

Kockázatkezelési Esettanulmány

Integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek alkalmazása a vállalati kockázatkezelésben

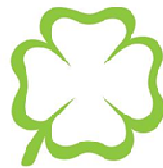
készült a

MNV | MAGYAR NEMZETI
VAGYONKEZELŐ ZRT.

kezdeményezésére

az állami tulajdonban lévő társaságok
irányítási gyakorlatainak fejlesztésére

a



SZERENCSEJÁTÉK ZRT.

által alkalmazott legjobb vállalatirányítási gyakorlatok
bemutatásával

2013. május 15.

Tartalom

1. FELELŐS VÁLLALATIRÁNYÍTÁS AZ ÁLLAMI VAGYONKEZELÉSBEN	3
2. ÜZLETI HÁTTÉR INFORMÁCIÓ A SZERENCSEJÁTÉK ZRT. KAPCSÁN	5
3. AZ ESETTANULMÁNY ALAPJÁUL SZOLGÁLÓ ÜZLETI TERÜLET ÉS TERMÉK BEMUTATÁSA.....	8
4. AZ ALKALMAZOTT KOCKÁZATKEZELÉSI MEGKÖZELÍTÉS	10
5. A SIKERES KOCKÁZATVÁLLALÁS KERETEI A SZERENCSEJÁTÉK ZRT-NÉL	14
5.1 A VÉGREHAJTÁS IRÁNYÍTÁSA.....	21
5.2 A MEGBÍZHATÓSÁG IRÁNYÍTÁSA	23
5.3 AZ EREDMÉNYES MŰKÖDÉS IRÁNYÍTÁSA.....	25
5.4 A STRATÉGIAI ÜZLETVITEL IRÁNYÍTÁSA	28
5.5 A KOCKÁZATKEZELÉS IRÁNYÍTÁSA.....	30
5.5.1 <i>Az információbiztonsági kockázatok kezelése</i>	<i>30</i>
5.5.2 <i>A kockázatkezelési gyakorlatok kiterjesztése az irányítási folyamatokra.....</i>	<i>33</i>
6. KÖVETKEZTETÉSEK LEVONÁSA AZ ISO 31000 RISK MANAGEMENT SZABVÁNY ÉS AZ IRÁNYÍTÁSI KÉPESSÉGFELMÉRÉS ÁLLAMI TULAJDONBAN LÉVŐ TÁRSASÁGOK KÖRÉBEN TÖRTÉNŐ ALKALMAZÁSÁHOZ.....	36
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	40

1. Felelős vállalatirányítás az állami vagyonkezelésben

Jelen esettanulmány a **Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt.** (MNV Zrt.) kezdeményezésére a magyar állami tulajdonban lévő társaságok irányítási és kockázatkezelési gyakorlatainak fejlesztése céljából készült, az MNV vezetése által 2013-ban indított **“Felelős vállalatirányítás az állami vagyonkezelésben”** elnevezésű program keretében. Az Európai Bizottság által támogatott, a Budapesti Gazdasági Főiskola vezetésével és Ivanyos János szakmai koordinációjával 2013. február végével lezárult BPM-GOSPEL nemzetközi képzési projekt eredményeit felhasználva, a Szerencsejáték Zrt. legjobb vállalatirányítási gyakorlatain keresztül kerül bemutatásra az integrált megfelelés-irányítási foratókönyvek vállalati kockázatkezelésben való alkalmazása.

Az MNV Zrt. az állami tulajdonú társaságok számára közreadta a felelős vállalatirányítási elvek alkalmazására vonatkozó ajánlásait. Az állami vagyonhoz tartozó eszközökkel történő hatékony, átlátható és a köz szolgálatában történő gazdálkodás további erősítése érdekében megfogalmazott vállalatirányítási ajánlások elsősorban a döntési folyamatok, valamint a szerződéskötési és kötelezettségvállalási rendszerek átláthatósága és nyomon követhetősége, az ügyvezetés és az ellenőrző szervek együttműködésének a jelenleginél hatékonyabb kialakítása kapcsán fogalmaznak meg elvárásokat. Az ajánlások követéséhez azonban olyan vállalatirányítási keretek meghatározása szükséges, mely támogatja mind az egyedi vállalati célrendszerhez igazodó irányítási folyamatok kialakítását és továbbfejlesztését, mind pedig az egységes szemléletű tulajdonosi ellenőrzési gyakorlat megvalósítását.

Az ajánlások kapcsán kidolgozásra kerültek azok a javaslatok is, melyek segítenek az általános elvárásoknak megfelelő irányítási gyakorlatok kialakításában. Ahogy a kidolgozott javaslatok a társaságok egyedi sajátosságaihoz mérten követendőek, úgy az állami tulajdonban lévő társaságokra alkalmazható egységes vállalatirányítási keretek által meghivatkozott legjobb gyakorlatok adaptálását is egyedi szempontok szerint kell megvalósítani.

A Budapesti Gazdasági Főiskola és a Magyar Közgazdasági Társaság Felelős Vállalatirányítási Szakosztálya által közreadott **“Felelős Vállalkozások Irányítási Modelljének”** alkalmazásával biztosítható mind az egyedi vállalati célok szerinti teste szabhatóság, mind pedig az egységes tulajdonosi ellenőrzés szempontjainak való megfelelés. Az MKT szakosztály elnöksége által működtetett www.trusted.hu portálon elektronikusan is elérhető kézikönyv ismerteti a modell alkalmazási feltételeit, valamint az általános irányítási célkitűzések megvalósulását támogató alapelveket és legjobb gyakorlatokat. Az alkalmazás mind szélesebb körben való elterjesztése céljából meghirdetésre kerültek a vállalatirányítási rendszerek képességfejlesztési és minősítési programjai, melyek segítségével nemcsak a szükséges vezetői, felügyeleti és ellenőrzési ismeretek elsajátítása igazolható, hanem a vállalatirányítási gyakorlatban elért eredmények éves külső felülvizsgálata is biztosítható. Az egyes szektorokban és iparágakban (pl. tőzsdén megjelenő társaságok, pénzintézetek, államháztartási szervezetek számára) már eddig is kötelező vezetői önértékelés folyamatának egységes követelmények szerinti kialakítása és az önértékelés lefolytatásának - az éves beszámoló elfogadása előtti - külső felülvizsgálata nemcsak a vállalatirányítási jelentések és beszámolók megbízhatóságát, hanem az állami tulajdonú társaságok működtetésével kapcsolatos általános üzleti bizalmat is erősíti.

Az állami tulajdonú gazdasági társaságokkal szemben az MNV Zrt. elvárása, hogy **hatékonyabb, eredményesebb, költségtakarékosabb és átláthatóbb gazdálkodást** folytassanak. Az MNV Zrt., mint az állami tulajdonú társaságok tulajdonosi joggyakorlója törekszik arra, hogy a megfelelő célok kitűzésében, azok elérésében segítse a társaságokat, illetve hogy, ezen célok teljesülése hatékonyan, ellenőrző rendszerek működésén keresztül biztosított legyen.

A felelős vállalatirányítási rendszer hatékony működése a megfelelő speciális jogi normák alkalmazásán keresztül az egyes állami tulajdonú társaságoknál és a teljes nemzetgazdaságban elősegíti a piactgazdasági elvek szerinti működést, az ahhoz szükséges megbízhatósági kritériumok teljesülését. Mindemelllett a felelős vállalatirányítás piaci sztenderdjeinek való megfelelés növeli az állami tulajdonú társaságok értékét az állami vagyonkezelés részeként.

Az MNV Zrt. - többek között - tervezési irányelvekkel és üzleti terv mintákkal, valamint az éves beszámoló elkészítéséhez szükséges ellenőrzési listával, üzleti modellek kialakításával és egységes felügyelő bizottsági ügyrend mintával eddig is segítette a portfóliójába tartozó társaságok hatékonyságának növelését. 2013. I. félévében további ajánlások kiadását is tervezi többek között a kockázatkezelés, az információbiztonság és az etikai normák területén.

Az MNV Zrt. által alkalmazásra javasolt „Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje” - mint általános referenciamodell - eszközül szolgál az állami tulajdonú társaságokra vonatkozó egységes vállalatirányítási keretek meghatározására és kommunikálására, továbbá a vagyongazdálkodással szemben támasztott követelmények és célok teljesítésének, illetve kockázatainak mérését és értékelését biztosító mutatók hatókörének kijelölésére. A meglévő vagy továbbfejlesztésre kerülő vállalatirányítási gyakorlatok modell által leírt keretekhez való illesztése, továbbá a megfelelés vezetői önértékelési folyamatának külső felülvizsgálata (érvényesítése) az állami tulajdonú társaságok felelős vezetőinek vagy irányító testületeinek hatáskörébe tartozik.

A modell alkalmazását támogató **“Trusted Business – Felelős Vállalkozások Magyarországon”** programban való részvétel bizonyítja az állami tulajdonú társaságok felelős vállalatirányítási kultúra iránti elkötelezettségét, továbbá lehetővé teszi az elért vállalatirányítási képesség cégértéket növelő igazolását, hozzájárulva ezzel az általános üzleti bizalom és a versenyképesség erősödéséhez is.

Az MNV Zrt. - az állami tulajdonú társaságokkal szembeni elvárásoknak való mind hatékonyabb megfelelés támogatása érdekében elindított **“Felelős vállalatirányítás az állami vagyongazdálkodásban”** elnevezésű programja keretében - továbbra is biztosítja a portfóliójába tartozó társaságok igazgatósági és felügyelő bizottsági tagjainak tájékoztatását és felkészítését az egységes vállalatirányítási keretekkel kapcsolatos feladatokról, valamint a legjobb gyakorlati példák közreadásával az élenjáró társaságok, mint jelen esetben a közreadott vállalatirányítási ajánlásokat és a specifikus vállalati adottságokat egyaránt figyelembe vevő képességfejlesztési és minősítési programok megtervezését és lebonyolítását a társaságoknak saját erőből kell megvalósítani. Ennek keretében a vezető tisztségviselők és a tulajdonosi ellenőrzést közvetlenül gyakorló felügyelő bizottsági tagok felelőssége kiterjed a vállalati működés átláthatóságát és a vállalati információk szükséges mértékű nyilvánosságra hozatalát támogató folyamatok kialakítására és fenntartására, továbbá a vállalatirányítási gyakorlatok eredményességének és hatékonyságának folyamatos figyelemmel kísérésére, ideértve a tulajdonos felé történő javaslattételi, illetve intézkedési kötelezettségeket is.

