

A BORSODVÍZ ZRT.



202410076

**INTEGRÁLT KOCKÁZATFELMÉRÉSI ÉS KEZELÉSI SZABÁLYZATA****Összeállította:** dr. File Dániel, vagyonkezelési és beszerzési referens**Ellenőrizte:** Csikász Gábor FVE vezető**Folyamatgazda:** Kiss Attila vezérigazgató**Eredeti (jóváhagyott, aláírt példány) megtalálható:** iktató (irattár)**Hatályba helyezéssel egyidejűleg érvénytelen:** a 2020. június 8-án hatályba lépett szabályzat  
(iktatószáma: 01682-010/2020-BVIZ)**Változás mutató:**

Dátum	Rövid leírás	Érintett szakasz (a módosításkor hatályban lévő dokumentum vonatkozásában)
2021.01.14. Molnárné Dr. Ducsay Dalma megfelelési tanácsadó	Kbkr. megnevezés helyett Gbkr-re módosult a 339/2019. Kom. rendelet rövidített elnevezése (pontosítás)	a teljes dokumentum
	Kiegészítés, pontosítás: valószínűségi skála jellemzők, kockázati mátrix	17., 19. oldal 4. sz., 6.sz. melléklet
2024.04.17. Dr. File Dániel vagyonkezelési és beszerzési referens	aktualizálás	A Borsodvíz Zrt. Alapszabályának 2024. február 29-én elfogadott módosításából következően az Igazgatóság törlésre került. Kiss Attila korábbi cégvezető, vezérigazgatói megbízást kapott

MISKOLC, 2024.

(2024. április 17. napjától hatályos változat)

## TARTALOMJEGYZÉK

PREAMBULUM .....	3
I. ÁLTALÁNOS RÉSZ .....	4
I.1. A szabályzat célja, hatálya .....	4
I.2. A Szabályzat alapelvei .....	4
II A BORSODVÍZ ZRT. KOCKÁZATMENEDZSMENT RENDSZERE.....	7
II.1. A Borsodvíz Zrt. Kockázatkezelési Politikája .....	7
II.2. A kockázatkezelés szerepe, célja, a kockázatkezelési rendszer.....	7
II.3. Feladat-, felelősség-, hatáskörök.....	8
II.4. Kockázatprofilok .....	8
II.5. A kockázatelemzési és -kezelési folyamat.....	9
III. ZÁRÓ RENDELKEZÉS .....	13
IV. MELLÉKLETEK.....	14
1. számú melléklet.....	14
2. számú melléklet.....	15
3. számú melléklet.....	17
4. számú melléklet.....	19
5. számú melléklet.....	20
6. számú melléklet.....	21
7. számú melléklet.....	22
MEGISMÉRÉSI ZÁRADÉK.....	24

## PREAMBULUM

A Borsodvíz Zrt. felső vezetése elkötelezett a Társaság tervek alapján történő, kiszámítható működtetésében, a működés folyamatos fejlesztésében, az erőforrások hatásos és hatékony felhasználásában.

Ennek érdekében olyan összehangolt irányítási és felügyeleti tevékenységet tervezett meg, vezetett be, és tart fenn, amely a Társaság szervezeteiben jelenlevő, megjelenő kockázatok azonosítását, az azonosított kockázatok elemzését és értékelését, a kockázatok kezelésének, kézbentartásának meghatározását mindenkor biztosítja.

A Borsodvíz Zrt.

- Magyarország Alaptörvénye,
- a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény (a továbbiakban: Takarékos tv.),
- a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény (a továbbiakban: Sztv.),
- a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Gbkr.) követelményeinek megfelelő integrált kockázatelemzési és -kezelési keretrendszert működtet, amelynek az eljárásrendjét az alábbiak szerint határozza meg.

E kézikönyv alkalmazásában:

*Borsodvíz Zrt-t* értünk a Társaság, társaság, köztulajdonban álló gazdasági társaság megfogalmazás alatt.

*Vezérigazgató:* a társaság operatív irányítási jogkörrel rendelkező vezetője.

*Társasági kockázat felelős:* akit a vezérigazgató ezen feladata ellátására kijelöl.

## I. ÁLTALÁNOS RÉSZ

### I.1. A szabályzat célja, hatálya

A szabályzat célja, hogy meghatározza a kockázatelemzési és -kezelési keretrendszert, azon tényezők összességét, amelyek a Borsodvíz Zrt. szervezetében kockázatelemzés és – kezelés tervezéséhez, bevezetéséhez, figyelemmel kíséréséhez és átvizsgálásához, valamint a folyamatos fejlesztéséhez az alapokat és a megfelelő szervezeti intézkedéseket biztosítja.

A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed a Társaság valamennyi szervezeti egységére, személyi hatálya kiterjed a Társaság valamennyi munkavállalójára, és valamennyi érintett fél tevékenységére.

A szabályzat keretrendszert nyújt a II/1. pontban felsorolt kockázati területek kezeléséhez.

A belső ellenőrzés tervezése során a jelen szabályzat alapján elvégzett kockázatelemzés és -kezelés eredményeit figyelembe véve, azokat saját értékelési szempontjainak, szakmai ítéletének megfelelően a Belső Ellenőrzés átvizsgálhatja annak érdekében, hogy arra a területekre fókuszálja kapacitásait, ahol a legnagyobb kockázatokat látja.

### I.2. A Szabályzat alapelvei

*Folyamatosság elve:* a Borsodvíz Zrt. hagyományos értékeinek megtartása, új értékeknek erre az alapszintre történő helyezése.

*Integritás elve:* a Társaság működésében, folyamatai tervezésében, folyamatos fejlesztésében, ellenőrzésében meghatározó jelentőséggel van jelen azoknak a jellemzőknek az összessége, amelyek a Borsodvíz Zrt-be vetett bizalom erősítését szolgálják a külső és belső szereplők szemében.

