


Ikt. szám: 30543/74-19/2020.alt.

## Az Ipoly Cipőgyár Kft. Integrált Kockázatkezelési eljárásrendje

Hatálybalépés időpontja: 2020. szeptember 22.

Végrehajtását elrendelem:

**IPOLY CIPŐGYÁR KFT.**

  
Tóka István bv. ezredes  
bv. tanácsos  
ügyvezető

IRATTÁRBA HELYEZHETŐ	
„ <del>NE</del> ” nem selejtezhető	
„ <del>NE</del> ” levéltárunk átadandó	2036
	évben
„NEM” selejtezhető	A-0-1
	évben
Dátum:	2020. 09. 22.
	ügyintéző aláírása

A köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény és a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII.23) Korm. rendelet (továbbiakban: Gtbr.) alapján az integrált kockázatkezelés eljárásrendjére az alábbi ügyvezetői intézkedést adom ki:

## **I. Fejezet ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK**

### **A) Az Integrált Kockázatkezelési eljárásrend hatálya**

1. Az eljárásrend hatálya az Ipoly Cipőgyár Kft. (továbbiakban: Társaság) működési folyamataira, továbbá a hivatásos szolgálati és munkavállalói jogviszonyban foglalkoztatott személyekre (a továbbiakban: személyi állomány) terjed ki.
2. A Társaság belső kontrollrendszerének karbantartását, ezen belül az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálását a megfelelési tanácsadó látja el.
3. A Gtbr. 3.§ rögzíti a Társaság belső kontrollrendszerének elemeit, mely alapján: A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője felelős a belső kontrollrendszer keretében a köztulajdonban álló gazdasági társaság működésében érvényesülő
  - a) kontrollkörnyezet;
  - b) integrált kockázatkezelési rendszer;
  - c) kontrolltevékenységek;
  - d) információs és kommunikációs rendszer;
  - e) nyomon követési rendszer (monitoring) kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.
4. A Társaság integrált kockázatkezelési rendszert működtet. Az integrált kockázatkezelési rendszer olyan folyamat alapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet 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.
5. Az integrált kockázatkezelési rendszer működtetése során
  - a) fel kell mérni és meg kell állapítani a Társaság szakmai tevékenységében, gazdálkodásában és a szervezeti célok elérésében rejlő kockázatokat;
  - b) meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

### **B) A kockázatkezelés célja**

6. A Társaság integrált kockázatkezelési tevékenységének az a célja, hogy folyamatosan feltárja, azonosítsa, és ezt követően kiszűrje, csökkentse a kizárt célok elérését veszélyeztető kockázatokat; továbbá, hogy azok hatásának mértékét, és/vagy bekövetkezési gyakoriságát mérsékelje, ha pedig lehetséges, megszüntesse.

7. Az integrált kockázatkezelés elengedhetetlen feltétele, hogy ismertek legyenek azok a szervezeti célok és tevékenységek, amelyekre vonatkozóan a kockázatokat meg lehet állapítani, mérni, és a válaszlépéseket meghatározni.

### C) A kockázat fogalma

8. A kockázat **tágabb értelemben**: valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valószínűleg bekövetkezik, és ha bekövetkezik, akkor ennek általában negatív, egyes esetekben viszont pozitív hatása van a Társaság céljainak elérésére.
9. A kockázat **szűkebb értelemben** a Társaság működése tekintetében mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a Társaság működését.

## II. Fejezet

### AZ INTERGÁLT KOCKÁZATKEZELÉS SZEREPLŐI ÉS FELADATAI /feladat- és felelősségi körök/

#### 10. Az integrált kockázatkezelés szervezeti felelősei

- a) első számú vezető (kialakításért és működtetésért felelős vezető);
- b) folyamatgazdák (az adott folyamatért felelős vezetők);
- c) megfelelési tanácsadó;
- d) belső ellenőrzés;
- e) kockázatkezelési munkacsoport,
- f) munkatársak (folyamatok végrehajtásának szereplői).

#### 11. Az első számú vezető feladata

- a) a szervezeti célok beazonosítása;
- b) az integrált kockázatkezelési szabályzat kiadása;
- c) folyamatgazdák kijelölése;
- d) a szervezet egészét átfogó kockázatkezelési stratégia kialakítása;
- e) a kockázatkezeléssel kapcsolatos elszámoltathatóság biztosítása;
- f) a folyamatgazdák beszámoltatása a folyamatszintű kockázatkezelés eredményéről;
- g) kulcsfolyamatok meghatározása;
- h) kockázati tűréshatár meghatározása;
- i) integritás kockázatok minősítése;
- j) a szervezeti szintű kockázatok azonosításában, értékelésében való közreműködés;
- k) a kockázatok értékelésének jóváhagyása;
- l) az integrált kockázatkezelési intézkedési terv jóváhagyása;
- m) a kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtásának felülvizsgálata.

#### 12. Folyamatgazdák feladatai

- a) a folyamatlista összeállítása (ellenőrzési nyomvonal), folyamatszintű kockázatok azonosítása;
- b) a kockázati kritériumok meghatározása a saját folyamatoknál;
- c) a kockázatok értékelése a kockázatértékelési Kritérium Mátrix alkalmazásával;

- d) a folyamat kockázatosságának meghatározása a kockázatok értékelésével és a szervezeti szinten kezelendő kockázatok meghatározása;
- e) javaslattevés a kockázatok csökkentésére vonatkozó stratégiára;
- f) az irányítása alá tartozó folyamatok folyamatszintű kockázatainak kezelése;
- g) beszámolás az integrált kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtásáról, amennyiben a folyamatait érinti az intézkedés;
- h) a szervezeti szintű integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomon követéséről szóló beszámoló összeállítása;
- i) együttműködés a megfelelési tanácsadóval.