Az esettanulmányban felhasznált források:

- [1] Kockázatkezelési Kézikönyv - Integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek alkalmazása a vállalati kockázatkezelésben, Trusted Business Partners Kft, 2013. április
- [2] Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje - Governance Model for Trusted Businesses, BPM-GOSPEL projekt, 2011
- [3] A Szerencsejáték Zrt. Szervezeti és Működési Szabályzata (SZMSZ)
- [4] Üzleti és Társadalmi Felelősségvállalási Jelentés - 2011, Szerencsejáték Zrt.
- [5] A Megújulás Stratégiája 2011-2016 - A Szerencsejáték Zrt. üzleti stratégiája
- [6] A Szerencsejáték Zrt. Információbiztonsági Irányítási Rendszerének Kézikönyve

További szakmai anyagok elérhetőek a Magyar Közgazdasági Társaság Felelős Vállalatirányítási Szakosztálya és a Trusted Business Partners Kft. által működtetett www.trusted.hu szakmai portálon.

Kapcsolattartó: IVANYOS János, szakosztály-elnökségi tag, titkár
E-mail: ivanyos@trusted.hu

2. Üzleti háttér információ a Szerencsejáték Zrt. kapcsán

Küldetés és társadalmi felelősségvállalás

A Szerencsejáték Zrt. Magyarország legnagyobb szerencsejáték-szolgáltatója, mely nemzetgazdasági szempontból kiemelt jelentőségű nemzeti vagyonban tartandó 100%-ban állami tulajdonban álló társaság. A számsorsjátékokat, sportfogadásokat és a sorsjegyeket kizárólagos jogkörrel forgalmazza az ország egész területén. A Társaság kizárólag Magyarországon tevékenykedik, központi irodája Budapesten van. Négy értékesítési régiója, melyek a szerencsejátékok területi koordinálásáért és az értékesítési hálózat felügyeletéért felelősek, a Kereskedelmi és Játékszervezési Igazgatóság szervezetébe integrálódva működik. A lottótársaság a teljes országot lefedő kiterjedt kiskereskedelmi hálózatot és online értékesítési technológiát működtet.

A Szerencsejáték Zrt. *küldetése*, hogy felelős játékszervezésen alapuló minőségi szolgáltatással játéklehetőséget biztosítson a felnőtt magyar lakosság számára, közreműködjön a szerencsejátékokkal kapcsolatos társadalmi kockázatok mérséklésében, értékeket teremtsen és közvetítsen, valamint hozzájáruljon a nemzeti közkiadások finanszírozásához. A Társaság kiemelt értékei közé tartozik a játékosok bizalma, a társadalmi elfogadottság, a termékek beagyazottsága, a sokoldalú játékkportfolió, a kiterjedt országos értékesítési hálózat, a technológiai rendszer és a többcsatornás értékesítés, a munkavállalók szakmai tudása, a társadalmi elkötelezettség, a tapasztalat és a begyakorolt, jól működő mechanizmusok, valamint az új iránti nyitottság.

A Szerencsejáték Zrt. a hazai szerencsejáték piac meghatározó szereplője, termékei ismertsége, országos értékesítési hálózata révén képes a hazai játékszokások befolyásolására. A Társaság *társadalmi felelősségvállalásának* négy alappillére: felelős játékszervezés, társadalmi elkötelezettség, felelős foglalkoztatás és a természeti erőforrások védelme. Üzletpolitikai célja kiegyensúlyozott, a játékosok igényeinek és a társadalom érdekeinek megfelelő etikus és biztonságos szolgáltatás nyújtása, a játékok szórakoztató jellegének megőrzése mellett a lakossági jövedelmek alakulásával lépést tartó, fenntartható növekedés.

A Társaság jövőképe

A felelős játékszervezés mintaszerű integrált működtetése, megbízható társaságként a legszélesebb lojális fogyasztói kör kiszolgálása színvonalas játékokkal, társadalmi felelőssége tudatában az állam közpolitikai céljainak támogatása közvetett és közvetlen eszközökkel, kiemelten kezelve a nemzeti kultúrát, a hazai sportot és az egészségmegőrzést.

A kockázatok forrásai

A Társaság tevékenységével kapcsolatban piaci, működési, szabályozási és pénzügyi kockázatokkal számolhatunk.

Rövidtávon *piaci kockázatot* jelent a lakosság jövedelmi helyzetének és a szabadon elkölthető jövedelmének alakulása, a hagyományos számsorsjátékok iránti kereslet stagnálása. A Társaság a sorsjegy és bukmékeri fogadás termékkörben elért piaci pozícióinak további megerősítésére, az online szerencsejátékok szervezésébe történő bekapcsolódással, illetve a játéktérmekek bezárása következtében felszabaduló kereslet részleges lekötésével törekszik a kockázat csökkentésére. A Társaság eddigi működésével bizonyította jelentős jövedelemtermelő képességét, amelynek fenntartása folyamatos investíciót igényel.

A *működési kockázatok* egyik legfontosabb eleme a rendszerek biztonsága, a játékos adatok titkosságának védelme. Előrelépést jelent a kritikus folyamatok megfeleltetése az ISO 27001 és WLA SCS információbiztonsági szabványoknak. Megvalósultak azok a korábban hiányzó folyamatszabályozási megoldások, szervezeti kompetenciák, amelyek krízishelyzetben is biztosítják az üzletmenet folyamatosságát. A folyamatban lévő technológia fejlesztések egyik fontos motivációja a rendszer biztonságának, megbízhatóságának fokozása.

Szabályozási kockázat a szerencsejáték piaci szabályozás turbulenciája, a szerencsejáték törvény változékonysága, illetve a vállalatcsoport működését lényeges ponton érintő jogszabályi kööttségek. A Társaság képes a hazai szerencsejáték piac színvonalas kiszolgálására, tevékenységi körének kiterjesztésre, nemzetközi

játékokba történő bekapcsolódásra és a tudásával, ismereteivel hozzá kíván járulni a szabályozási háttér megteremtéséhez.

Pénzügyi kockázatot jelent az eredménytartalékot is érintő osztalékfelvonás. A Társaság, a tulajdonos hozzájárulásával megkezdte a központi technológiai rendszerének lecserélését. A három évre tervezett fejlesztési program megkezdődött (AEGIS projekt), a program első évében a tervezett több milliárd forintos beruházás több mint fele realizálódik. Az előző évről áthúzódó, illetve az ez évben induló egyéb szinttartó beruházásokkal együtt 2013-ban olyan értékű fejlesztéshez kell forrást biztosítani, amelyre a képződő éves amortizáció nem nyújt fedezetet,

A Társaság fő stratégiai célkitűzései

A Társaság 2011 – 2016. évre megfogalmazott **“A Megújulás Stratégiája”** névre keresztelt üzleti stratégiája az innovatív, de mértéktartó, a fogyasztói igényeknek megfelelő növekedést célozza meg. Ennek érdekében az alábbi stratégiai célok kerültek kitűzésre:

- magas színvonalú és megbízható szolgáltatás nyújtása az új piac, az új játékosok megismerése és igényeinek kiszolgálása révén,
- a közszolgálati elkötelezettség nyilvánvalóvá tétele felelős játéklehetőségek nyújtásával,
- hatékony szervezeti struktúra kialakítása és a modern jogi környezet kialakulásának elősegítése, a szervezeti kultúra és a szervezeti működés folyamatos innovációjával.

A fenti stratégiai célok megvalósítása jó néhány olyan elvárást közvetít, amely az új utak keresése mellett hatékonyabb szervezeti működést, illetve átgondoltabb társadalmi szerepvállalást fogalmaz meg.

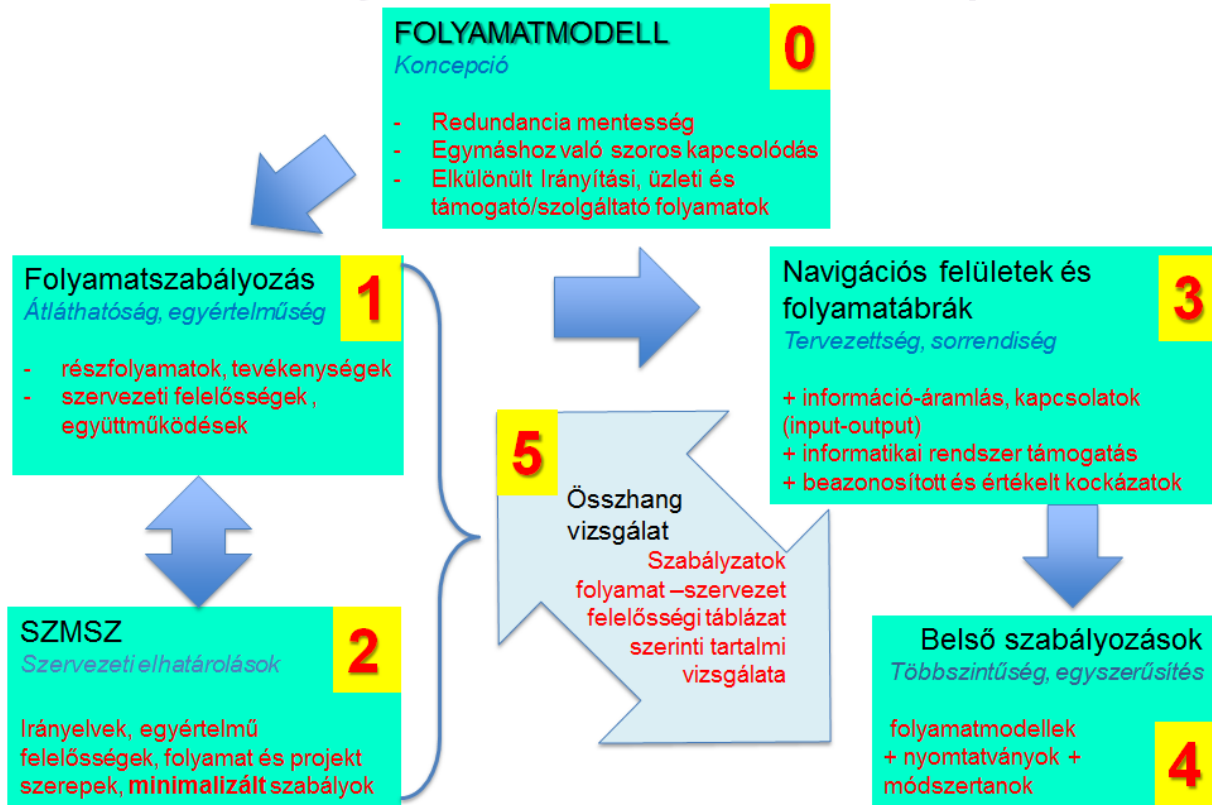
Az elfogadást követően kezdődött el a társasági stratégia lebontása részstratégiákká 9 db, a társasági működés szempontjából jól elkülöníthető szakmai területen. Az egyes részstratégiai elemzések eredményeképpen 2011. november végére jöttek létre azok az akcióterv javaslatok, amelyeket a Társaság menedzsmentje 2011. december elején áttekintett, harmonizált és a megvalósítás szempontjából prioritási sorrendbe rakott. Az áttekintés eredményeképpen 2014 májusáig - azaz a Társasági stratégia első 3 évére – 65 db stratégiai akció került azonosításra időütemezéssel, felelős és közreműködő szervezeti egységek megnevezésével, illetve Kulcs Teljesítmény Mutatók megjelölésével.