*Megelőzés elve:* a Társaság céljainak elérését bizonytalanná tevő kockázatok negatív hatásait integrált kockázatelemzési és -kezelési eljárással, valamint folyamatos és célirányos monitoring tevékenységgel minimalizálja a Borsodvíz Zrt.

*Elővigyázatosság elve:* bizonytalanság esetén a lehető legkedvezőtlenebb kimenetellel, a legnagyobb elképzelhető kockázattal kell számolni.

*Partnerség elve:* a kockázatok felismerésében, elemzésében, értékelésében, kezelésében, kézbentartásában valamennyi érdekelt, érintett fél folyamatosan fejlesztett kapcsolatrendszerére kell támaszkodni.

*Mérhető hatékonyság elve:* a kockázatkezelési rendszer hatásosságát jól megválasztott, mérhető indikátorok nyomon követésével minősíti a Társaság felső vezetése.

*A kockázatkezelés integrálásának elve:* minden vezetői, adatokon nyugvó döntésben jelenjen meg, érvényesüljön kockázatszemlélet. Valamennyi társasági folyamat eljárásrendjébe be kell, hogy épüljön a kockázatelemzés és kezelés feladata, a szükséges kompetenciák egyértelmű meghatározásával.

### **I.3. Fogalmak, rövidítések meghatározása**

*Bizonytalanság:* állapot, amely az esemény felismerésére, megismerésére, lehetséges következményeinek a felmérésére, a bekövetkezés valószínűségére vonatkozó információk teljes, vagy részleges elégtelenségéből, az információk deficitjéből adódik.

*Eljárás:* egy tevékenység vagy folyamat elvégzésének előírt módja.

*Elfogadható kockázat:* olyan szintre csökkentett kockázat, amelyet a szervezet – jogi-, és egyéb kötelezettségei, és saját politikája alapján – el tud viselni. Minden olyan kockázat, amellyel kapcsolatban a szervezet nem hoz intézkedést, indirekt azt jelenti, hogy a szervezet számára ez a kockázat elfogadható.

*Érintett fél:* az a személy vagy szervezet, aki/amely képes befolyásolni a célelérés folyamatát, vagy akit/amelyet közvetlenül vagy közvetve érint a célra vonatkozó döntés, vagy tevékenység, vagy érintettnek érzi magát.

*Folyamat:* a Társasági célok megvalósulása érdekében egymással kapcsolatban vagy kölcsönhatásban álló tevékenységek olyan sorozata, amelyek bemeneteket használnak fel egy tervezett eredmény létrehozására.

*Folyamatgazda:* a Vezérigazgató által megbízott személy, aki általában is felel a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért, a kockázatok azonosításáért és a folyamat fejlesztéséért

*Hiba:* egy szándék szerinti vagy előírt használattal kapcsolatos nem-megfelelőség.

*Integrált kockázatkezelési rendszer:* olyan folyamat alapú kockázatkezelési rendszer, amely a társaság minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a társaság célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a társaság kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomán követését.

*Kockázat:* a bizonytalanság hatása a célokra.

*Kockázat azonosítás:* folyamat a kockázat elemeinek feltárására, felismerésére, és leírására. A kockázatok azonosítása a rendelkezésre álló múltbéli adatok, elméleti elemzések, valamint különösen az érintettek véleménye, tapasztalata, igényei alapján kell, hogy történjen.

*Kockázatelemzés:* a kockázat sajátosságainak megértését, valamint a kockázati szint (valószínűség és következmény kombinációja) meghatározását magában foglaló folyamat.

*Kockázatértékelés:* folyamat, amelynek során a kockázatelemzés eredményét összevetjük a kockázati kritériumokkal annak megállapítására, hogy az adott kockázat elfogadható-e, avagy beavatkozást követel.

*Kockázatfelmérés és – kezelés:* a társaság kockázatokkal kapcsolatos összehangolt irányítási és felügyeleti tevékenységei. A kockázatfelmérés folyamata magában foglalja a kockázat azonosítást, a kockázatelemzést, és a kockázatértékelést.

*Kockázatfelelős:* az a Vezérigazgató által megbízott személy, aki a kiemelt fókuszterületek kockázatainak felmérése során az adott szervezeti egységre, annak folyamataira vonatkozóan irányítja, összefogja a kockázatfelmérési tevékenységet.

*Kockázatfelmérési és -kezelési keretrendszer:* azon összetevők együttese, amelyek a társaságban a kockázatfelmérés és – kezelés tervezéséhez, bevezetéséhez, figyelemmel kíséréséhez és átvizsgálásához, valamint folyamatos fejlesztéséhez alapokat és szervezeti intézkedéseket adnak.

*Kockázatkezelés:* a kockázat módosítására irányuló folyamat.

*A kockázatkezelés típusai:*

- a) a kockázat elkerülése (nem kezdjük el, illetve nem folytatjuk a kockázatot eredményező tevékenységet);
- b) a kockázati forrás megszüntetése;
- c) a bekövetkezési valószínűség csökkentése;
- d) a lehetséges következmény hatásainak csökkentése;
- e) a kockázatok megosztása további partnerekkel
- f) a kockázatkezelési beavatkozás (által esetlegesen újonnan keletkező) kockázatainak előzetes felmérése, a maradó kockázat mértékének meghatározása.

*Kockázatkritériumok:* azokat a feltételeket, követelményeket jelentik, amelyek alapján a kockázat jelentőségét megítélik.

*Kockázatvállalás:* a Társaság szervezeti megközelítése annak eldöntésére, hogy az adott kockázatot kezeli, magára vállalja, elfogadja vagy elutasítja.