**13. Megfelelési tanácsadó feladatai:**

- a) integrált kockázatkezelés koordinációja;
- b) részvétel a szervezeti szintű kockázatelemzésben;
- c) saját folyamatát érintően a kockázati tényezők, kockázatok azonosítása és elemzése, értékelése;
- d) az integritást sértő korrupciós és visszaélésgyanús eseményekre, vagy kockázatokra vonatkozó bejelentések kivizsgálása, kockázat értékelése, javaslat intézkedésre;
- e) a feltárt hiányosságok megszüntetése és a kockázatok csökkentése érdekében javaslattevés;
- f) a hiányosságok feltárása érdekében tett intézkedések nyilvántartása.

**14. A belső ellenőr**

- a) értékeli a szervezet kockázatkezelési rendszerét és javaslatot tesz annak fejlesztésére;
- b) tanácsadó tevékenység keretében a szervezetről és a szervezeti kockázatokról való átfogó ismereteivel (kockázatelemzésen alapuló ellenőrzési terv készítésénél szerzett tapasztalataival) támogatja a kockázatok elemzését;
- c) felülvizsgálja a maradvány kockázatokat, illetve a kezeletlen kockázatokat;
- d) a belső ellenőrzés folyamatgazdjaként azonosítja és értékeli a saját folyamatainak kockázatait, meghatározza a kockázatok csökkentésére vonatkozó intézkedéseket.

**15. Kockázatkezelési munkacsoport**

- a) szervezeti szintű kockázatok elemzése, értékelése,
- b) válaszlépések meghatározása,
- c) kockázatok kezelése, intézkedési javaslatok megfogalmazása.

**16. A munkatársak**

- a) közreműködnek a szervezeti és a folyamatszintű kockázatok azonosításában;
- b) megismerik a szervezet azonosított kockázatait, és közreműködnek a kockázatok csökkentésére kialakított válaszlépések végrehajtásában;
- c) kockázati önértékeléssel támogatják a kockázatok értékelését;
- d) visszacsatolást adnak a bevezetett intézkedések hatékonyságáról.

### **III. Fejezet**

#### **INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI FOLYAMAT LÉPÉSEI**

**17. A Társaság tevékenységében és működési folyamataiban rejlő kockázatok kezelése**

- a) az operatív munkavégzésbe és a mindennapi vezetői tevékenységébe beépülő folyamatos tevékenység,

- b) rendszeres időközönként (pl. tervezéshez, beszámolóhoz kapcsolódóan) végzett elemző-értékelő tevékenység, illetve intézkedések sorozata.
18. Az integrált kockázatkezelés folyamata magában foglalja :
- a) a kockázatok azonosítását, meghatározását, felmérését;
  - b) a kockázatok kiértékelését, elemzését;
  - c) a szervezet kockázatokra való hajlamosságának meghatározását (kockázattűrési szint);
  - d) a kockázatok kezelésének lehetséges stratégiáit, válaszok kialakítását a kockázatokra (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, kezelés);
  - e) az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítását, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját.

#### **D) Kockázatok azonosítása, meghatározása és felmérése**

19. A Társaság alapfeladatai ellátása során olyan tényezők is szerepet játszanak, amelyek bekövetkezése és hatása bizonytalan, és amelyek az alapfeladatok ellátását veszélyeztetik.
20. A Társaság tevékenységeivel kapcsolatos kockázatok meghatározásáról, illetve összegyűjtéséről az adott kockázatok folyamatgazdáit (az adott szakterületek vezetői) gondoskodnak.
21. A kockázatok beazonosításához - így az ellenőrzési nyomvonalak elkészítéséhez is - segítséget nyújt a szabályzat 1. sz. melléklete, a kockázati tényezők adatbázisa. (amely nem teljeskörű felsorolás.)
22. A folyamatgazdáknak együtt kell működniük az integrált kockázati rendszer koordinálására kijelölt megfelelési tanácsadóval.
23. A Társaság szakterületi vezetőinek felelőssége és kötelessége a vezetői ellenőrzés rendszerében a kockázati tényezők azonosítása, a kockázatok mértékének meghatározása (bekövetkezésük valószínűsítése) és a kockázatok megfelelő kezelése. A kockázatok kezelőinek joga van különböző adatokat, információkat bekérni más szakterületektől feladatuk végrehajtásához.
24. A kockázatok fajtái:
- a) Eredendő kockázat: a Társaság feladatkörével és működésével kapcsolatos olyan belső sajátosság, ami a környezeti hatások, vagy az erőforrások elégtelensége miatt hibák előfordulásához vezethet, és ami önmagában a cég által nem befolyásolható. Ezek a már beazonosított, de még nem kezelt kockázatok, amelyekre a Társaság reagál.
  - b) Integrált Kontroll kockázat: a Társaság belső kontrollrendszere a nem megfelelő kialakítás és működtetés miatt saját hibájából nem képes, vagy tudatosan nem tárja fel, illetve nem előzi meg a hibákat, szervezeti integritást sértő eseményeket.
  - c) Maradványkockázat: a vezetőség által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, amely lehetőség szerint a Társaság tűréshatárán belül helyezkedik el.