Folyamatmenedzsment fejlesztése

A Megújulás Stratégiájában 2012-re megfogalmazott egyik kiemelt projekt **“A társaság integrált folyamatstruktúrájának, folyamatmenedzsment rendszerének kiépítése”** nevet kapta, amelynek egyik legfontosabb célkitűzése éppen a felelős társaságirányítási rendszer alapjainak lerakása volt. Ez egy olyan Társasági szintű egységes és integrált folyamatmenedzsment rendszer és eszköztár kialakítását jelenti, amely párhuzamosságtól mentes munkavégzést biztosít és segít a szervezeti hatáskörök és munkaköri feladatok egyértelműsítésében, tisztázásában. Informatikai eszközrendszerével (ARIS, Mash Zone) támogatja a folyamatok hatékonyabb szervezését és potenciális lehetőséget nyújt a folyamat végrehajtások elemzésére, a folyamatelljesítmények kiértékelésére. Mindezekon keresztül alapot biztosít a társasági folyamatok hatékonyságának javítására:

- rövidebb átfutási idővel
- kevesebb élőmunka-ráfordítással
- kevesebb anyag, eszköz és energia felhasználással
- kevesebb utólag megoldandó problémával
- alacsonyabb kockázatszinttel

Folyamatmenedzsment célállapot



1. sz. ábra: A Szerencsejáték Zrt. folyamatmenedzsment-fejlesztési projektje által célzott állapot

A Szerencsejáték Zrt. kockázatkezelési esettanulmány üzleti példaként történő kiválasztását egyrésztől a Társaság felelős vállalatirányítás iránti, elismert és példamutató elkötelezettsége, másrésztől a folyamatszabályozásra épülő irányítási rendszerének kidolgozottsága indokolta. Az áttekinthető irányítási struktúra és az irányító, üzleti és támogató (szolgáltató) folyamatok kialakításának és alkalmazásának magas érettségi szintje alkalmas a vállalati kockázatkezelés legjobb hazai gyakorlatainak bemutatására. Jelentős különbség a hagyományosan, vagyis szabályzatok alapján kialakított vállalatirányítási gyakorlatoktól, hogy a Szerencsejáték Zrt. szervezeti és működési szabályzata a részletes folyamat és hatáskör leírások alapján került aktualizálásra, így az egyes működési területek és szervezeti egységek feladat-meghatározásai a részletes folyamatleírásokból kiindulva alulról felfelé, a funkcionális és szervezeti átfedéseket minimalizáló megközelítéssel kerültek megállapításra. A folyamatok és hatáskörök meghatározására épülő vállalatirányítási rendszer kapcsán a kockázatkezelés rendszere és folyamatai nemcsak áttekinthetőek, hanem jól illusztrálják a hagyományos kontroll, illetve megfelelés alapú kockázatkezeléssel szemben realizálható előnyöket.

3. Az esettanulmány alapjául szolgáló üzleti terület és termék bemutatása

A Szerencsejáték Zrt. játékaik közül a sorsjegyek a gyakori és azonnal megállapítható nyerési élményt, de a lottójátékoknál kisebb összegű főnyereményt kínálnak a játékosoknak. Átlagosan minden 3-4-dik sorsjegy nyer, a főnyeremények az 5-50 millió forintos sávban mozognak árkategóriától függően. Jelenleg 200, 300, 500 és a prémium kategóriát jelentő 1000 forintos sorsjegyek vannak.

A Társaság *Sorsjegy Osztályának* alapfeladata a kaparós sorsjegy termékcsalád gondozása, az új sorsjegyek termékfejlesztése, legyártatása és piaci bevezetése, az elfogyott sorozatok piaci kivételése, és a sikeres sorsjegyek utánpótlásának (újabb sorozatainak) biztosítása a vállalati szintű árbevételi és eredményességi célok figyelembe vételével. Az érintett szakterületek bevonásával kidolgozza az éves sorsjegy bevezetési és lezárási ütemtervet, melynek mentén a sorsjegyek piaci be- illetve kivételése megtörténik. Összeállítja a sorsjegyek szervezésével kapcsolatos engedélyezési dokumentációkat, végzi a sorsjegy kibocsátáshoz, értékesítéshez kapcsolódó szabályozási feladatokat, valamint tartja a kapcsolatot az illetékes hatósággal. Intézkedik a sorsjegyek szervezésével kapcsolatosan felmerülő jelenségek kezeléséről, közreműködik a promóciós és különsorsolásos akciók kidolgozásában, megőrzi a játéktörténeti archívumot.

A szervezeti egység vezetőjének irányítása alatt az osztályon felsőfokú, közgazdász végzettségű munkatársak dolgoznak erős termékmenedzsment, marketing, piackutatási, statisztikai-elemzési, szociológiai és PR/kommunikációs háttérrel. A kizárólag külföldön működő nyomdák miatt alapfeltétel a megbízható és magas szintű angol nyelvismeret, valamint az önálló munkavégzés. Minden termékfelelős több sorsjegyért felel, melyek életciklusuk eltérő szakaszában (fejlesztés vagy megrendelés alatt, piaci bevezetés előtt, értékesítés közben vagy kivételése előtt) vannak.

A sorsjegyekkel kapcsolatos munkafolyamatok a tárgyévvel megelőző évben készített és az Igazgatóság által jóváhagyott, a stratégiai irányok követésére és konkrét kibocsátásokra vonatkozóan - alapos szakmai előkészítéssel és véleményeztetési folyamattal támogatott - javaslatot tevő éves *sorsjegy-kibocsátási terv* alapján, a sorsjegyekre vonatkozó *részletes projekttervek* kidolgozásával és nyomon követésével, a tervezett határidők betartásával kerülnek végrehajtásra.

Az elmúlt években az éves sorsjegy értékesítés mind darabszámban, mind árbevételben komoly növekedést mutatott. Ebben meghatározó szerepe volt az első prémium kategóriás, 1000 forintos árkategóriába tartozó *Buksza sorsjegynek*, mely a korábbiaknál magasabb főnyeremény összegével, magasabb nyeremény-visszafizetési arányával, a többszöri nyelés lehetőségével, és nem utolsósorban magasabb árával úgy vált sikertermékké, hogy közben a többi sorsjegy forgalma sem csökkent. A Buksza sorsjegy iránt tartósan kiemelkedő a kereslet.

A sorsjegy kibocsátás és értékesítés során a Társaság kiegyensúlyozott növekedésre, társadalmi felelősségvállalásra és felelős játékszervezésre vonatkozó üzletpolitikája messzemenően betartásra kerül, ideértve a sorsjegy játékosokra gyakorolt kockázatainak meghatározott szinten tartását.

A sorsjegy-értékesítés Társaság nyereségéhez való hozzájárulásának súlya követi az árbevételi részarány növekedési trendjét, emiatt a hagyományos játékok körében a sikeres kockázatkezelés kiváló példáját nyújtja, különösen, ha figyelembe vesszük az e területet érintő rövidtávú piaci kockázatok folyamatos növekedését. Ugyanakkor figyelemre méltó a hagyományos értékesítési hálózat meghatározó szerepe a növekedésben és az interaktív játékszervezéshez képest az informatikai kockázatok alacsonyabb szintje.

A Buksza sorsjegy 2011-ben történt bevezetése önmagában is jól példázza a *pozitív irányultságú kockázatvállalás* fontosságát. A korábbiakhoz képest drágább és magasabb összegű főnyereményt kínáló játék évközi bevezetését komoly marketing-kutatás és előkészítés előzte meg. Bár az előzetes kutatási eredmények azt jelezték, hogy a piac csak jelentősen alacsonyabb árazású terméket fogadna be, a megfelelő piaci bevezetés eredményeként a viszonylag magas nyerési eséllyel kombinált magasabb árfekvés mellett felvállalt kockázat meghozta az eredményt, hiszen a Buksza sorsjegy a sorsjegy-értékesítés legjobban teljesítő elemeként jelentősen és tartósan megemelte az üzleti terület árbevételét.

Hasonlóan sikeres kockázatkezelési gyakorlatnak tekinthető az értékesítési hálózatban alkalmazott jutalékrendszer átalakítása, mely a korábban csak darabszámot figyelembe vevő jutalékalap számításba bevonta a termékenként eltérő jutalékkulcsot.

A korszerű kockázatkezelés nézőpontjából az alkalmazott irányítási és kontroll gyakorlatok célja nemcsak a lehetséges veszteségek elkerülése, hanem legalább annyira az *értéknövelés* külső és belső feltételeinek biztosítása. Bár a szerencsejátékok iránti általános kereslet más piaci termékekhez vagy szolgáltatásokhoz képest kevésbé "válság-érzékeny", ugyanakkor egy-egy termékcsoporthoz, illetve termék vonatkozásában a hagyományos üzleti kockázatok jelennek meg. A példának választott termék bevezetése és fenntartása nem a korlátlan piaci keresletnek, hanem a belső folyamatok szabályozottságára épülő nagyobb kockázatvállalásnak köszönheti a sikerét.



Az 1000 Ft-os Bukksza sorsjegyet 2011. májusban vezették be a piacra, bevezetésétől kezdődően kimagasló forgalmi szintet teljesít. A 2012. év forgalmi adatai alapján hosszabb távon is kiemelkedő teljesítés várható, és ezt a bevételt a Bukksza "saját", plusz bevételként teljesíti, minimális elszívó hatás érvényesülésével. A sorsjegy különlegessége a "kinyithatóság", a többi sorsjegyhez képest jelentősen több, összesen 10 játékmező, valamint a kiugróan magas, 50 milliós főnyeremény.