*Kockázati forrás:* elem, amely magában vagy kombinációban belső potenciállal bír a kockázat előidézéséhez.

*Kockázati profil:* a kockázatok egy bizonyos halmazának leírása.

*Nem-megfelelőség:* egy követelmény nem teljesülése.

*Projekt:* egyedi folyamat, amely egy sor olyan összehangolt és felügyelt, kezdési és befejezési időpontokkal bíró tevékenységből áll, amelyeket az idő-, költség-, erőforráskorlátokat is tartalmazó, konkrét követelményeknek megfelelő cél elérésére végeznek.

*Munkacsoport:* a Vezérigazgató által megbízott személyek összességét jelenti, akik a kiemelt fókuszterületek kockázatainak felmérése érdekében irányítják, összefogják, koordinálják a kockázatfelmérési tevékenységet, évente legalább két alkalommal ülésezik. A munkacsoport állandó tagjai: Vezérigazgató, főmérnök, főkönyvelő, osztályvezetők, osztályvezető helyettesek, megfelelési tanácsadó és a belső ellenőr tanácsadó tevékenységében.

*Kockázattérkép:* ezen meghatározás alatt a jelen szabályzat 6. mellékletében található kockázati mátrixot értjük.

## **II A BORSODVÍZ ZRT. KOCKÁZATMENEDZSMENT RENDSZERE**

### **II.1. A Borsodvíz Zrt. Kockázatkezelési Politikája**

(1) A Társaság a víziközmű szolgáltatók piacán betöltött helyének megőrzése, annak folyamatos javítása, fejlesztése érdekében kiszámíthatóbb, tervezhetőbb, eredményesebb, átláthatóbb működési gyakorlatot fog megvalósítani.

(2) A Társaság felső vezetése tervei magvalósítása során elkötelezett a működésének folyamatos fejlesztése érdekében. Évente meghatározza az aktuális kockázatfelmérési fókuszterületet, fókuszfolyamatokat, és a mindenkor fókuszterületre összpontosítva, azonosítja valamennyi szervezetében, folyamatában, tevékenységében felelhető, jelenlevő, megjelenő nem-megfelelőségeket, bizonytalanságokat, és az azonosított kockázatok számát és súlyosságát célirányos intézkedéseivel minimalizálja, kezeli.

(3) A Társaság valamennyi érintett fél bevonásával, felhatalmazott folyamatgazdák és kockázatfelelősök rendszerének működtetésével biztosítja, hogy:

a) az aktuális időszakra meghatározott fókuszterületen a kockázatfelelősök a folyamatok céljait veszélyeztető kockázatokat és kockázati tényezőket azonosítsák és értékeljék;

b) a folyamatgazdák folyamatleírásban dokumentálják a feladatkörükbe tartozó folyamatok elvárt működését, a kockázatok minimalizálása érdekében megtervezik és dokumentálják a folyamat kontrollpontjait, működtetik a folyamatot a leírásban foglaltak szerint, azonosítják és dokumentálják a várható kockázatokat, a célok teljesülését, és fejlesztik a folyamatot.

(4) A Társaság számára minden feltárt, azonosított nem-megfelelőség, hiba, bizonytalanság érték.

(5) A kockázatkezelési tevékenység során, az ember-ember kapcsolatban megjelenhető érdek, érzelm, érintettség, érdekelttség, értelmezés különbözőségekből adódó konfliktusok felszínre kerülését a Társaság ösztönzi.

### **II.2. A kockázatkezelés szerepe, célja, a kockázatkezelési rendszer**

(1) A kockázatkezelés a Társaság céloknak megfelelő működését támogató belső folyamat. A kockázatkezelés a bizonyítékokon alapuló tervezés, az időben történő döntéshozatal, a döntések tartalmának megfelelő és a meghatározott keretek között megvalósuló végrehajtás, valamint a nyomon követési eljárást szolgáló vezetési-irányítási eszköz.

A kockázatkezelés célja, hogy a felső vezetés, a folyamatokért felelős vezetők és munkatársak (folyamatgazdák) válaszolni tudjanak azokra a kockázatokra, amelyek a célkitűzésekre lényegi befolyással lehetnek. Ezáltal növeli a társasági célok elérésének, teljesítésének valószínűségét, és meghatározott mértékűre csökkenti, minimalizálja a célok elérését veszélyeztető tényezők működésbe lépésének esélyét, illetve tervezett formában minimalizálja azok lehetséges következményeit, hatásait.

(2) A kockázatfelmérési és -kezelési rendszer az irányítási eszközöknek és módszereknek egy olyan rendszerbe foglalt összessége, amely alkalmas a társasági célok teljesülését befolyásoló potenciális kockázatok azonosítására, elemzésére és értékelésére, majd ez alapján a kockázatkezelő intézkedések megfogalmazására, végrehajtására. A kockázatkezelés a Társaság valamennyi vezetőjének ad feladatot. A szervezeti egységek vezetőinek, és a folyamatgazdáknak ezért külön figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beépítsék, és a Társaság minden munkatársa megértse a kockázatkezelés fontosságát.

(3) A vonatkozó jogszabályi felhatalmazás szerint a Vezérigazgató felelős azért, hogy a kockázatelemzési és -kezelési rendszert – a belső kontrollrendszer részeként – kialakítsa, működtesse és fejlessze.

### **II.3. Feladat-, felelősség-, hatáskörök**

*Felügyelő Bizottság:* elfogadja a Borsodvíz Zrt. Integrált Kockázatelemzési és -kezelési Szabályzatát.

*Vezérigazgató:* működteti és fejleszti a Borsodvíz Zrt. belső kontrollrendszerét, ennek keretében az integrált kockázatelemzést. Évente értékeli a Társaság kockázatelemzési és -kezelési tevékenységét. A hatáskörében meghozza a ráháruló kockázatelemzési intézkedéseket.