#### **E) A Társaságot érintő kockázatok forrásai**

25. Külső környezeti kockázatok, amelyek hosszabb távon, és esetleg időközönként módosuló formában, valamint tartalommal hatnak, és függetlenek a Társaság működésétől. Ilyen tényezők lehetnek különösen
- a) jogszabályi háttér változásai;
  - b) a makrogazdasági és pénzügyi változások;
  - c) piaci versenyhelyzet alakulása;
  - d) munkaerő-piaci kereslet/kínálat alakulása;
  - e) környezetvédelmi előírások szigorítása;
  - f) a politikai célok irányváltásai;
  - g) a közigazgatás szervezetrendszerének változásai;
  - h) a partnereket érintő változások áttételes hatásai.
26. Belső működési kockázatok, amelyek a cég működésének, tevékenységének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, és amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény.
- Ilyenek különösen
- a) a pénzügyi kockázatok: pl.: a Társaság likviditási nehézségei esetén a pénzügyi ütemezés változásai;
  - b) a tevékenységi kockázatok: pl.: elérhetetlen és megoldhatatlan célok kitűzése, amelyekkel nem lehet azonosulni, a munkavégzés nem egyértelműen szabályozott, a belső kontrollrendszer szabályozása, működtetése, szabályozottság hiányosságai, tarthatatlan határidők megállapítása;
  - c) az emberi erőforrás kockázatok: megfelelő szaktudás/végzettség, szakmai és vezetői gyakorlat hiánya, követelménytámasztás és a minőségi feladatellátás számonkérésének hiánya, alkalmazottak hatásköre, jogaik, kötelezettségeik nincsenek világosan, egyértelműen meghatározva, határidők betartását nem veszik komolyan;
  - d) informatikai kockázatok: a folyamatok optimális informatikai támogatottságának hiánya, váratlan meghibásodások;
  - e) az integritási kockázat: olyan integritást sértő eseményhez kapcsolódó kockázat, amely a személyek, a szervezet és a köztük lévő kapcsolatrendszer vonatkozásában érvényesül, az értékek és alapvető normák megsértéséhez kötődik. (tudatos károkozás);
  - f) biztonsági kockázatok: kötődhet vagyonhoz, személyhez, adatokhoz.
27. A kockázatelemzés lefolytatásáért felelős vezetésnek a saját szakmai és gazdálkodási területe vonatkozásában folyamatosan figyelemmel kell kísérnie a külső és belső kontrollkörnyezet változásait.

#### **F) A kockázatok értékelése, elemzése**

28. Amennyiben kijelölésre kerültek a kockázatelemzésben érintett folyamatok, a vezetők /folyamatgazdák/ gondoskodnak arról, hogy a kockázati tényezők meghatározásra kerüljenek.
29. Az egyes folyamatokhoz tartozó kockázati tényezőket (egy folyamathoz több kockázati tényező is tartozhat és ugyanazon kockázati tényező több folyamat vonatkozásában is felmerülhet) meghatározott kritériumok mentén kell értékelni.
30. A kockázati értékeket a Társaság ügyvezetője hagyja jóvá, e hatáskörében esetlegesen felülbírálván a szervezeti egység vezetője által meghatározott kockázati értéket.

### **G) Rendszeres időközönként, illetve meghatározott céllal végzett kockázatelemzés**

31. A folyamatgazdák kockázatelemzést végeznek, különösen
- a következő évi üzleti terv készítését megelőzően, a várható szakmai stratégiai célokkal, operatív munkatervekkel és az aktuális célkitűzésekkel összhangban;
  - a tulajdonos által jóváhagyott üzleti tervnek jelentős mértékű év közbeni módosítása esetén, (mérleg főösszegének  $\pm 4\%$ -ot meghaladó mértékben történő módosulása);
  - a Társaság stratégiai és ennek következtében operatív célkitűzéseiben bekövetkező olyan mértékű és jelentőségű változások esetén, amelyek jelentős gazdálkodási kihatással, szervezeti-személyzeti változással járnak;
  - a Társaság vagyongazdálkodási politikájára, céljaira ható olyan várható vagy már bekövetkezett változások esetén, amelyek jelentős hatással bírnak a Társaság vagyongazdálkodására;
  - a Társaságot vagy annak valamely szervezeti egységét érintő, tervezett vagy szükségessé vált átalakítását megelőzően (ide tartozik a jelentős változás a szakmai feladatellátásban /vagy új feladat/, nagyobb horderejű szervezeti-személyzeti változások, összevonás, szétválás is);
  - a Társaság szakmai, működési, gazdálkodási folyamatai vonatkozásában belső vagy külső ellenőrzések által feltárt olyan hiányosságok esetében, amelyek kezelése indokolja, hogy a vezetés további kockázatelemzést végezzen bizonyos folyamatok vonatkozásában.
32. A Társaság ügyvezetője a fentiekén túl bármely olyan esetben dönthet a kockázatelemzés lefolytatásának szükségessége mellett, amikor azt indokoltnak látja.
33. A Társaság tevékenységével és kockázatával összefüggő **rendkívüli** esemény vagy **jelentős** szervezeti átalakítás, új feladat kijelölés, jogszabályi változás után a szervezeti egységek vezetőinek/folyamatgazdák feladata 15 napon belül elvégezni az elkészült ellenőrzési nyomvonal felülvizsgálatát, aktualizálását, a kockázati tényezők, értékek felülvizsgálatát, kiegészítését vagy megváltoztatását.