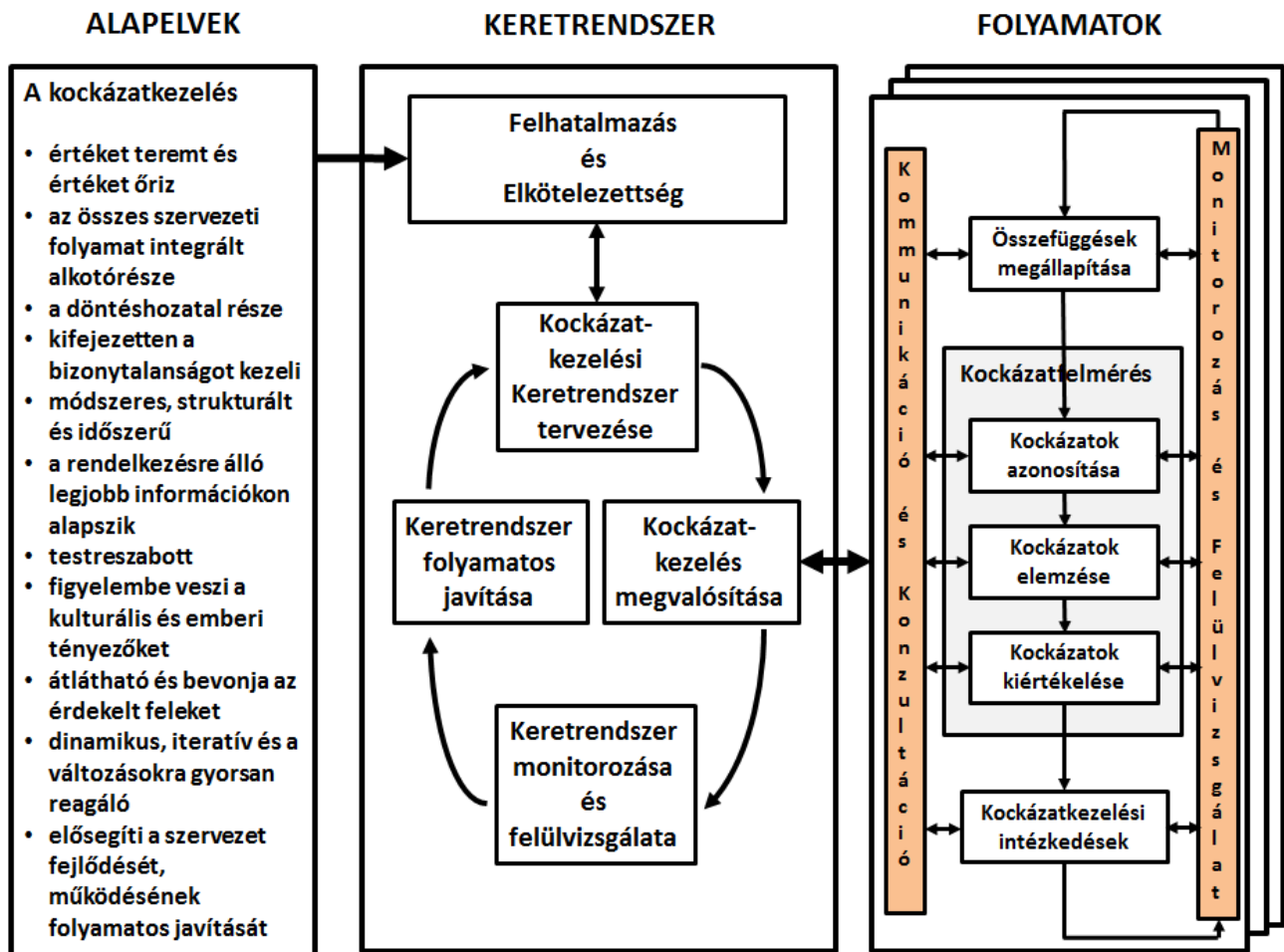
A Bukksza bevezetése óta eltelt időszakban a sorsjegyek eladott heti darabszáma jelentősen növekedett a Bukksza bevezetése előtti eladott darabszámhoz képest, ami arra enged következtetni, hogy a piac hosszabb távon is elfogadja a magasabb árkategóriát.

A sorsjegy tehát nem csupán termékcsoporthoz képest egyre jelentősebb tényezőt a Társaság gazdasági teljesítményét illetően, hanem a konkrét termék szintjén is.

4. Az alkalmazott kockázatkezelési megközelítés

Jelen esettanulmányban a **Felelős Vállalkozások Irányítási Modelljét** alkalmazó integrált megfelelés-irányítási forgatókönyveket megvalósító kockázatkezelési gyakorlatokat mutatjuk be, a Szerencsejáték Zrt. egy kiválasztott *üzleti működési területére* (a sorsjegyre mint játékra) jellemző üzleti folyamat (Játékok szervezése) és egy prémium kategóriás termék (a Buksza sorsjegy) kapcsán.

Ebben az esettanulmányban nem a hagyományos kockázati- és kontrolldokumentálás elvét, vagyis a lehetséges események bekövetkezési gyakoriságából és az üzleti célokra vonatkozó *negatív* hatásából származtatott eredendő és maradvány kockázatok besorolásának kockázati térképen való elhelyezését (rangsorolását) és a kockázatcsökkentő intézkedések - ellenőrzési szabványok és módszertanok által "ajánlott" - bemutatását követjük, hiszen ezek az elmúlt évtizedekben egyáltalán nem igazolták eredményességüket az üzleti siker elérése, illetve a kudarcok elkerülése vonatkozásában. A kontroll alapú kockázatkezelési megközelítéssel szemben az **"ISO 31000:2009 Risk Management"** szabvány alapelvei szerint megvalósuló kockázatkezelési keretrendszer és a kockázatkezelést végrehajtó folyamatokat támogató megoldásokat kívánjuk bemutatni, melyek a bizonytalanságból eredő *pozitív és negatív* hatásokra egyaránt koncentrálnak:



2. sz. ábra: ISO 31000:2009 Risk Management szabvány alkotóelemei

A kockázatot - az ISO 31000 szabvány alapján - mint a *bizonytalanság vállalati célokra való hatását* értelmezzük, ezért a kockázatkezelési gyakorlatot a vállalati célrendszer egymásba épülő szintjein keresztül mutatjuk be. Az ezeken a szinteken beazonosítható vállalati (működési és szervezeti) célokat az azok elérését támogató irányítási célkitűzések egészítik ki.

A vállalati célok figyelembe vételét a Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje által alkalmazott **irányítási célkitűzések** különböző működési és szervezeti szinteken értelmezhető, eltérő karakterisztikájú és időtávú vállalati célokhoz való rendelésével biztosítjuk. A modell 11 irányítási célkitűzést alkalmaz a bizalomra épülő üzletmenet támogatására:

A fenntartható üzletmenet támogatására:	A szabályozott üzletmenet támogatására:		
✓ Versenyképesség	✓ Elszámoltathatóság	✓ Elkötelezettség	✓ Kockázattudatosság ✓ Kontrollhatékony
✓ Kiaknázhatóság	✓ Folyamatintegritás	✓ Kompetencia	
✓ Elégedettség	✓ Hitelesség	✓ Adatvédelem	

3. sz. ábra: Irányítási célkitűzések a bizalomra épülő üzletmenet támogatására

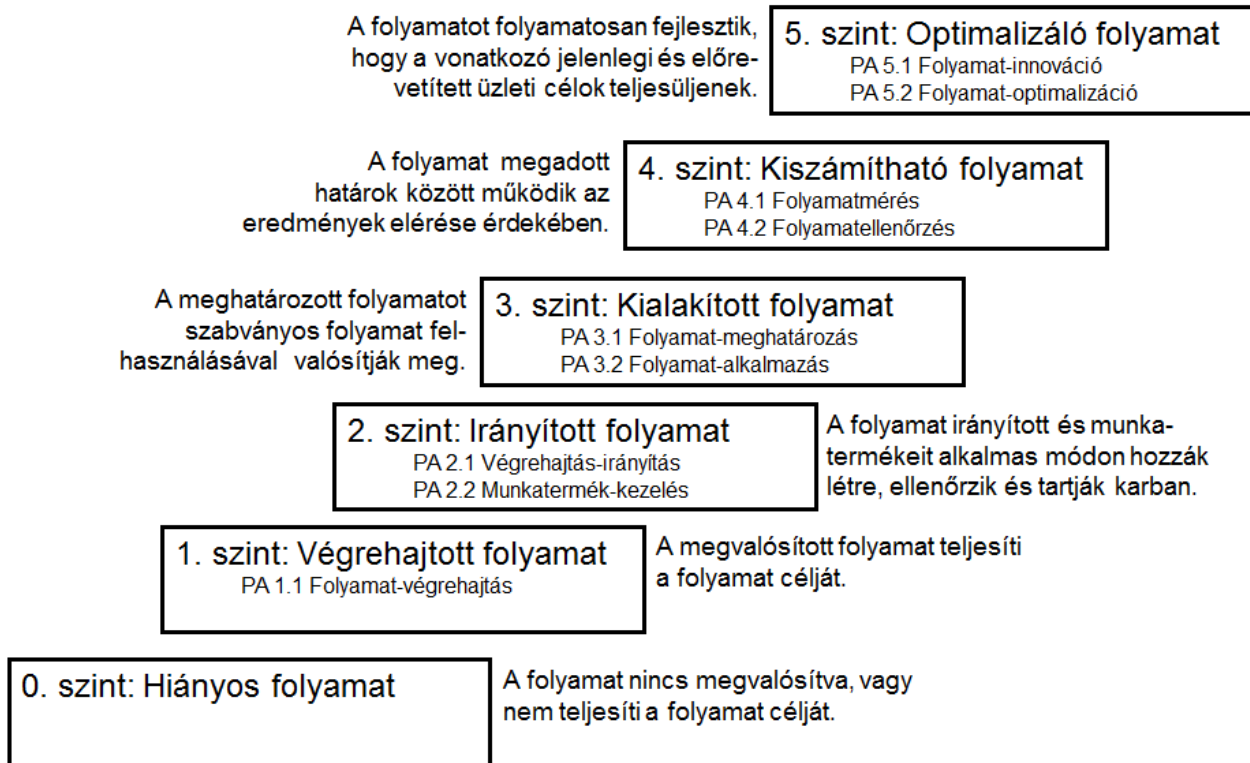
Míg a fenntartható üzletmenetet támogató célkitűzések a vállalkozási tevékenység sikerességét és eredményességét biztosítják, a szabályozott üzletmenet célkitűzései elsősorban arra összpontosítanak, hogy a belső kontrollrendszer hatékonyan támogassa a vállalkozás stratégiai, működés-eredményességi, megbízhatósági és végrehajtási céljait. Az adott működési vagy szervezeti szint vonatkozásában az irányítási célkitűzések meghatározása a megfelelő időhorizont figyelembe vételével kell, hogy megtörténjen. Az irányítási célkitűzéseket más kockázati kritériumokkal együtt "hasznossági" és "hatékonysági" mutatóknak kell támogatniuk az üzleti folyamatok és vezetési tevékenységek vállalatirányítási rendszer keretében történő fejlesztése érdekében. Ezek alkalmazási példái az 5. fejezetben kerülnek bemutatásra.