*Folyamatszervezésért felelős:* a Borsodvíz Zrt. által meghatározott feladatai körében folyamatos kapcsolatot tart a folyamatgazdákkal, fogadja a folyamatgazdák adatszolgáltatását (2. sz. melléklet szerinti kockázatelemző adatlap). Feldolgozza, elemzi és értékeli a folyamatgazdák által beazonosított kockázatelemzéseket és erről, valamint a javasolt intézkedésekről jelentést készít a Vezérigazgató felé.

*Folyamatgazda:* a folyamatgazda felelősségébe az tartozik, hogy a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak naprakészek és pontosak legyenek, illetve a folyamatot megfelelően ismerje ahhoz, hogy azonosítani tudja a bennük rejlő kockázatelemzéseket és szükség esetén a kockázatelemzésre javaslatot tegyen.

*Társasági kockázatelemzési felelős:* megtervezi, irányítja és értékeli a kockázatelemzők munkáját. A kockázatelemzők által összeállított adatállomány alapján megszervezi (amennyiben szükséges, akkor szakértők bevonására tehet javaslatot a Vezérigazgató felé) a kockázatelemzést és értékelését. Évente részletes jelentést készít a Vezérigazgató számára, a vezetés által kijelölt fókussterületeken lefolytatott kockázatelemzés eredményéről. Folyamatos szakmai kommunikációs kapcsolatot tart fenn a Vezérigazgatóval, a Társaság belső ellenőrzési vezetőjével.

*Kockázatelemző:* a kockázatelemző az adott szervezeti egység vezetőjének javaslatára a Vezérigazgató megbízásából látja el a feladatát. Feladata a működési területén a Társaság felső vezetése által meghatározott fókussterületen fellelhető bizonytalanságok, nem-megfelelőségek, hibák (továbbiakban: kockázati forrás) azonosításának, meghatározásának megszervezése, a kockázatelemzés lefolytatása, és a felmérés eredményének továbbítása a társaság kockázatelemzési felelősségéhez.

*Munkavállalók:* A kockázatelemzők által meghatározott helyi keretek között részt vesznek a kockázatelemzési folyamatban, szükség szerint. Jelzik az esetleges változások által okozható új kockázati forrásokat.

*Munkacsoport:* amennyiben a társaságnál nem kerül kijelölésre *folyamatszervezésért felelős*, illetve a *Társasági kockázatelemzési felelős* vagy utóbbiak nem tudnak részt venni a feladatok megvalósításban, akkor a Munkacsoport veszi át ezen feladatok ellátását. A Munkacsoport alaptagjai: vezérigazgató, főkönyvelő, főmérnök, műszaki osztályvezető, közgazdasági és értékesítési osztályvezető, belső ellenőrzési vezető (tanácsadói feladat), megfelelősségi tanácsadó.

### **II.4. Kockázatprofilok**

Ezen szabályzat a kockázatelemzéseket a kockázati hatás jellege szerint az alábbi csoportosítás szerint szegmentálja:



a) Biztonságot érintő kockázatok:

- Információ biztonsági kockázatok
- Energia biztonsági kockázatok
- Munkavédelmi kockázatok
- Tűzvédelmi kockázatok
- Környezetvédelmi kockázatok
- Vagyonbiztonsági kockázatok

b) Működési kockázatok:

- Szabályozás kockázatai (feladat-, felelősség-, és hatáskörök meghatározásának kockázatai)
- Tervezési folyamat kockázatai
- Likviditási kockázatok
- Külső szervezetekkel, partnerekkel való együttműködés kockázatai
- Hatósági ügyekkel, feladatokkal kapcsolatos kockázatok
- Víziközműszolgáltatási (alapfolyamatok) feladatok, folyamatok kockázatai
- Támogató folyamatok kockázatai
- Beszerzés kockázatai
- Humán erőforrás kockázatai
- Pályázás, megvalósítás, fenntartás kockázatai
- IT működés kockázatai
- Karbantartás kockázatai
- Létesítmény fenntartás kockázatai
- Kommunikáció, koordináció kockázatai

c) Stratégiai kockázatok:

- A stratégia készítés módszertanának kockázatai
- A stratégiai előrejelzések kockázatai
- A víziközműszolgáltatási piac versenytársakkal kapcsolatos konkurencia kockázatai

d) Külső kockázatok:

- Jogszabályi változások kockázatai
- EU irányelvek, szabályozások változásai
- Természeti katasztrófák kockázatai

## **II.5. A kockázatelemzési és -kezelési folyamat**

### **(1) Célok meghatározása**

A Társaság céljait az Alapszabályban és az éves üzleti tervben a Borsodvíz Zrt. tulajdonosai határozzák meg. A Közgyűlés által megvalósított üzleti terv elfogadásához a stratégiai döntéseket Vezérigazgató hozza meg.

### **(2) Folyamattérkép, folyamatgazdák**

A Társaság céljainak elérését alap- és támogató folyamatok biztosítják. Ezekről folyamattérkép, folyamatlista készül.

A folyamattérképen szereplő folyamatokat a kijelölt folyamatgazdák működtetik. A folyamatgazdák meghatározzák a felelősségi körükbe tartozó folyamatok céljait.

### (3) Folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése

A folyamatgazdák elkészítik és folyamatosan karbantartják az általuk felügyelt folyamatok leírásait, és az ellenőrzési nyomvonalakat az előírásoknak megfelelően.

### (4) Kockázat felmérés, kockázatok azonosítása

A folyamatgazda feladata kettős:

a) figyelemmel kíséri, hogy a folyamatokat szabályozó előírások (szabályzat, folyamatleírás, ellenőrzési nyomvonal) megfelelőek-e, összhangban állnak-e a jogszabályi előírásokkal, a Társaság Szervezeti és Működési Szabályzatában foglaltakkal;

b) figyelemmel kíséri az adott folyamat működését, és azonosítja a cél elérését veszélyeztető kockázati tényezőket, és azok hatását, a várhatóan bekövetkező kockázatokat.

