

az Újpesti Sajtó Kft.

(székhely: 1045 Budapest, Erzsébet utca 8. Cégjegyzékszám: 01-09-935688; adószáma:
22610092-2-41)

Integrált kockázatkezelés eljárásrendje

(Szabályzat, Ellenőrzési nyomvonal)

2021

Tartalom

1. *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 az Ügyvezető igazgató 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 az Ügyvezető igazgató megfelelési tanácsadót bíz meg.

2. *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** hatályba lépéstől visszavonásig, illetve módosításáig érvényes.

3. *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.

4. *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
 - a. a Társaság egészét átfogó kockázatkezelési stratégia kialakítása
 - b. a kockázattűrő képesség mértékeinek meghatározása
 - c. a kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása, és betartásának megkövetelése
 - d. a kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása
 - e. a kockázatokra adott válaszokkal összefüggő döntéshozatal
 - f. a kockázatokra való tényleges reagálás megvalósítása
 - g. a kockázatkezeléssel kapcsolatos elszámoltathatóság biztosítása.
4. A folyamatgazdáknak együtt kell működniük a megfelelési tanácsadóval.
5. A kockázatkezelés állandó, ciklikus folyamat, amely az alábbi lépéseket tartalmazza:
 - a. a kockázatok azonosítását
 - b. a kockázatok kiértékelését
 - c. a szervezet kockázatokra való hajlamosságának (kockázatterzékenységének, kockázattűrésének) értékelését
 - d. a válaszok kialakítását a kockázatokra
 - e. az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítását
 - f. a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját
 - a tűréshatár feletti kockázatok kezelése (valószínűség és/vagy hatás csökkentése)
 - a kockázatok és a válaszok folyamatos monitoringja
 - szükség szerint módosítás
 - valószínűség és hatás értékek meghatározása
 - a tűréshatár ész az alatti és feletti kockázatok meghatározása (kockázati térkép)
 - az ellenőrzési nyomvonal mentén, célkitűzések figyelembe vételével
 - külső, pénzügyi, tevékenység, projekt, integritás, informatikai kockázatok

1. A kockázatok azonosítása
2. A kockázatok kiértékelése
3. Válaszok a kockázatokra, intézkedési tervek megvalósítása
4. A teljes folyamat felülvizsgálata

A Társaság folyamatgazdáinak feladata, felelőssége és kötelessége a felmerülő kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázati hatás megadása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati értékek a Társaság tűréshatárán belüli szintre történő csökkentése, illetve a bekövetkezés megelőzése, valamint a kockázati nagyság alapján szükséges intézkedések meghatározása.

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 az Ügyvezető igazgató hagy jóvá, október 31-ig elkészüljön, annak érdekében, hogy a kockázatkezelési rendszerből az Belső Ellenőrzés ki tudja nyerni a saját feladat ellátásához szükséges információkat.

1. 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:
 - a. véletlenszerű események,
 - b. hiányos ismeret vagy információ,
 - c. ellenőrzés hiánya és/vagy az ellenőrzések gyengesége a szervezetben.
3. 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.
4. 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.:

- a. **Külső kockázatok** (pl.: a jogszabályok módosulásai, elemi csapás)
- b. **Pénzügyi kockázatok** (pl.: bevételi elmaradás, tudatos károkozás, biztosítás elmaradása, hibás fejlesztési döntés, nem megfelelő forrásfelhasználás)
- c. **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)
- d. **Projekt kockázatok** (pl.: kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készül el a projekt tervezet, a projekt mérföldkövek határidőn túl valósulnak meg)
- e. **Integritási kockázatok** (pl.: a munkatársak nem tartják be az etikai kódexben foglaltakat)
- f. **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).

2. *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

3. 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 %

3. 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.

4. 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:
- a kockázat áthárítása, megosztása
 - a kockázat tudomásulvétele (elfogadása),
 - a kockázatos megszüntetése/elkerülése (a tevékenység befejezése),
 - a kockázat csökkentése, kezelése.
4. Az egyes kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős folyamatgazdáknak rendelkezniük kell a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és a megfelelő szaktudással.
5. 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.

6. A Társaság az évente megállapított kockázati tőrésatár feletti kockázatok nyilvántartására a 2. számú mellékletben lévő táblázatot használja.

5. 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 Ügyvezető igazgató hagy jóvá, október 31-ig elkészüljön.

6. A kockázatok és intézkedések nyilvántartása

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

7. 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 az Ügyvezető igazgatót.

5. Hatályba lépés

Ez a szabályzat 2021. lép hatályba.

Mellékletek

1. sz. melléklet

1. Integrált kockázatkezelés minta

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

- g. **Külső kockázatok** (pl.: a törvények, jogszabályok módosulásai, elemi csapás)
- h. **Pénzügyi kockázatok** (pl.: bevételi elmaradás, tudatos károkozás, biztosítás elmaradása, hibás fejlesztési döntés, nem megfelelő forrásfelhasználás)
- i. **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)

- j. **Projekt kockázatok** (pl.: kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készül el a projekt tervezet, a projekt mérföldkövek határidőn túl valósulnak meg)
- k. **Integritási kockázatok** (pl.: a munkatársak nem tartják be az etikai kódexben foglaltakat)
- l. **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 célra** 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.

2. sz. melléklet

2. A tőrés határ 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 tőrés határ 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:

- a. **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;
- b. **határidőben végrehajtott feladat:** ha teljesítése dokumentáltan az intézkedési tervben előírt határidőben és tartalommal, módon megtörtént;
- c. **határidőn túl végrehajtott feladat:** ha annak teljesítése az intézkedési tervben meghatározott módon, de az előírt határidőn túl történt meg;
- d. **részben végrehajtott feladat:** amelynek végrehajtása teljeskörűen az intézkedési tervben előírt tartalommal/módon nem történt meg, vagy a feladatot nem az előírt gyakorisággal hajtották végre;
- e. **végre nem hajtott feladat:** ha a végrehajtásért felelősként megjelölt személy(ek)nek felrőhatóan 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.