A célokat érintő bizonytalanság nem a beazonosítható (vélt vagy valós) események bekövetkezési valószínűségéből származik, hiszen a gyakrabban és nagy hatással bekövetkező káreseményeket és kezelésüket jobban ismerjük, mint a kis, vagy nem mérhető valószínűséggel bekövetkező, adott esetben egymással láncszerűen összekapcsolódó, egymás hatását drámaian felerősítő események körülményeit. Ennek megfelelően **a külső és belső bizonytalanság hatásának optimális keretek közé szorítását tekinthetjük a vállalati kockázatkezelés feladatának.** Az irányítási rendszer eredményes működése sem a társaságirányítási ajánlásoknak való megfelelés mértékével, hanem az üzleti céloknak az érdekelt felek igényei és az üzleti környezet elvárásai szerint és elfogadott határértékeken belüli elérésével igazolható - a célokra jellemző időhorizontok messzemenő figyelembe vételével. A kockázat forrását a vállalati működés külső és belső összefüggéseinek többé vagy kevésbé ismert változékonysága jelenti, a kockázatkezelés során tehát **olyan folyamatokat kell működtetnünk, amelyek egyrésztől biztosítják a szervezet kiszámítható működését, másrészt a változásokra való gyors reagálás képességét.**

Az **irányítási képesség** az üzleti működés olyan jellemzője, mely azt mutatja, hogy az irányítási rendszer milyen mértékben támogatja az üzleti folyamatok vállalati céloknak megfelelő végrehajtását. Az irányítási képesség meghatározása és javítása eszközül szolgál a vállalati kockázatkezelés kereteinek fejlesztéséhez, így segítheti a kockázatkezelés mind teljesebb integrálódását a vállalat döntéshozatali és végrehajtási folyamataiba, illetve a vállalati kultúrába.

Az irányítási célkitűzéseket támogató *irányítási gyakorlatokat megvalósító folyamatok* elősegítik az üzleti folyamatok vezetés által kitűzött képességi szintjeinek megvalósulását, és ezáltal kiszámíthatóbbá teszik a vállalati működést és képessé teszik a szervezetet a külső és/vagy belső feltételek megváltozásához való gyors alkalmazkodásra.

Az **irányítási képességfelmérés** módszertanával mérhetjük mind az üzleti és támogató folyamatok, mind pedig az irányítási célkitűzések megvalósítását elősegítő irányítási folyamatok azon képességi szintjeit, melyek kulcsszerepet játszanak a bizonytalanságból származó üzleti hatások optimalizálásában. A felmért képességi szintek jelzik a folyamat-végrehajtás megbízhatóságát, valamint az értékteremtésben kiemelt szerepet játszó folyamatok szervezeti (üzleti egység) szintű eredményességet és hatékonyságot célzó vállalati szabályozásnak való megfelelését, továbbá a stratégiai üzletviteli célok kontroll határértéken belüli teljesülésének kiszámíthatóságát.



4. sz. ábra: Az irányítási képességfelmérés által alkalmazott ISO/IEC 15504 képességi szintek

A vállalatirányítás kereteinek meghatározása során a felsővezetésnek, illetve a felügyeleti testületnek olyan forgatókönyveket kell követnie, amelyekkel biztosítható a tesztre szabott irányítási célkitűzéseknek megfelelő üzleti működés vizsgálata, irányítása és monitorozása. Ezáltal a vállalatirányítás rendszerének kialakítását és vizsgálatát a vállalkozás saját üzleti céljai és az azok elérését támogató irányítási célkitűzések vezérlik, és nem az általános kontroll-, vagy szabályozási keretrendszer hagyományos ellenőrző listái. Az ISO/IEC 15504 (SPICE) szabvány alapú irányítási képességfelmérés módszertanának követésével a megfelelés értékelése arra összpontosít, hogy a lényeges üzleti és irányítási folyamatok milyen mértékben vannak összhangban a vállalkozás üzleti céljai szerint kialakított irányítási célkitűzésekkel.

Az ellenőrzési szakma általánosan elfogadott definíciója szerint a **kockázatviselési szint** azt mutatja, hogy az üzleti stratégia vonatkozásában a vezetés és a felügyeleti testület mekkora kockázatot tart elfogadhatónak, míg a **kockázati tolerancia** azt, hogy a meghatározott kockázatviselési szinten a szervezeti céloktól milyen mértékű eltérés engedhető meg.

Habár az ellenőrzési szakma által elterjedten alkalmazott (hagyományos) meghatározások terminológiája eltér az ISO 31000 szabvány által használtaktól, az alábbi definíció is kétségtelenül használható módon és a vállalkozások irányításában közreműködő szakemberek számára közérthetően nyújt eligazítást a vállalati kockázatmenedzsment gyakorlása során megkerülhetetlen kérdésnek számító kockázatviselési szint meghatározásához, alkalmazásához és bemutatásához:

“A kockázatviselési szint:

- meghatározása stratégiai döntés és a szervezet céljainak elérésére vonatkozik;
- a felelős vállalatirányítás szerves részét képezi;
- segítséget nyújt az erőforrások allokálásában;
- útmutatóul szolgál a szervezeti infrastruktúra kialakításához és működtetéséhez, támogatva a szervezeti célok elérését érintő kockázatok felismerésével, értékelésével, megválaszolásával és nyomon követésével kapcsolatos tevékenységeket;
- befolyásolja a szervezet kockázatokra érintő magatartását;
- a stratégiai tervezés során több dimenzióban alkalmazandó a hosszabb, illetve a rövidebb távú célok elérését illetően; és
- eredményes monitorozást igényel mind a kockázatok, mind pedig a szervezet kockázatviselési szintjének folyamatos alakítása vonatkozásában.”

(Forrás: Enterprise Risk Management - Understanding and Communicating Risk Appetite, COSO 2012)

Az alkalmazhatóság nehézsége abban rejlik, hogy míg a kockázati tolerancia esetében nem okozhat problémát a megfelelő mutatószámok alkalmazása, hiszen azok azonosak lehetnek a vállalkozás üzleti működésének eredményességét bemutató pénzügyi és egyéb teljesítménymutatókkal, addig a kockázatviselési szintek mérésére ezek közvetlenül nem alkalmazhatóak.

Az üzleti környezet elvárásainak és a szervezet üzleti céljainak megfelelően kialakított és működtetett vállalatirányítási folyamatok az üzleti környezet által ismert legjobb gyakorlatokhoz történő viszonyítása azonban természetesen mértékül szolgálhat. Minél teljesebb körben és mértékben, illetve minél magasabb képességi szinten tervezik megvalósítani az ismert legjobb gyakorlatokat, annál alacsonyabb az adott irányítási folyamat kapcsán felmerülő, az üzleti célok elérését veszélyeztető bizonytalanság (kockázat). A kockázatviselési szint tehát meghatározható az üzleti és irányítási folyamatok vállalati céloknak megfelelő képességi szintjeit támogató **legjobb gyakorlatok** kiválasztásával.

A szervezet reálisan megállapított, konkrét üzleti és működési céljai azonban behatárolják azt is, hogy a szervezet optimális működtetése milyen költségeket visel el. Ennek megfelelően a kockázatviselési szintek megállapításakor **a vezetésnek mérlegelnie kell a kockázatok esetleges negatív hatásának csökkentésével együtt járó költségeket is**. Az alkalmazandó irányítási gyakorlatok tényleges, illetve várható költségeinek meghatározása szintén szükséges feltétele a különböző időhorizontokra és működési területekre vonatkozó üzleti céloknak megfelelő kockázatviselési szintek kijelölésének.

5. A sikeres kockázatvállalás keretei a Szerencsejáték Zrt-nél

A Szerencsejáték Zrt. Szervezeti és Működési Szabályzata (SZMSZ) meghatározza a vezetők *általános* feladatait, hatásköreit és felelősségét, továbbá meghivatkozva az egyes szervezeti egységek - a részletes folyamatszabályozási dokumentáció alapján elkészített - feladatleírásán keresztül a *specifikus* hatásköröket is.

A Szerencsejáték Zrt. irányítási rendszere az SZMSZ definíciója alapján a Társaság működési rendjét határozza meg, és teremti meg a feltételeket a vezetéssel szemben támasztott követelmények teljesítéséhez. Az irányítási rendszer célja a társasági folyamatok egységes és összehangolt működtetése, folyamatos fejlesztése a felelős játékszervezés erősítése, a megfelelő minőségű szolgáltatás nyújtása és az üzleti eredményesség érdekében. Mindez az irányító, üzleti és a szolgáltató/támogató folyamatok szervezeti struktúráját átszelő menedzselésén keresztül, egyértelmű felelősségi rendszerben valósul meg, amely a munkaszervezet kialakításának is az alapja.

Az irányítási rendszer alkotóelemei:

- a tervezési rendszer,
- a döntési-hatásköri rendszer,
- a szabályozási rendszer,
- az ösztönzési rendszer,
- a kontrolling rendszer és
- az ellenőrzés rendszere.

A Társaság irányítási rendszerében első alkotóelemként szereplő *tervezési rendszer* biztosítja a stratégiaalkotás és felülvizsgálat, az üzletpolitika előirányzatait érvényesítő üzleti tervezés, valamint a stratégiai projekt- és akciótervek alapján az üzleti működés és a munkaszervezetek szintjén elérendő célok, feladatok, határidők és felelősök meghatározását.

A *döntési-hatásköri rendszer* az SZMSZ-ben szabályozott általános vezetői hatáskörök mellett a munkaszervezeten kívüli, igazgatósági vagy tulajdonosi jóváhagyást igénylő esetekben írja le a Társaság vezetőinek a döntések meghozatalában való részvételi jogosultságát, döntéstípusonként felsorolva az előkészítés, véleményezés vagy javaslattétel, előterjesztés és döntés lépések kapcsán a vezetői hatásköröket. A munkaszervezeten belüli kötelezettségvállalások rendjéről, valamint a folyamatok mentén történő további hatáskör és felelősség megosztásról a Vezérigazgató külön belső szabályozás keretében gondoskodik.