### (5) Kockázat elemzés és értékelés, viselés

A Folyamatszervezésért felelős feldolgozza, elemzi, értékeli a beérkezett adatokat.

A kockázatok viselése a kockázatok megtartása, azok tudatos vállalása, akkor lehetséges, ha az eredendő kockázat nem jelentős, vagy ha a megvalósítható kontrollok várható hatása nincs arányban a kockázatkezelés felmerülő költségével, vagy a Társaság nem ismer lehetőséget az adott kockázat megfelelő szint alá csökkentésére.

### (6) Kockázat kezelés

A Vezérigazgató dönt a javaslatokról. Kijelöli a végrehajtás felelősé(ei)t, meghatározza a végrehajtás határidejét, és elrendeli a végrehajtást.

A kockázatok kezelését éves ciklusban kell meghatározni. Az ütemezést úgy kell kialakítani, hogy a kockázatok értékelése, illetve az integrált kockázatkezelési intézkedési terv adott évben úgy készüljön el, hogy a kockázatkezelési rendszerből a belső ellenőrzés, illetve az integritásért felelős ki tudja nyerni a saját feladat ellátásához szükséges információkat.

### (7) Visszacsatolás, fejlesztés

A felelősök a határidőt követő hónap utolsó munkanapjáig írásban beszámolnak a Vezérigazgatónak a végrehajtásról.

### (8) Fókuszterületek, vizsgálandó folyamatok kijelölése

A társaság felső vezetése évente meghatározza a kockázatfelmérés fókuszterületeit, amelyekre nézve kiemelt vizsgálatokat végeztet a kockázatfelelősökkel.

### (9) Kockázatfelelősök felkészítése

A fókuszterület ismeretében a társasági kockázatfelelős megtervezi és elvégzi a kockázatfelelősök felkészítését.

### (10) A munkatársak bevonásának megtervezése.

A Felügyelőbizottság által elfogadott szabályzat tartalma alapján a kockázatfelelősök megtervezik az adott szervezeti egységnél alkalmazandó kommunikáció tartalmát, csatornáit. Ennek keretei között meghatározzák a munkatársak kockázatfelméréssel és kezeléssel kapcsolatos tájékoztatásának, felkészítésének a szervezeti sajátosságoknak megfelelő formáját. Megtervezik a folyamatos kockázatkommunikáció rendszerét. Tájékoztatják a folyamatgazdákat, közösen meghatározzák a kockázatkommunikációban a folyamatgazdák feladatait.

#### (11) Integritást veszélyeztető elemek feltárása

A munkatársak a fókuszterületre vonatkozó ismereteik alapján az 2. számú mellékletben található űrlapon jelzik a működésben fellelhető, az integritást veszélyeztető elemeket, amelyek lehetnek bizonytalanságok, nem-megfelelőségek, hibák, integritás sértések, stb. Ezeket a kockázatfelelős a saját területén összegyűjti.

(13) A kockázatfelelősök által összeállított listákat a társasági kockázatfelelős összesíti, csoportosítja.

#### (14) Kockázatok azonosítása

A felállított munkacsoport azonosítja a kockázatokat. A kockázatazonosítás a kockázatot okozó és/vagy okozható tényezők feltárásának, megismerésének és rögzítésének folyamata. Célja, hogy azonosítsa azokat a helyzeteket, állapotokat, amelyek vagy jelen vannak, vagy megjelenhetnek, és befolyásolhatják a rendszer, vagy egy főfolyamat, vagy egy szervezeti egység céljainak elérését. A folyamat értelemszerűen magában foglalja az olyan események, helyzetek, állapotok, körülmények okainak, forrásainak az azonosítását is, amelyeknek anyagi jellegű hatásuk lehet.

#### (15) Lehetséges következmények elemzése

Az azonosított kockázatokat a munkacsoport elemzi. A kockázatelemzési folyamatban az azonosított kockázatos események lehetséges következményeit a 3. számú melléklet szerinti szempontrendszer alapján értékeli.

#### (16) A bekövetkezés valószínűségének elemzése

A célokat veszélyeztető, a meghatározott következményeket okozó „veszélyforrás” működésbe lépési valószínűségét a 4. számú mellékletben rögzített szempontrendszer szerint szükséges meghatározni.

#### (17) Kockázatok értékelése

Az azonosított kockázatok lehetséges következményeinek és a bekövetkezés valószínűségének elemzése minőségi és/vagy mennyiségi szempontok szerint történik.

A minőségi felmérés során az kerül megállapításra, hogy egy bizonyos kockázat létezik, és annak lehetnek következményei.

A mennyiségi elemzés meghatározza, vagy becsüli a következményekre és a valószínűségekre érvényes gyakorlati értékeket. (pl. jogszabályban rögzített határértékek stb.). (5. számú melléklet)

A munkacsoport az elemzett kockázatokat ezt követően értékeli. A kockázatértékelés során megtörténik a kockázati szintek összehasonlítása a rögzített kockázati kritériumokkal (jogszabályi, szabvány, egyéb rögzített követelmények). Az összehasonlítás alapján a kockázatfelelős döntései az alábbi kérdésekre kell, hogy választ adjanak:

a) Szükséges-e kezelni az adott kockázatot?

b) Milyen prioritási sorrend kerül felállításra a kezelendő kockázatok között?

c) Milyen határidővel kell megkezdeni az adott kockázat kezelését?

d) Milyen konkrét tartalmú, irányú, célú kockázatkezelési intézkedést kell végrehajtani?

e) Hol kell kezelni a kockázatot?

f) A folyamatgazda rendelkezik-e megfelelő hatáskörrel és erőforrással a szükséges kezeléshez, vagy szükséges egyetemi szintű beavatkozás kezdeményezése?