### **H) A Társaság vezetői /folyamatgazdái/ által végzett folyamatos kockázatelemzés**

34. A rendszeresen, illetve időszakosan meghatározott céllal végzett kockázatelemzés mellett, a Társaság valamennyi szakmai és gazdálkodási feladatot ellátó, az egyes szervezeti egységek munkáját irányító vezetője folyamatos kockázatelemzést végez a felelősségi körébe tartozó folyamatok irányítása, felügyelete, kontrollja során.
35. A folyamatos kockázatelemzést támogatják az egyes folyamatokra vonatkozó ellenőrzési nyomvonalak, valamint a Robotzsaru ellenőrzési modulja.
36. A szervezeti egységek vezetőinek folyamatosan nyomon kell követniük, hogy az egyes folyamatokhoz kapcsolódó kontrolltevékenységek elvégzéséért felelős munkatársak megfelelően és rendszeresen elvégzik-e kontrollfeladataikat, illetve a külső és belső ellenőrzések jelentéseit, a feltárt hiányosságokat és azok kezelését.
37. Az egyes folyamatokhoz rendelt kockázati tényezők beazonosítását követően fel kell mérni az egyes kockázatok bekövetkezésének valószínűségét, gyakoriságát és a Társaságra gyakorolt hatását. Minden szervezeti egység vezetőjének feladata felmérni a

saját szervezeti egysége vonatkozásában a lehetséges kockázatokat, azok mértékét és ennek függvényében meghatározni milyen intézkedéseket kell elvégezni ezek elkerülésére, bekövetkezésük mérséklésére.

38. A rendszeres időközönként, illetve meghatározott céllal végzendő kockázatelemzésre a Társaság ügyvezetője **kockázatkezelési munkacsoportot** hoz létre.

#### I) A kockázat értékelés módja

39. A Társaság szervezeti egységeinek vezetői kötelesek a szakterületükhöz tartozó (SZMSZ-ben, eljárási és munkautasításokban, munkaköri leírásokban, stb. meghatározott) feladatokra, folyamatokra évente legalább egy alkalommal (legkésőbb adott év november 30-ig) meghatározni a tevékenységek kockázatoságát, a kockázat bekövetkeztének valószínűsége és a Társaságra gyakorolt hatása figyelembe vételével.
40. A beazonosított kockázati tényezők értékelésének módja, egy kockázati kritérium mátrixba (a továbbiakban: KKM) való elhelyezés, amely segít értékelni az adott folyamathoz rendelt kockázati tényezőket.
41. Az egyes kockázati tényezők bekövetkezési valószínűsége és hatása számszerű értékelését, egy 1-5-ig terjedő skálán kell elvégezni úgy, hogy minél magasabb egy adott kockázati tényező bekövetkezésének valószínűsége, illetve hatása, annál magasabb értéket kap a számszerű értékelés során.

#### 42. Kockázatok értékelése

##### 42.1. Kockázat bekövetkezésének valószínűsége (V)

- a) Valószínűtlen: számértéke (1)
- b) Ritka: számértéke (2)
- c) Lehetséges: számértéke (3)
- d) Valószínű: számértéke (4)
- e) Majdnem biztos: számértéke (5)

##### 42.2. Célokra gyakorolt hatás (H)

- a) Jelentéktelen: számértéke (1)
- b) Alacsony: számértéke (2)
- c) Közepes: számértéke (3)
- d) Jelentős: számértéke (4)
- e) Meghatározó: számértéke (5)

##### 42.3. Kockázati érték = V\*H (1-25 között)

Bekövetkezés valószínűsége	Majdnem biztos (5)					
	Valószínű (4)					
	Lehetséges					

	(3)					
	Ritka (2)					
	Valószínűtlen (1)					
		Jelentéktelen (1)	Alacsony (2)	Közepes (3)	Jelentős (4)	Meghatározó (5)
Célokra gyakorolt hatás						

43. Az egyes kockázati tényezők, valószínűség és hatás szempontjából történő értékelését követően, az adott tényező kockázatának összesített értékelését egy táblázatba kell rögzíteni, mely maga a folyamatok kockázatelemzése. (Ezen táblázat kitölthető változata a szabályzat **2. sz. melléklete.**)

Kockázatok felmérése / értékelése					
Sorszám	Munkafolyamat lépései	Kockázati tényező	A kockázat hatása (H)	A kockázat valószínűsége (V)	A kockázati tényező értéke (H*V)
Főfolyamat megnevezése:					0
Részfolyamat megnevezése:			0	0	0
1					0
2					0
3					0
Részfolyamat megnevezése:			0	0	0
1					0
2					0
3					0

44. A táblázat alkalmas az összesített kockázati érték meghatározására is, amely megmutatja, hogy az értékelési skála alapján az adott folyamat mennyire tekinthető kockázatosnak, továbbá segíti az egyes folyamatok egymáshoz viszonyított kockázatosságának elemzését is.

45. A kockázatelemzés folyamatában minden egyes azonosított kockázatot a KKM használatával kell értékelni. Az értékelést követően az azonosított kockázat átfogó elemzéséhez a hatásokra és a valószínűségekre vonatkozó ismereteket, becsléseket össze kell kapcsolni. A környezeti változások miatt, a kockázati tényezőket minden esetben újra kell értékelni.