A *szabályozási rendszer* rögzíti a Társaság működését érintő jogszabályok alkalmazásának rendjét, továbbá a működési folyamatok megvalósítási szabályait, amelyek kötelezettségeket, illetve jogokat és kötelezettségeket keletkeztetnek, végrehajtásuk számon kérhető, a kötelezettségek megsértése esetén hátrányos jogkövetkezmények alkalmazhatók.

Az *ösztönzési rendszer* alapjait képező elveket és az alapkövetelményeket érvényesítő differenciált érdekeltségi szabályokat és a szabályokban bekövetkező változásokat a Kollektív Szerződés szabályozza, míg az ösztönzési rendszer egyes elemeinek működéséről és működtetéséről külön belső szabályozások rendelkezhetnek.

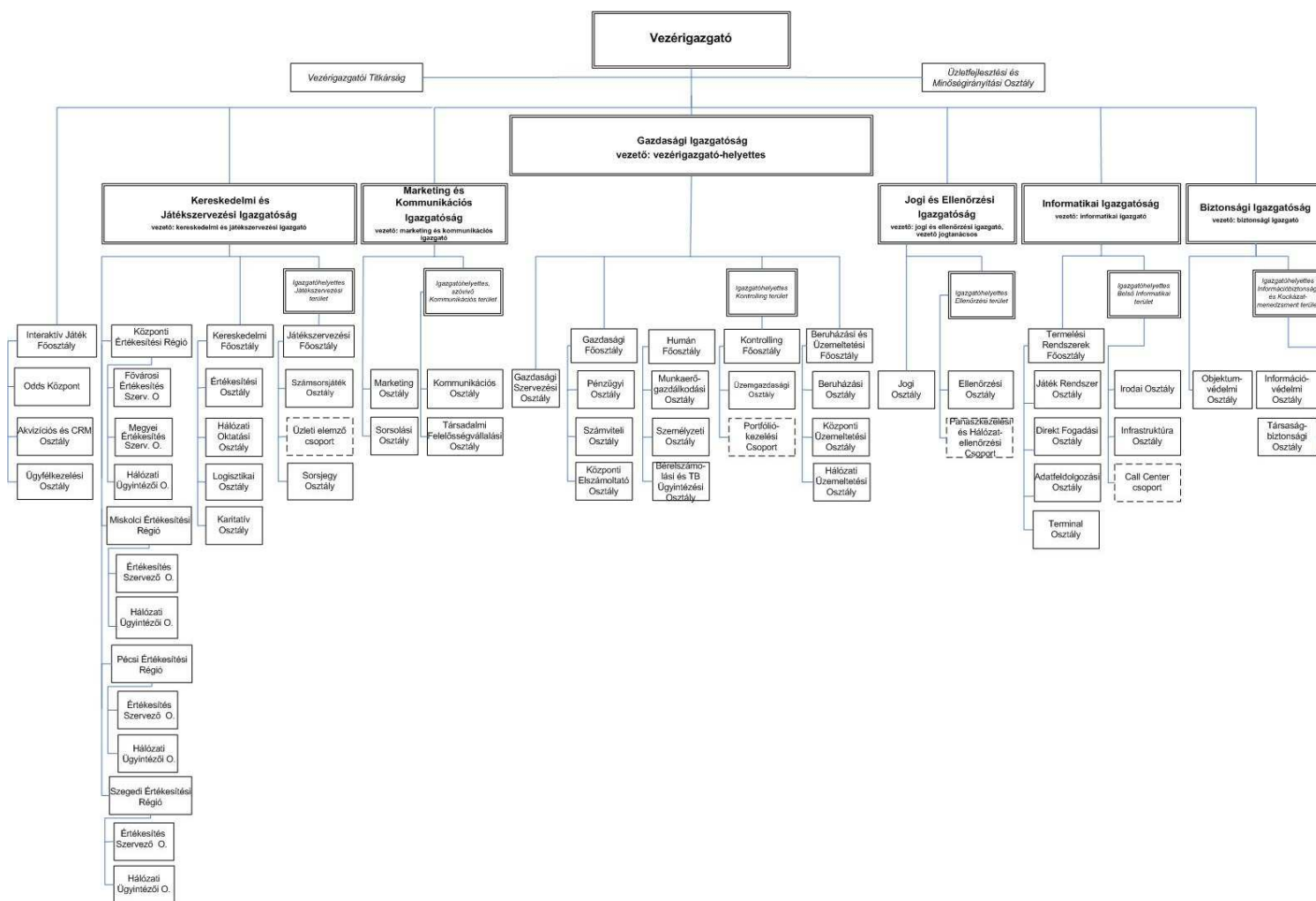
A stratégiai és operatív üzleti célok elérésnek nyomon követéséhez olyan átfogó *kontrolling rendszer* került kialakításra, amely megfelelően méri és értékeli az eltéréseket a tervezett és tényleges vállalati teljesítmény között.

Az *ellenőrzési rendszer* magába foglalja a vezetők ellenőrzési tevékenységét, a munkafolyamatokba épített ellenőrzést, a belső információbiztonsági auditokat, valamint a független belső ellenőrzési funkciót.

A Szerencsejáték Zrt. irányítási rendszereinek alkotóelemei értelemszerűen megfeleltethetők a **Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje** által alkalmazott irányítási szinteknek és az irányítási célkitűzéseket támogató folyamatok által megvalósított irányítási gyakorlatoknak. A vállalati kockázatkezelés által alkalmazott integrált megfelelés-irányítási foratókönyvek a modell által *egységesen* értelmezett működési és szervezeti szintek *specifikus* vállalati céljainak megfelelően kiválasztott és alkalmazott irányítási gyakorlatokon keresztül biztosítják a Szerencsejáték Zrt. által megvalósított irányítási rendszernek az MNV egységes tulajdonosi elvárásait megjelenítő vállalatirányítási keretrendszer szerinti elvárásoknak való megfelelés igazolását.

A személyi-, vagyon- és adatvédelemmel, az információbiztonsággal és az üzletmenet folytonossággal kapcsolatos kockázatkezelési feladatok dedikált szervezeti egységhez és annak felelős vezetőjéhez (a biztonsági igazgatóhelyetteshez) tartoznak. Ugyanakkor a Társaság egészére, illetve az egyes működési területekre és szervezeti szintekre meghatározott vállalati célok elérésére ható bizonytalanság, vagyis az üzleti kockázatok figyelembe vétele és kezelése olyan funkciót alkot, mely jelen van a Társaság irányítási rendszerének valamennyi (tervezési, döntési és hatásköri, szabályozási, ösztönzési, kontrolling és ellenőrzési) alkotóelemében. Ennek megfelelően az üzleti működés és munkaszervezetek szintjére lebontott célok vonatkozásában a kockázatkezelés eredményes végrehajtása az érintett vezetők felelősségi körébe tartozik, mely túlmutat az általános vezetői feladatok hagyományos munkaköri leírásain.

A Szerencsejáték Zrt. esetében a folyamatszabályozásra épülő irányítási rendszer célja, hogy a kockázatkezelési felelősségek és feladatok külön előírás nélkül is beépüljenek a vezetői gyakorlatokba. Ennek előfeltétele a megfelelően kialakított *szervezeti felépítés, folyamatszabályozás és az egyénekre szabott ösztönzési és motivációs rendszer*.



5. sz. ábra: A Szerencsejáték Zrt. szervezeti felépítése

A társasági folyamatok olyan struktúrába szerveződnek, amely lehetővé teszi az egyértelmű, tiszta felelősségi viszonyok megteremtését, a redundancia-mentes, átlátható, többszintű szabályozás kialakítását. Alapelve, hogy azon a szervezeti hierarchia szinten és olyan mélységben szükséges a belső előírásokat és vezetői ellenőrzési pontokat rögzíteni, ahol a döntéshez a legtöbb információ rendelkezésre áll, illetve ahol az irányítási funkciók a leghatékonyabb működést biztosítják.



6. sz. ábra: A Szerencsejáték Zrt. folyamatmodellje

Az **irányító folyamatok** a Szerencsejáték Zrt. összehangolt működését biztosító, átfogó, minden szervezeti egység aktív részvételét igénylő folyamatok, amelyek mentén megszületnek a különböző irányítási forgatókönyvek és ezáltal megfelelő működési keretrendszert biztosítanak a Társaság egésze számára.

Az **üzleti folyamatok** a Szerencsejáték Zrt. *üzleti értékláncát* alkotó, működésének lényegét és egyben specialitását jelentő folyamatok, ahol a játékosoknak/fogadóknak nyújtott termékek és szolgáltatások keletkeznek.

Szolgáltató/támogató folyamatok: azok a folyamatok, amelyek elsődleges célja az üzleti folyamatok hatékony és zavartalan végrehajtásának támogatása a szükséges erőforrások megfelelő időben, helyen és minőségben történő biztosításával.

A Társaság vezetése részéről megfogalmazott stratégiai cél, hogy egy olyan **ösztönzési és motivációs rendszert** alakítson ki, amely összeköti a hosszú távú stratégiai célokat és a munkavállalói teljesítményeket a célbontás és teljesítmény értékelés módszerével objektíven mérhető Kulcs Teljesítmény-mutatókon keresztül. Nem csak az üzleti teljesítmény növelése, de az egyéni fejlődés és ezzel együtt a munkavállalók kompetenciáinak fejlődése is kulcsfontosságú.

A következőkben bemutatjuk, hogy az egyes működési és szervezeti szintekre lebontott vállalati célok miként kapcsolhatóak össze a **Felelős Vállalkozások Irányítási Modelljét** alkalmazó integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek által hivatkozott irányítási célokhoz, továbbá azt, hogy az ezeket az irányítási célokat támogató ismert irányítási gyakorlatok miként járulnak hozzá az üzleti környezetben és működésben

jelen lévő bizonytalanság - működési és szervezeti szintekre lebontott - üzleti célokra való hatásának elfogadható határértékek között tartásában.