(18) Kockázattérkép összeállítása

Az összeállított kockázattérképet vagy kockázati mátrixot (6. számú melléklet) a Társasági kockázatfelelős továbbítja az érintett kockázatfelelősökön keresztül a folyamatgazdákhhoz, illetve a Társaság felső vezetéséhez.

(19) Döntés a kockázatok kezeléséről

A vezérigazgató és a munkacsoport az összeállított kockázattérkép eredménye alapján három csoportba sorolják a saját hatáskörükbe tartozó kockázatokat.

a) Elfogadhatatlan kockázatok. (Azonnali intézkedést hoznak a kezelésükre)

b) Megfontolás tárgyát képező kockázatok. (Az intézkedések szükségességének eldöntéséhez további elemzéseket végezhetnek el, mérlegelik a várható költségeket és a várható hasznokat, és ennek alapján hoznak döntést a kockázatok kezeléséről.)

c) Felvállalható kockázatok. (A kockázati szint alapján nem hoznak kezelésükkel kapcsolatos intézkedést.)

(20) Intézkedések végrehajtása, visszacsatolás

Az intézkedési tervekben rögzített feladatok végrehajtásáról azok felelősei a határidő lejártát követő hónap végéig beszámolnak a Vezérigazgató felé.

(21) Intézkedések végrehajtásának monitorozása

A Társasági kockázatfelelős feladata.

(22) Visszacsatolás, vezetői döntés- előkészítő információk szállítása

A Társasági kockázatfelelős rögzíti az eredményeket és a Vezérigazgató számára jelentést készít.

### III. ZÁRÓ RENDELKEZÉS

Jelen szabályzat a Felügyelőbizottság általi elfogadást követően 2024. április 17. napján lép hatályba.

Miskolc, 2024. április 17.

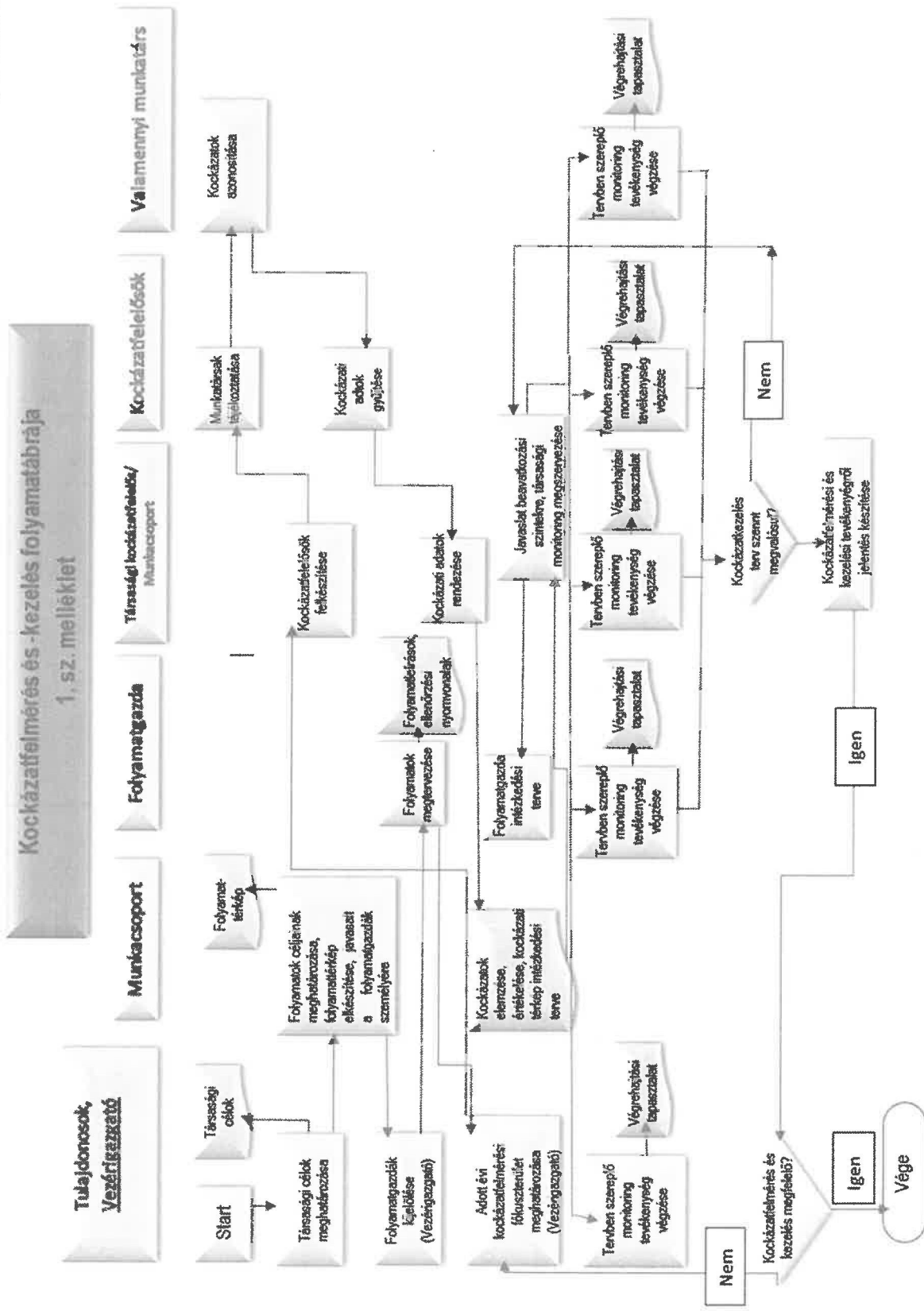
BORSODVÍZ ÖNKORMANYZATI KÖZÜZEM  
SZOLGÁLTATÓ ZÁRTKÖRŰEN MŰKÖDŐ  
RÉSZVÉNYTÁRSASÁG