46. A Társaság egy-egy folyamata, tevékenysége, illetve általában az egészének működése a kockázatelemzés számszerű végeredményének besorolása:
- a) Ha a kockázatelemzés során elért összesített pontszám  $\geq 15$ , (20) akkor az összesített kockázati érték: nagyon magas. Jelentési kötelezettség az ügyvezető felé, azonnali intézkedést, felső vezetői beavatkozást igényel.
  - b) Ha a kockázatelemzés során elért összesített pontszám eléri a 10-et, de nem haladja meg a 14-et, (15-19) akkor az összesített kockázati érték: magas. A Társaság működését veszélyezteti, 15 napon belüli intézkedést igényel.
  - c) Ha a kockázatelemzés során elért összesített pontszám eléri az 5-öt, de nem haladja meg a 10-et (8-14) akkor az összesített kockázati érték: közepes. Ügyvezetői döntéstől függően, a várható veszteség mértékével arányos, rövidtávú intézkedést igényel.
  - d) Ha a kockázatelemzés során elért összesített pontszám 5 (8) alatti, akkor az összesített kockázati érték: alacsony. Nem igényel válaszlépést, de nyomon követést igényel.
47. A Társaság valamennyi folyamata vonatkozásában végzett kockázatelemzést elektronikusan rögzíteni és tárolni kell a Robotzsaru Rendszerben, biztosítva a verziók nyomon követhetőségét. A kockázatelemzés rögzítése a megfelelési tanácsadó feladata.

#### **J) A kockázati tűréshatár és a kockázati "prioritások" meghatározása**

48. A kockázati tényezők hatásának és bekövetkezésük valószínűségének figyelembe vételével a Társaság kockázati tűréshatára a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami hátrányosan és jelentős mértékben befolyásolja a Társaság működését, ami felett a Társaság mindenképpen válaszintézkedést tesz a felmerülő kockázatokra.
49. A kockázati tűréshatár az elvégzett kockázatelemzések összesített eredményeire, az elemzés alapján levonható következtetésekre határozható meg, és így a kockázati tűréshatárnak nincs állandó "mérőszáma" vagy állandó értéke, az csak minden vonatkozó körülmény alapján és az elvégzett kockázatelemzéshez viszonyítva értelmezhető.
50. A magas kockázati mértéket képviselő tevékenységek mindenképpen a kockázati tűréshatár felett helyezkednek el. Mindemellett lehetnek olyan közepes kockázati minőségű tevékenységek is, melyeknél ugyan kicsi a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk nagy, ezen esetekben a kockázatelemzés alapján a megelőzésre tett intézkedések nyilvántartásába való rögzítése a vezetés (folyamatgazdák) döntésén múlik.
51. A Társaság ügyvezetője a stratégiai célokra, az általa ellátott feladatokra, a rendelkezésre álló gazdálkodási keretek nagyságrendjére, továbbá a rendelkezésére álló humán erőforrás-állományára, vagyonállományára és működési környezetére figyelemmel határozza meg a kockázati tűréshatárt.

#### **K) Kockázatok kezelésének lehetséges stratégiái**

52. A kockázatkezelés, mint módszer, a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része, amely magában foglalja a kockázatok meghatározását, azok bekövetkezéséből eredő hatások felbecsülését, majd végül, a kockázati tényezőkre történő reagálást. A kockázatkezelés elsősorban a szervezet feladatellátását támogató belső folyamat.

53. A Társaság ügyvezetője és helyettesei a kockázatok kezelésének négy alapvető stratégiáját alkalmazzák:
- a) a kockázat elfogadása;
  - b) a kockázat kezelése;
  - c) a kockázatok átadása;
  - d) a kockázatos tevékenység befejezése.

#### **A kockázat elfogadása**

54. Az ügyvezető akkor dönt a kockázat elfogadása mellett, ha:
- a) a felmért és kiértékelt kockázat mértéke a kockázati tűréshatárán belül marad;
  - b) a szervezet kialakult működési rendje, belső kontrollrendszere olyan, hogy napi működése során minden beavatkozás nélkül automatikusan kezeli az adott típusú kockázatot, ezért nincs szükség külön beavatkozásra,
  - c) nincs lehetősége a kezelésnek (pl. technikai akadályokba, időkorlátba vagy anyagi korlátba ütközik).

#### **A kockázat kezelése**

55. A legtöbb kockázat esetében alkalmazható módszer. A folyamatokba beépített kontrollok felhasználásával érhető el a kockázatok csökkentése (munkafolyamati és vezetői ellenőrzés):
- a) megelőző kontrollok (pl: a feladatok szétválasztása),
  - b) korrekciós kontrollok (kiszegítő megoldást nyújtanak a kár vagy veszteség csökkentésére),
  - c) iránymutató kontrollok, (eljárásrendek, előírások vagy vezetői utasítások),
  - d) feltáró kontrollok, (amelyek utólagos jellegük miatt, a jövőbeni hasonló hiányosságok ismétlődésének megakadályozására alkalmasak).

#### **A kockázatok átadása**

56. Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.
57. Lehetséges megoldások pl.:
- a) A kockázatok átadásának egy speciális eszköze a vagyontárgyak biztosításának és a felelősségbiztosításnak a lehetősége.
  - b) A kockázatok átadásának sajátos eszköze a Társaság által megkötött vállalkozási és megbízási szerződésekben, illetve valamennyi nagyobb értékű beszerzés során a szerződéses garanciák kikötése.

#### **A kockázatos tevékenység befejezése**

58. A Társaság működési gyakorlatában a legkritább esetben van mód arra, hogy bizonyos tevékenységek kockázatát oly módon szüntesse meg az ügyvezető, hogy felhagy bizonyos tevékenységek ellátásával, előfordulhat azonban olyan helyzet (pl. bizonyos nem kötelező, önként vállalt feladatok), amikor az ügyvezető él a kockázatkezelés e módszerével.