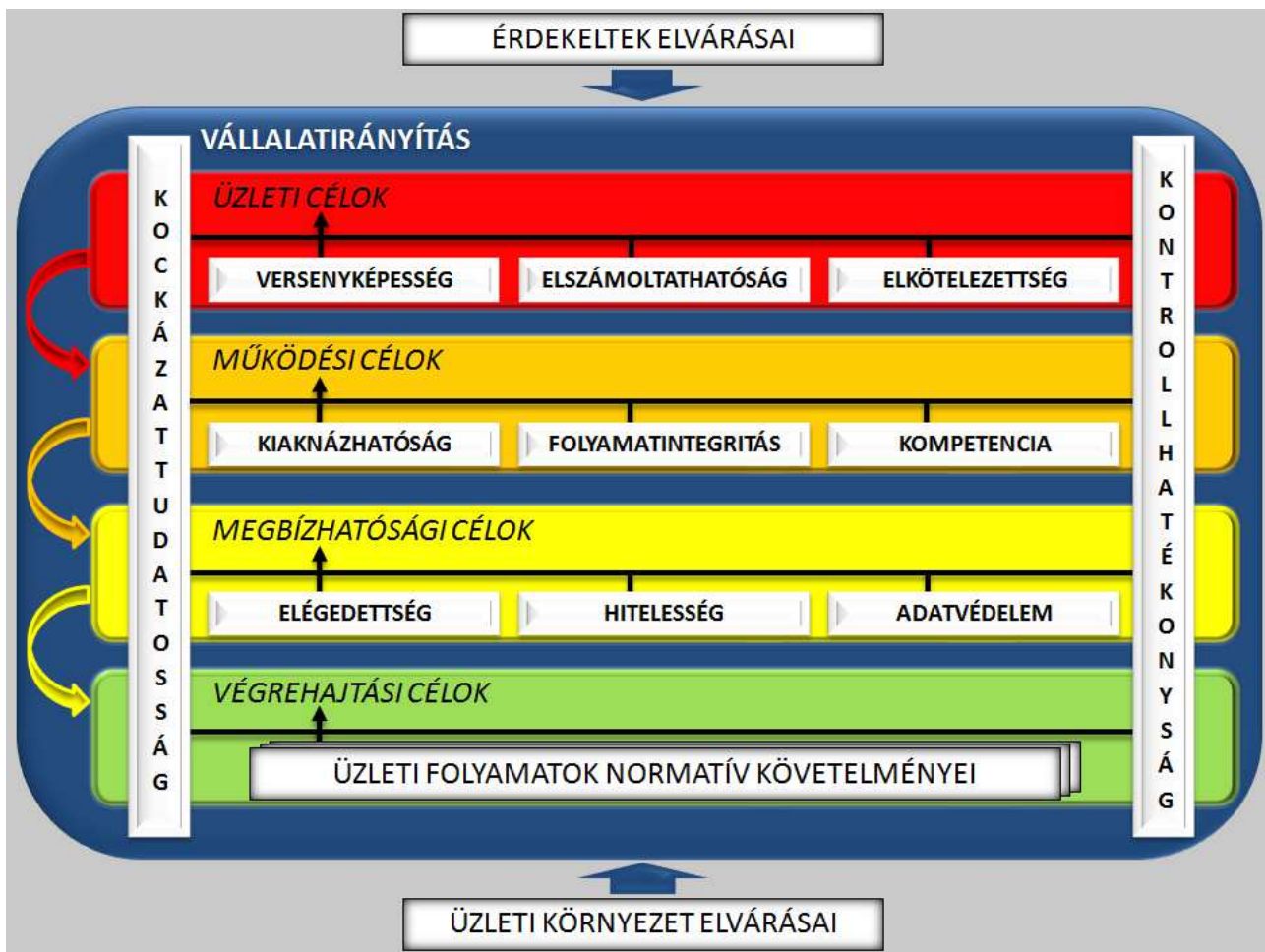
Az esettanulmány alapját képező termék (Bukusza sorsjegy) esetében a Felelős Vállalkozások Irányítási Modelljének alkalmazását támogató integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek végrehajtásában érintett működési és szervezeti szintek felelősei a következők:

- *A végrehajtás irányítása:* a Bukusza sorsjegy tervezési és engedélyezési, valamint az aktuális sorozat gyártási, kibocsátási, értékesítési és lezárási feladatainak elvégzésért felelős *Termékmenedzser* - a folyamatszabályozási rendszer előre meghatározott eljárási rendje szerint
- *A megbízhatóság irányítása:* *Sorsjegy Osztály Vezetője* - a folyamatba épített ellenőrzési eljárások, kontrollpontok működtetésével, valamint az információbiztonsági keretrendszer (IBIR) működtetése által támogatva
- *Az eredményes működés irányítása:* *Kereskedelmi és Játékszervezési Igazgató* - az értékesítési teljesítmények elemzésével és fejlesztésével, valamint a stratégiai akciók eredményei, és ehhez kapcsolódóan a minőségirányítási szakterület koordinációs tevékenységei, a képzési (képesztéskészítési) és az ösztönzési rendszer, továbbá a vezetői és független ellenőrzési funkciók által támogatva
- *A stratégiai üzletvitel irányítása:* *Elnök-vezérigazgató* - az üzleti stratégia-alkotás és tervezési rendszer, a társaságirányítási keretek szabályozása, továbbá a legjobb irányítási, üzletmenet-folytonossági és felelős játékszervezési gyakorlatok iránti elkötelezettség által támogatva
- *A kockázatkezelés irányítása:* *Biztonsági Igazgatóhelyettes* – a fenti működési és irányítási szintek mindegyikére vonatkozóan, az információbiztonsági keretrendszer és a kontrolling működtetésével, a minőségirányítási szakterület koordinációs tevékenységeinek támogatásával

A Társaság tervezési rendszere biztosítja a hivatkozott szintekre vonatkozó vállalati célok, feladatok, határidők és felelősségek megállapítását.

A *végrehajtási célok* a szervezeti egységek alapvető (fő), valamint az azokat támogató üzleti folyamataihoz kapcsolódnak. Habár ezeket a folyamatokat különböző módszerek és eszközök segítségével írhatjuk le, a folyamat-végrehajtás célja és annak teljesüléséhez szükséges és elégséges eredmények általában bármely folyamat esetében meghatározhatóak. Minden üzleti működés olyan egymással összefüggésben álló folyamatok készletéből áll, melyekhez allokált erőforrások, előírt termék- vagy szolgáltatás kibocsátási követelmények és határidők tartoznak. A végrehajtás-irányítási forgatókönyv ezen - viszonylag - rövid távú célok elérésére összpontosít, mint például a sorsjegy-kibocsátási ütemterv alapján az egyes feladatok elvégzésének részhatáridői, a sorsjegyek külföldi gyártótól való átvétele, vagy értékesítési hálózatba való kiszállítás, stb. A Bukusza sorsjegy (és a Társaság összes terméke) esetében ezeket a tevékenységcélokat, folyamat-meghatározásokat, felelősöket és eljárásrendeket a folyamatszabályozási rendszer állítja elő és tartja karban.

A *megbízhatósági célok* szintén az előbbi működési szinthez kapcsolódnak, de túlmutatnak a végrehajtási célokon. A működési folyamatok ismétlődő, párhuzamos vagy kiterjesztett végrehajtási ciklusai kapcsán a vezetésnek - az egyszeri végrehajtási időszakhoz viszonyítva - hosszabb távú célkitűzéseket is ki kell alakítania, mint például az ügyfelek megtartása és a kapacitások kihasználása. Általában ezek a célkitűzések a szerződésteljesítési vagy ügyfél-elszámolási időszakokhoz köthetőek. Például a Bukusza sorsjegy tiszta (nyeremény-kifizetés utáni) játékbevétele és a kibocsátott (legyártott) sorozat darabszám értékesítési aránya teljesítmény-mérési mutatókként alkalmazhatóak az ismétlődő értékesítési tevékenységek eredményességének aktuális sorozat-zárásai elszámolása kapcsán.



7. sz. ábra: Irányítási célkitűzések kapcsolata a vállalati célokkal és mértékekkel

Ahogy az üzleti működés végrehajtásának előfordulásai (pl. sorsjegy bevezetési és értékesítési tevékenységek) vezetnek a megbízhatósági célok eléréséhez, az adott sorsjegy-sorozat életciklusát követő üzleti elszámolási időszakok megbízható (vagyis a játéktervnek és a biztonsági előírásoknak megfelelő) teljesítései szolgáltatják az alapot a Kereskedelmi és Játékszervezési Igazgatóság szintű *működési célok* megvalósulásához. Az üzleti működés eredményessége kifejezhető a szervezeti egység nyereségességének és erőforrás-lekötési rugalmasságának negyedéves vagy éves beszámolási időszakra mért mutatószámaival. A szervezeti egység szintű üzleti működés eredményessége viszont hajtóerőül szolgál a *stratégiai üzletviteli célok* megvalósulásához, mint amilyenek például a stratégiai tervezési időszakra kitűzött árbevételei és működési cash-flow pozíciók.

A *kockázatkezelés* az üzleti működés végrehajtási, megbízhatósági, eredményességi és stratégiai céljai alapján állítja be az egyes működési és szervezeti szintekre alkalmazható kockázati toleranciákat (azaz a céloktól való megengedett eltérés mértékét) és a kockázatviselési szinteket (vagyis a célok teljesülését befolyásoló bizonytalanság "megfizethető" mértékét). Az egyes szintek céljai specifikus (eltérő) időhorizonttal rendelkeznek, ezért a kockázati rangsoroláshoz és a kockázatkezelési intézkedések kiválasztásához hagyományosan alkalmazott, a következmény (hatás) és a gyakoriság (valószínűség) mutatóit alkalmazó kockázati térképek ("heat maps") csak az egymással összehasonlítható szintű és időhorizonttal rendelkező események kapcsán lehetnek ésszerűek és megalapozottak.

A Szerencsejáték Zrt. "értéklánca" mentén kialakított folyamatmodellre épülő belső szabályozás határozza meg az előírt folyamatok célját és eredményeit, inputjait és outputjait, végrehajtási felelősöket és közreműködőket, más folyamatokhoz való kapcsolódási pontokat. A tervezés irányítási rendszere biztosítja a vállalati célok működési és szervezeti szintekre való lebontását. Így a példánkban szereplő sorsjegy üzleti területre lebontott célokat a Társaság stratégiája, a Társaság éves üzleti terve, az éves sorsjegy-kibocsátási terv alapján elkészített éves sorsjegy árbevételi-, költség-, és ütemterv, valamint az egyes sorsjegy-termék életciklusát meghatározó bevezetési ütemtervek határozzák meg. A célok és a céloktól való eltérés mérését a havi, negyedéves és éves jelentéseket biztosító kontrolling rendszer, valamint az online és offline értékesítést követő monitoring rendszer biztosítja. A sorsjegyek esetében az egyes sorozatok önálló engedélyezési- és költségtervekkel rendelkeznek. Az új termékekre vonatkozóan az előkészítéstől az értékesítés megkezdéséig szóló bevezetési ütemterv részletes feladatlebontást és napi szintű ütemezést tartalmaz. A kibocsátott (új vagy utánrendelt) sorozatok gyártótól való átvételét, az értékesítési hálózatba való szétosztását, valamint az értékesítés lezárását és elszámolását kézikönyv szabályozza, továbbá az értékesítési monitoring heti jelentései alapján döntenek az egyes sorozatok lezárásának ütemezéséről.