Kiss Attila  
vezérigazgató

**Záradék 1: a Borsodvíz Zrt. Integrált kockázatelemzési és kezelési szabályzatát Borsodvíz Zrt. Felügyelőbizottsága a 10/2024. (04.17.) sz. határozatával elfogadta, hatályba lép 2024. április 17. napján**

# IV. MELLÉKLETEK

1. számú melléklet



## Kockázattelmérő adatlap

Folyamatgazda neve:

1. A folyamat sorszáma	2. Folyamatelem megnevezése	3. A folyamat célja	4. Már bekövetkezett probléma és következményének leírása	5. Kockázati tényező	6. Kockázat	7. A kockázat bekövetkezésének becsült valószínűsége (1-4-ig)	8. A kockázat hatásának súlyossága (1-4-ig)	9. Soron kívül szabályozás szükséges? (I/N)

Kelt: .....

1. A folyamat azonosítója: főfolyamat/folyamat sorszáma a folyamatterkép szerint. Pl. az ivóvíz szolgáltatás

2. Folyamatelem megnevezése: az azonosítószámom belül a konkrét folyamatelem megnevezése. Pl. ivóvízdíj beszédés

3. A folyamat célja: rövid definíció, hogy mi a Társaság célja az adott folyamat működtetésével. Pl. az ivóvíz szolgáltatást célja, hogy az Alapszabályban foglaltaknak és a jogszabályoknak is megfelelően a fogyasztók számára magas szintű közműszolgáltatást biztosítsunk a megfelelő díj megfizetéséért cserébe.

4. Már bekövetkezett probléma: a cél elérését, a folyamat optimális működését megzavaró tényezők, problémák bemutatása, és annak rövid leírása, hogy a problémát hogyan kezelték. Ez lehet pl. szabályozatlanság, szervezetienség, tárgyi eszközök hiánya, munkaerőhiány, vezetői döntés hiánya, stb. Ha nem kezelték, okozott-e kárt? Pl. Nem folyt be a Társasághoz a kiszámlázott összeg. A problémát a Társaság hitel felvételével, vagy hatékony kintlévőség kezeléssel oldja meg.

5. Kockázati tényező: olyan hiányosság, probléma, amely a cél elérését, a folyamat optimális működését megzavarhatja. Pl. munkaerőhiány, infrastrukturális hiányosságok, nem megfelelően működő informatikai rendszer, stb.

6. Kockázat: a kockázati tényezők miatt valószínűsíthetően bekövetkező működési zavar. Pl. a nem megfelelően működő informatikai rendszer miatt a számlák kiállítása a fogyasztók felé veszélybe kerülhet.

7. A kockázat bekövetkezésének becsült valószínűsége 1-4-ig terjedő skálán:

- 1 – alacsony a valószínűsége (20% alatt),
- 2 – közepes a valószínűsége (21-50% között),
- 3 – magas (51-80% között),
- 4 – nagyon magas (80% felett)

8. A kockázat hatásának súlyossága: amennyiben bekövetkezik a kockázatos esemény (a példa szerint a tárgyi eszköz (nyomtató) hiánya miatt a díjak beszedése, a számlák kiküldésének ellehetetlenülése miatt nehézségekbe ütközik), az 1-4-ig terjedő skálán jelölve, milyen súlyos problémát jelent az Társaság működésére nézve?
- 1 – csekély vagy mérsékelt
  - 2 - közepes
  - 3 - súlyos
  - 4 - kritikus
9. Soron kívüli szabályozásra van szükség, ha jogszabályváltozás miatt módosítani kell a folyamatra vonatkozó szabályzatot (30 nap), illetve, ha a szabályzat tartalma más szabályzatban foglaltakkal nincs összhangban.



## Azonosított kockázatok lehetséges hatásai

Kár	Értelmezés	Pénzügyi kár	Hibás teljesítés az alaptévékenységben/ támogató tev. -ben a Társaság számára	Testi épség / személyi biztonság veszélye	Hírnév / Negatív sajtó	Létesítmény üzemeltetési problémák	IT üzemeltetési problémák	Dokumentum, irat vagy elektronikus adat bizalmasság a sérül	Személyiségi jogok sérülnek
1	Nem számít	< 10.000 Ft vagy kockázat hatása a nettó árbevétel 1%-nál kevesebb et tesz ki	Egy vizóra csere elmarad...?/ egy nem jelentős összegű gazdasági esemény nem kerül könyvelésre	Nincs sérülés vagy balesetveszély.	A Társaságról elfogult, negatív vélemények egyes fórumokon	A tisztaság, a fűtés-szellőzés nem minden esetben tökéletes, néha kellemetlenségek et okoz		Nyilvános dokumentum	Kisebb kényelmetlenség egy személy számára (pl. a személy által magánjellegűn tekintett adat felfedése, további következmények nélkül).
2	Kellemetlen, esetleg kisebb presztízs-vesztés	< 100.000 Ft vagy kockázat hatása a nettó árbevétel 2-24%-át teszi ki	Munkavállaló a rábízott feladatokat nagy részét elhagyja, nem teljesíti vagy azt nem megfelelően teljesíti.	Egy személy könnyebb sérülése.	A társaságról, a szolgáltatásokról negatív vélemények egyes fórumokon,	A létesítmény alapvető funkcióit még képes ellátni, de az állapot nem megfelelő, sok a panasz	Minimum 2-3 óras leállás munkaidőben: - pl.: Levelező rendszer - társasági hálózat, illetve egyéb fontos IT szolgáltatás	Csak belső használatra szánt iratok bizalmasság a sérül	Komoly kényelmetlenség egy személy számára (pl. pénzügyi információ kiadása).

