt elvégezni.

A kockázatok és intézkedések nyilvántartása

23. § (1) A feltárt kockázatokat Társasági szinten nyilván kell tartani. A kockázatok és intézkedések nyilvántartására vonatkozó táblázatot a *2. számú melléklet* tartalmazza.

(2) A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően

a) a bekövetkezés valószínűségét,

b) a Társaságra gyakorolt hatását,

c) a meghatározott kockázati értéket (a bekövetkezés valószínűségi értékének és a szervezetre gyakorolt hatás értékének szorzata)

d) a kockázati tűréshatár feletti érték esetében a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,

e) az intézkedés végrehajtásának határidejét,

f) a felelős munkatárs nevét.

(3) A szabályzatban foglaltak végrehajtásáról a Társaság vezérigazgatója évente tájékoztatja a felügyelőbizottságot. A felügyelőbizottság szükség esetén javaslatot tesz az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

## III. FEJEZET

## ZÁRÓ ÉS HATÁLYBA LÉPTETŐ RENDELKEZÉSEK

24. § Jelen szabályzat 2020. július 1. napján lép hatályba.

*1. számú melléklet*

Kockázatértékelési kategóriák

| KOCKÁZAT TÍPUSA | A KOCKÁZAT LEÍRÁSA |
|---|---|
| **KÜLSŐ KOCKÁZATOK** | |
| *Makrogazdasági és pénzügyi* | |
| *Jogi és szabályozási* | |
| *Piaci* | |
| *Elemi csapások* | |
| *Egyéb* | |
| **BELSŐ KOCKÁZATOK** | |
| *Infrastrukturális* | |
| *Gazdasági, pénzügyi, számviteli, gazdasági tervezési* | |
| *Tevékenységi, termelési, szakmai tervezési* | |
| *Emberi erőforrást érintő* | |
| *Működési, üzemeltetési* | |
| *Megfelelőségi (jogszabályi, szabályzati, szerződéses követelmények)* | |
| *Informatikai* | |
| *Biztonsági* | |
| *Integritási* | |
| *Egyéb* | |

*2. számú melléklet*

Kockázatok és intézkedések nyilvántartása

| Sorszám | Kockázat feltárás időpontja | Beküldő szervezeti egység | Azonosított kockázat megnevezése, típusa | A kockázat rövid leírása | Bekövetkezés valószínűsége (V) (1-9 érték) | Társaságra gyakorolt hatás (H) (1-9 érték) | A kockázat értéke (V x H) | Kockázat kezelésére tett javaslat, elrendelt intézkedés | Végrehajtásért felelős személy | Az intézkedés határideje |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | | | | |
| 5. | | | | | | | | | | |
| 6. | | | | | | | | | | |
| 7. | | | | | | | | | | |
| 8. | | | | | | | | | | |
| 9. | | | | | | | | | | |
| 10. | | | | | | | | | | |