**L) Az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, a kockázatokkal kapcsolatos válaszlépések folyamatos monitoringja**

59. A Társaság működése során a kockázatkezelés következtében tett válaszlépéseit, intézkedéseit nyilvántartásba kell venni (3. sz. melléklet). A nyilvántartásba történő rögzítés a kockázat elemzést követően (de évente legalább egy alkalommal) a Társaság vezetőinek (folyamatgazdáinak) a feladata.
60. A kockázatok kezelésének módját (elfogadás, kezelés, átadás, megszüntetés,) minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni. A kockázati válaszlépések azt a megoldást jelentik, amilyen módon a vezetés reagál a felismert kockázatokra.
61. A válaszlépés melletti döntés meghozatalakor, figyelemmel kell lenni arra, hogy az adott kockázat
- a) milyen mértékű hatást gyakorol a szervezetre;
  - b) melyik folyamatba van beágyazva;
  - c) milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás;
  - d) milyen eredményt várnak a válaszlépéstől.
62. A kockázatkezelési intézkedéseket várható kockázatsökkentő hatásuk és megvalósítási költségük összevetése alapján kell betervezni, nyilvántartásba rögzíteni.

**IV. fejezet**

**KOCKÁZATKEZELÉS FOLYAMATÁNAK FELÜLVIZSGÁLATA**

63. A Társaság - szűkebb és tágabb - kockázati környezetének állandó változására tekintettel, a kockázatkezelési folyamatot folyamatos és rendszeres felülvizsgálat alá kell vetni, (legkésőbb adott év november 30-ig), amelynek alapvetően két célja van:
- a) megfigyelni a változásokat a Társaság tevékenységében, folyamataiban rejlő kockázati tényezőkben és azok mértékében,
  - b) megbizonyosodni a Társaságon belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról.
64. Ahhoz, hogy a felülvizsgálat folyamata biztosítani tudja a fenti célok elérését, az alábbi kritériumok megvalósulása szükséges:
- a) a kockázatkezelés minden tekintetben rendszeresen, az igényekhez igazodóan, de minimálisan évente (legalább az üzleti tervezés folyamatában) felülvizsgálatra kerüljön;
  - b) maguk a meghatározott kockázatok megfelelő gyakorisággal átértékelésre kerüljenek;
  - c) az újonnan jelentkező kockázatok, vagy az ismert kockázatok szintjének változása az ügyvezető, illetőleg helyettesei tudomására jusson annak érdekében, hogy az ügyvezető intézkedni tudjon a kezelés módjáról;
  - d) rendszeres időközönként a kockázatelemzés módszertanának felülvizsgálata.

65. A Társaság tevékenységében és működési folyamataiban rejlő kockázatok felülvizsgálata a kockázatkezelés lépéseinek évenkénti elvégzése mellett azáltal valósul meg, hogy a Társaság, a mindennapi operatív tevékenységébe ágyazottan a belső integrált kontrollrendszert és ennek keretében a szervezeti integritást sértő események kezelésének a rendszerét, továbbá az operatív tevékenységektől függetlenül belső ellenőrzést működtet. A Társaságnál a Bv. Holding Vállalatcsoport tagjaként az uralkodó tag, mint ellenőrző szerv által felállított Ellenőrzési Osztályon keresztül valósul meg a függetlenített belső ellenőrzés intézménye.
66. A folyamatgazdák a belső kontrollrendszer évenkénti felülvizsgálatának elősegítése érdekében a belső kontrollelemek felülvizsgálatának elvégzéséről, az intézkedéseikről és azok eredményeinek összefoglalásáról, valamint a rendszer működtetéséről írásban beszámolni kötelesek tárgyévét követő év január 31-ig. A beszámolókat a megfelelési tanácsadó gyűjti és rendszerezi.
67. A beszámoló során alapvetően a következőkre célszerű kitérni:
- a) a végre nem hajtott feladatok (3. sz. mellékletben meghatározott válaszlépések) esetében mik voltak az elmaradás okai;
  - b) a végrehajtás alatt merültek-e fel újabb kockázatok (azokat rögzítették-e), a korábban feltárt kockázatok fennállnak-e még;
  - c) a felülvizsgálat alapján milyen újabb tapasztalatokhoz jutottak, és azokat hogyan lehet a továbbiakban a kockázatkezelés hatékonyságának növelése céljából hasznosítani.

## V. Fejezet

### **AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER KERETÉBEN ALKALMAZOTT DOKUMENTUMOK**

68. A kockázatkezelés során alkalmazott nyilvántartások meglétéért a folyamatgazdák a felelősek. Úgy kell kialakítani a nyilvántartási rendszert, hogy az alkalmas legyen a kockázatok változásainak, a kezelés során tett intézkedések következményeinek folyamatos nyomon követésére.
69. Az eljárásrend mellékletei:
- a) Beazonosított kockázatok listája (1. sz. melléklet)
  - b) Folyamatok kockázatának értékelése /nyomtatványa/ (2.sz. melléklet)
  - c) Kockázatkezelési intézkedések nyilvántartása (3. sz. melléklet).
70. Ezen felül a kockázatkezelés dokumentumai (alapbizonylatai) lehetnek még: ellenőrzési naplók, jegyzőkönyvek, szemlekönyvek, havi vezetői értekezletekről készített emlékeztetők, vezetői ellenőrzési jelentések, szolgálati jegyek stb.
71. A napi működés során – az évenkénti kockázatelemzés mellett – a jogszabályokban, egyéb utasításokban foglalt jelentési kötelezettségeknek eleget téve szükséges a Társaságot érintő kockázatokat kezelni, válaszlépéseket meghozni, tehát a kockázatok beazonosítása és a megszüntetésükre, csökkentésükre tett intézkedések közötti időt a lehető legkevesebbre kell szorítani.