3	Komolyabb preszíz-vesztés, üzleti kár, ügyfél elégedetlenség	< 1.000.000 Ft vagy kockázat hatása a nettó árbevétel 25-49%-át teszi ki	A megvalósított beruházás, vagy üzemeltetésre átvett vagyon nem működtethető, vagy teljesen hibás/ jelentős hiba éves beszámolóban/bevallásban	Egy (nem több) személy komolyabb sérülése, több ember könnyebb sérülése.	A Társaság szolgálatásairól negatív hír a sajtóban, a közvélemény szemében jelentősen romlik a megítélése.	A létesítmény, eszköz állapot az alaptevékenység végzését megnehezíti, a tevékenység végzéséhez kiegészítő intézkedések végrehajtása szükséges	Minimum 1 napos leállás: -pl: Levelező rendszer - Társasági hálózat, illetve egyéb fontos IT szolgáltatás	Egyes személyes adatok bizalmasság a sérül, vizsgákkal / oktatással kapcsolatos információk bizalmasság a sérülnek	Tartós kényelmetlenség egy személy számára (pl. egészségügyi adatok kiadása), vagy kisebb kényelmetlenség több ember számára (komoly következmény nélkül).
4	Nagyon komoly üzleti kár, törvényi előírások betartása sérülhet, pereinelőjárás, ügyfél-vesztés...	< 10.000.000 Ft vagy kockázat hatása a nettó árbevétel 50%-át teszi ki	Munkavállaló viselkedése, vagy kompetenciája, vagy távozása miatt, az alaptevékenységek támogatótevékenységek színvonala vagy léte veszélybe kerül.	Egy személy súlyos sérülése vagy halála, több ember súlyos sérülése.	A Társaság állandó negatív hírneve a sajtóban.	A létesítmény, eszköz állapot veszélyezteti a fogyasztók, a munkavállalók egészségét és a biztonságos munkavégzését	Minimum 3 napos leállás: - pl: Levelező rendszer - Társasági hálózat, illetve egyéb fontos IT szolgáltatás	Egy csoport személyes adata bizalmasság a sérül; pénzügyi gazdasági adatok bizalmasság a sérülnek	Polgári peres eljáráshoz vezető jogsértés – egy személy részéről, vagy komoly kényelmetlenség több személy számára.

## Valószínűségi skála értékek

Érték	Megnevezés	Gyakoriság	Kitettek száma, kitétség mértéke	Kitétség ideje
1	alacsony	Soha vagy évente (maximum) egyszer lehetséges	1 személy vagy egy szervezeti egység	naponta csak néhány perc
2	mérsékelt	Havonta (maximum) egyszer lehetséges	több szervezeti egység	napi 4 óránál kevesebb
3	magas	Hetente (maximum) egyszer lehetséges	a szervezet munkavállalónak többsége	napi 4 óránál több
4	kritikus	Sűrűbben lehetséges, akár naponta is	az egész szervezet	teljes munkaidő

**Gyakoriság:** A fennálló fenyegetésből a káresemény bekövetkezése gyakoriságnak a valószínűsége (és nem csak magáé a fenyegetésé)

A fenti táblázaton túl a pénzügyminiszter és a nemzeti vagyon kezeléséért felelős tárca nélküli miniszter által kiadott irányelvben bemutatott példa is segíti az egyértelműbb meghatározást

Besorolás	Jellemző
Alacsony	Kisebb hiányosságok, amelyek természetes oka jellemzően a munkával járó tévesztés, de ezek összefüggésben nem gátolják a megfelelő működést, akciók sem minden esetben szükségesek.
Mérsékelt	Az azonosított problémák gátolják a hatékony működést, vagy fontos kontrollpontok nem működnek megfelelően. A kockázatok a szokásos munkafolyamatok keretében csökkenthetők, a vezetés beavatkozása nem szükséges.
Magas	Az azonosított problémák többletköltséget és/vagy bevételkiesést okozhatnak. Kulcsfontosságú kontrollpontok nem működnek. A kockázatok megfelelő kezelése érdekében vezetői beavatkozás is szükséges lehet.
Kritikus	A kontrollhiányosságokon túl a problémák olyan súlyosak, hogy azok az üzleti terv vagy a stratégia szintjén is jelentős károkat okozhatnak. Azonnali vezetői beavatkozás szükséges, és a folyamat újratervezése is indokolt lehet.

## Kockázatértékelő lap

Folyamatok		Hatás (1-4)	Valószínűség (1-4)	Összesen:
1.	Főfolyamat #1 (= (1.1+1.2.)/folyamatok száma)			5,5
	1.1. Folyamat #1 (= (kockázat 1+kockázat 2)/2 azaz a kockázatok számával)			5
	Kockázat #1 (=hatás*valószínűség)	4	2	8
	Kockázat #2	2	1	2
	1.2. Folyamat #2			6
	Kockázat #1	3	2	6
	Kockázat #2	3	2	6

## Kockázati mátrix

		<b>Szervezetre gyakorolt hatás</b>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Valószínűség</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>
	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>16</b>

**Alacsony kockázat**



**Mérsékelt kockázat**



**Magas kockázat**



**Kritikus kockázat**







### MEGISMERÉSI ZÁRADÉK

sorszám	szervezeti egység	dolgozó neve	megismerés dátuma	dolgozó aláírása
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				
24.				
25.				
26.				
27.				

Jelen szabályzatot a vezetésem alatt álló valamennyi munkavállaló megismerte.

P.H.

.....  
szervezeti egység vezetője