**VI. Fejezet**  
**ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK**

72. Jelen eljárásrendben foglaltakat 2020. szeptember hó 22. napjától kell alkalmazni.

Jelen eljárásrend hatályba lépésével egyidejűleg a 2020. szeptember hó 1. napjától hatályos „Az Ipoly Cipőgyár Kft. Integrált Kockázatkezelési eljárásrendje” hatályát veszti.

73. Az integrált kockázatkezelési eljárásrend aktualizálása: változást (jogszabályi, szervezeti változás) követő 30 napon belül, de évente legalább egyszer, január 31-ig kell elvégezni. Felelős: megfelelési tanácsadó.

74. A jelen eljárásrendben foglaltakat az érintett személyi állomány teljes terjedelemben köteles megismerni és betartani.

75. A jelen eljárásrend hatályba lépését követően, a kiadott ügyvezetői utasítások, intézkedések, szabályzatok mellékleteként javasolt tartalmi elem az adott folyamat ellenőrzési nyomvonalának kialakítása, azon belül a kockázatok beazonosítása, rögzítése.

1. számú melléklet - Beazonosított kockázatok listája

<b>Kockázati összesítő Ipoly Cipőgyár Kft.</b>						
Sor szám	Tevékenység	Kockázat	Kockázatkezelés	Gyakoriság/valószínűség *	Hatása a folyamatokra **	Kockázat mértéke ***
<b>Számviteli osztály</b>						
3.1.	Kommunikáció, információáramlás, kapcsolat a partnerekkel és cégen belüli társterületekkel	Hibás, hiányos téves információ miatt nem áll rendelkezésre elegendő pénzeszköz vagy hitel a kifizetések teljesítéséhez, a társaság elveszíti pénzügyi stabilitását	Pénzügyi tervezés megfelelő alátámasztottságának biztosítása, szükség esetén hitelfelvétel kezdeményezése	3	5	15
3.3	Beérkező számlák főkönyvi könyvelése.	Figyelemtelenségből eredő elűtések, téves rögzítés. (ÁFA, főkönyvi szám stb.)	Folyamatba épített ellenőrzésekkel.	4	3	12
3.5	Az értékesítésekről határidőben szabályszerű számla kiállítás, ÁFA-bevallásbeli kezelése.	Teljesítésigazolás nélkül kiállított számla, számlázási határidő elmulasztása, helytelen ÁFA-besorolás.	Leigazolt szállítólevelek, teljesítésigazolások megkövetelése, tételes számlaelenőrzés, bevallásnál többszintű ellenőrzés	3	5	15
3.6	Vonatkozó jogszabályok, vállalatcsoporti és belső szabályozások ismerete.	A szabályozásban foglalt feltételeknek nem megfelelő elszámolások, számlák, dokumentumok befogadása.	Jogszabályváltozások nyomon követése, szakmai igazoltatás a szakterületekkel, számszaki, tartalmi, formai ellenőrzés.	3	4	12
<b>Kereskedelmi osztály</b>						
1.2.	Értékesítés	Munkáltatott fogvatartotti állomány csökkenése, szerződésben vállalt határidők be nem tartása, csúsztatás	Kommunikáció az intézetelgyártáshoz szükséges létszám biztosítása, fluktuáció kezelése, gyártás átszervezése	2	6	12
2.	Árváltozás	Áremelkedés a beszerzendő anyagoknál	Tervezés időszakában ismert árváltozások beépítése.	3	4	12
2.2.	Beszerezés	Beszállítók késedelmes teljesítése.	Megrendelésnél biztonsági időráhagyás.	3	4	12

2.4.	Beszerezés	Beszállítók általi nem megfelelő anyag beszállítása.	A beérkezett anyagok minőségi ellenőrzése.	3	4	12
3.7.	Pályázati tevékenység	pályázati határidő be nem tartása, tartalmi pontatlanság, nem megfelelő-félreérthető pályázati kiírás	határidő betartása, hiánypótlás benyújtása, önkontroll megvalósítása, nyertes pályázat koordinálása (nyertesség esetén vizsgálata)	4	3	12
<b>Üzemfenntartási osztály</b>						
1.1.	Karbantartást, javítást végző szakképzett munkavállaló hiánya	A tervezett karbantartások és azonnali javítások elmaradása	Folyamatos toborzás, helyettesítés megoldása	3	4	12
<b>Munkavédelem</b>						
4.	Koronavírus megjelenése	fertőzés elterjedése	megelőzés, gyors reagálás	3	5	15
5.	Tűzeset	sértülés, gépek, berendezések sérülése, megsemmisülése; termelés-kiesés	megelőzés, ellenőrzés, oktatás, figyelemfelhívás, szabályok betartásának ellenőrzése	3	5	15
<b>Biztonsági osztály</b>						
1.2.	Biztonsági feladatok végrehajtása a tapasztalatlan állománytagok részéről.	Nem megfelelő szakmai színvonalon történő feladat végrehajtás, rendkívüli esemény bekövetkezése.	állomány oktatása, képzése, eligazítása, ellenőrzés.	3	4	12
1.5	Biztonságra veszélyes eszközök és anyagok hanyag kezelése	A biztonságra veszélyes eszközök vagy anyagok hanyag kezelése miatt mérgezés, baleset vagy egyéb rendkívüli esemény bekövetkezése.	A személyi állomány eligazítása a témában, illetve rendszeres vezetői ellenőrzések.	3	5	15
2.1.	Biztonságtechnikai rendszer egyes elemeinek elavultsága, nem megfelelő működése	Rendkívüli esemény bekövetkezése	Biztonságtechnikai rendszer folyamatos ellenőrzése, a szükséges javítások, karbantartások időbeni elvégzése, lehetőség szerint az elavult elemek cseréje	3	4	12

3.1	Fogvatartottakat negatívan érintő jogszabályváltozás, vagy egyéb szabályozás változása	Fogvatartottak nyílt ellenszegtése, zendülés, vagy egyéb súlyos rendkívüli esemény bekövetkezése.	Fogvatartottak hangulatának folyamatos monitorozása, rendszeres tájékoztatás, hangadók kiszűrése, kiemelése.	3	5	15
<b>Munkaügyi osztály</b>						
1.1.	szakképzett munkavállalói állomány biztosítása, fluktuáció kezelése	munkaerőhiány	munkavállalói felvételeket biztosító tevékenységek fokozása (álláshirdetések több fórumon, kapcsolatfelvétel a Járási Kormányhivatalokkal)	4	4	16
1.4.	munkabér elszámolásokhoz szükséges dokumentáció biztosítása a Bv. Holding K.ft. részére	téves munkabér elszámolás	megküldött dokumentumok és feltöltött adatok folyamatos ellenőrzése, saját béprogramban kontroll számfejtés elvégzése	3	4	12
1.6.	fogvatartotti munkáltatás biztosításához kapcsolódó munkaügyi és munkadíj-elszámolási tevékenység elvégzése	szabálytalan vagy nem teljes körű fogvatartotti munkáltatás	önálló ügyintéző biztosítása a kapcsolódó feladatok elvégzésére, munkafolyamatba épített ellenőrzés	4	4	16
2.1.	számítógépes (helyi és központi) rendszerek, programok megfelelő működése	rendszerhibák, programhibák, felhasználói hibák	rendszerek időszakos karbantartása, frissítése, felhasználók oktatása	3	4	12
3.3.	a fogvatartotti kiékezesi boltok szabályszerű működésének biztosítása (engedélyek, dokumentáció, raktárkészlet, nyitva tartás, stb.)	készletlehiány, téves adminisztráció	raktárkészlet folyamatos felülvizsgálata, munkafolyamatba épített ellenőrzés	4	4	16

**Termelési osztály**

1.2.	Magas minőségi követelmény	Fogvatartotti foglalkoztatásból eredő alacsony képzettség, munkafegyelem	Folyamatos ellenőrzés, probléma jelzése	3	4	12
1.3.	Humán erőforrás gazdálkodás	Dolgozók tartós távolléte	Munkavállalók átcsoportosítása más szakterületekről, osztályokról	3	4	12
2.1.	Alapanyagok megléte	Hiányzik, rossz minőségű (hibás)	Több beszerzési forrás, elegendő raktárkészlet	2	4	12
3.1.	Információ áramlás	Nem megfelelő kommunikáció az egyes területek között	Napi szintű egyeztetések, eligazítások az információk cseréje	3	4	12
3.3.	Ellenőrzési tevékenység	Túl sok meghatározott ellenőrzés miatt azok felületes elvégzése	kevesebb, de alaposabb ellenőrzések	3	4	12
<b>Műszaki osztály</b>						
1.2.	Minőségbiztosítás	Fogvatartotti foglalkoztatásból eredő minőségi probléma	Megfelelő időben, megfelelő tartalmú jelzés	3	4	12
1.4.	Egyes munkaterületek terheinek megosztatlansága	Tervező program kezelésében jártas személy hiánya	Belső képzés, felvétel	4	4	16
1.5.	Egyes munkaterületek terheinek megosztatlansága	Minőségi és időnormás dokumentációk elkészítésében jártas személy hiánya	Belső képzés, felvétel	4	4	16
2.1.	Gyártmánytervezés	Mintakivágó gép/tervező program meghibásodása	új program, gép beszerzése	3	4	12
3.1.	Kommunikáció	Nem megfelelő kommunikáció a társosztályok között	Fórumokon, egyéni egyeztetéseken megfelelő képviselés, információk továbbítása	3	4	12
3.4.	Alapanyag beszerzés	Hibás alapanyagok beérkezése	Hatékony jelzés, körültekintőbb beszerzés	3	4	12
3.5.	Ellenőrzési tevékenység	Kötelező ellenőrzési tevékenységek felületes elvégzése	utóellenőrzés, motiválás a precízebb munkavégzésre	3	4	12

## 2. számú melléklet - Folyamatok kockázatának értékelése

Kockázatok felmérése / értékelése					
Sorszám	Munkafolyamat lépései	Kockázati tényező	A kockázat hatása (H)	A kockázat valószínűsége (V)	A kockázati tényező értéke (H*V)
Főfolyamat megnevezése:					
Részfolyamat megnevezése:					
1					
2					
3					
Részfolyamat megnevezése:					
1					
2					
3					

### 3. számú melléklet - Kockázatkezelési intézkedések nyilvántartása

.....év

SSZ	Kockázat leírása	Tett, vagy teendő intézkedések	Felelős megnevezése
	.....tevékenység terén:		
1.			
2.			
3.			
	.....tevékenység terén:		
1.			
2.			
3.			
	.....tevékenység terén:		
1.			
2.			
3.			
	.....tevékenység terén:		
1.			
2.			
3.			
	.....tevékenység terén:		
1.			
2.			
3.			