5.1 A végrehajtás irányítása

A végrehajtás irányítása		Hasznossági célok	Hatékonyági célok	Időhorizont
Végrehajtási célok:		tevékenységcélok (termékminőség, kibocsátási darabszám, értékesítési darabszám)	közvetlen ráfordítások tervszámai (bekerülési költség, értékesítési jutalék)	tevékenység-határidők a bevezetési ütemterv alapján az értékesítőkkal való havi elszámolási ciklusok
Támogató irányítási célkitűzések	Folyamat-meghatározás	az üzleti működési és támogató folyamatok céljának és elvárt eredményeinek meghatározása (folyamatszabályozás)	az üzleti működés lefedettségének biztosítása és a redundanciák elkerülése (folyamatszabályozás)	folyamatszabályozás i ütemterv vagy vezetői utasítás szerinti határidő
	Folyamat-végrehajtás	tevékenységcélok teljesítése (követelményeknek és szabályoknak való megfelelés)	ismert legjobb gyakorlatok alkalmazása (nemzetközi összehasonlítás)	vezetői elvárás vagy ütemterv szerinti határidők
	Folyamat-irányítás	végrehajtási ütemtervek és termékleírások készítése és követése (bevezetési ütemterv, értékesítési terv)	egyértelmű és ésszerű felelősségi körök, határidők és termékspecifikációk, erőforrás-allokáció (projektmenedzsment eszközök alkalmazása)	ütemterv szerinti határidők

1. sz. táblázat: A végrehajtás irányításának céljai és metrikái

Az üzleti működés végrehajtása szintjén a Társaság tervezési rendszerének részletezettségén - adott esetben már - túlmutató célok a vezető állású munkavállalók irányítása alá tartozó beosztottak számára előírt tevékenységek ellátásán keresztül valósulnak meg. Ezek a tevékenységek megvalósulhatnak akár szabályozás vagy útmutató alkalmazása nélkül is, mely nagyobb szervezet vagy összetettebb feladat elvégzése esetén nagyfokú bizonytalanságot jelentene a végrehajtási célok elérésben. A Szerencsejáték Zrt. folyamatszabályozási rendszere biztosítja a bizonytalanság hatását jelentősen korlátozó folyamatleírások, végrehajtási útmutatók és a folyamat-irányítást támogató projekt-menedzsment előírások rendelkezésre állását, és aktualizálását. Ezen túlmenően a működési terület részletes kézikönyvvel is rendelkezik a sorsjegy szervezés folyamatainak szabályozásáról, melyek betartását a vezetői kontrollok és az időszaki független belső ellenőrzési vizsgálatok biztosítják.

A folyamatleírások alapján mind bizonyosságadó, mind folyamatjavító célból felmérhetjük az üzleti és támogató folyamatok - ISO/IEC 15504 folyamat-felmérési szabványon alapuló - képességi szintjeit, melyekkel az üzleti működés előírt folyamatainak végrehajtásából származó bizonytalanság működési szintű célokra vonatkozó hatását is jellemezhetjük. Minél magasabb egy folyamat képességi szintje, annál kiszámíthatóbb a végrehajtási célok elérése, illetve a kapcsolódó vállalati célok teljesülése.

A végrehajtási célokat támogató irányítási célkitűzések "hasznossági" és "hatékonysági" céljai, illetve az azok teljesülését mérő mutatószámok kontroll határértékeinek megállapítása segít a szervezet kockázatkezelési gyakorlatainak megvalósításában, ugyanis az irányítási célkitűzések megvalósítására kiválasztott és megvalósított irányítási gyakorlatok megfelelése e kontroll határértékek alkalmazásával vizsgálható. Az előírt határértékektől való elmaradás esetén az érintett irányítási gyakorlatok fejlesztése szükséges. Az irányítási célkitűzések "hasznossági" és "hatékonysági" vonatkozásában megállapított kontroll határértékek elérését biztosító irányítási gyakorlatok előírása az adott végrehajtási szint kockázatvállalási hajlandóságának természetes mértékéül szolgál.

A Buksza sorsjegy bevezetésének és értékesítésének metrikáit a költségterv kötelező tartalmi elemei írják elő. A termékleírást és minőségi követelményeket a játékterv tartalmazza. A gyártó kiválasztásának, a megrendelési folyamatnak, a legyártott sorozatok ellenőrzésének és átvételének szigorú eljárásrendje került kialakításra. A bevezetési tevékenységekre napi szintű ütemterv készül. Az értékesítési eredményeket és az értékesítési ütemtervtől való eltéréseket heti szintű jelentések alapján értékelik és döntenek a szükséges beavatkozásokról. Mindezek alapján az érintett üzleti folyamatok (esetünkben a Játékok szervezése üzleti folyamat) irányítására vonatkozóan reális a "**Kiszámítható**" képességi szintet kitűzni.

A "Kiszámítható" képességi szint nem ad ugyan garanciát arra, hogy egy új termék bevezetése automatikusan sikeres lesz, de a már bevezetett termék-típusok esetén a sorozatok életciklusa és a kapcsolódó értékesítési eredmények jól tervezhetővé válnak. A Játékok szervezése kapcsán erre utal az a tény, hogy a Buksza sorsjegy bevezetésének várakozásokon felüli sikere mellett a többi sorsjegy bevétele sem csökkent.

A "Kiszámítható" képességi szint eléréséhez a végrehajtás irányításának eredményei önmagukban nem elegendőek, hiszen az egymással értékláncot alkotó üzleti folyamatok végrehajtását a szervezet más folyamatainak (ld. a Szerencsejáték Zrt. belső szolgáltató és támogató folyamatait a 3. sz. ábrán) is támogatnia kell. A Felelős Vállalkozások Irányítási Modelljének alkalmazására irányuló, a következőkben bemutatásra kerülő irányítási szintek foratókönyvei e támogató folyamatok alkalmazását vezérlik a vállalati célrendszerhez való kapcsolódás által.

5.2 A megbízhatóság irányítása

A megbízhatóság irányítása		Hasznossági célok	Hatékonysági célok	Időhorizont
Megbízhatósági célok:		éves kibocsátási terv szerinti értékesítési célok teljesülése (az adott sorozat tiszta játékbevétele)	játekból kivont sorsjegyek száma minimális legyen (hibás, visszavételezésre és megsemmisítésre kerülő sorsjegyek aránya az adott sorozatban)	aktuális sorozat várható életciklusa szerint
Támogató irányítási célkitűzések	Elégedettség	játékosok igényét kielégítő termék-kínálat és értékesítési csatornák (játékterv)	reklamációk kibocsátási volumenhez viszonyított alacsony száma (elégedettség-felmérések)	aktuális sorozat várható életciklusa szerint
	Hitelesség	gyártási és játék lebonyolítási informatikai rendszerek feleljenek meg a legmagasabb szintű szakmai elvárásoknak (nemzetközi követelmények)	gyártási és informatikai rendszerek hibás vagy nem kielégítő működéséből származó veszteségek, illetve többletráfordítások minimálisak legyenek (hatósági bírságok, kártérítések)	aktuális sorozat várható életciklusa szerint
	Adatvédelem	a rendszer- és adatbiztonsági, valamint a bizalmas adatkezelési gyakorlatok feleljenek meg a legmagasabb szintű szakmai elvárásoknak (nemzetközi követelmények)	a játékszervezés során kezelt bizalmas információk és adatok jogosulatlan hozzáféréséből és illetéktelen felhasználásából fakadó veszteségek minimalizálása (hatósági bírságok, kártérítések)	aktuális sorozat várható életciklusa szerint

2. sz. táblázat: A megbízhatóság irányításának céljai és metrikái

Elszámolási ciklusokhoz (pl. aktuális sorozatokhoz) kötődő, ismétlődően vagy párhuzamosan végrehajtott üzleti folyamatok (mint pl. a sorsjegy-értékesítés) esetén, melyekkel kapcsolatos üzleti célokat már lefedi a Társaság tervezési rendszerének részletezettsége (ld. éves üzleti terv), és amelyek teljesülésével kapcsolatban a terület vezető beosztású munkavállalója tartozik elszámolási kötelezettséggel, az irányítási képesség előírásának és megvalósulásának további lehetőségeit ismerhetjük meg.

A megbízhatóság irányítási szintjén az *Elégedettség*, *Hitelesség* és *Adatvédelem* célkitűzéseket támogató irányítási gyakorlatokat megvalósító folyamatok vonatkozásában is előírhatunk magasabb képességi szinteket, melyek megvalósulása esetén az elszámolási időszakra előírt vállalati célok elérésére ható bizonytalanság mértéke csökkenthető. A termék-tervezésre, értékesítési csatornák fejlesztésére, az informatikai rendszerek biztonságának növelésére, az adatvédelem továbbfejlesztésre - a hatósági előírások teljesítésén túlmutató pl. stratégiai célok támogatására - indított Társaság szintű kezdeményezések önálló projektként való előírásával, vagy a felelős szervezeti egység éves munkaprogramjának kialakításával lehetőség van nemcsak az értékláncot alkotó fő üzleti folyamatok, hanem az őket támogató belső szolgáltató

folyamatok képességi szintjét növelni. A szerencsejáték szervezésére vonatkozó szigorú hazai és nemzetközi előírások következtében a Társaságnak a támogató folyamatok fejlesztésére és megfelelő szinten tartására az Elégedettség, Hitelesség és Adatvédelem célkitűzéseket támogató irányítási gyakorlatokat megvalósító folyamatok vonatkozásában az **“Irányított”**, vagy akár azt meghaladó képességi szintek elérése kívánatos.

A megbízhatósági célokat támogató irányítási célkitűzések “hasznossági” és “hatékonysági” céljaira megállapított kontroll határértékek szerepe itt is hasonló a korábban leírtakhoz: segítséget nyújtanak a kockázatviselési szintek meghatározását biztosító irányítási gyakorlatok kiválasztásához és a megvalósításuk megfelelőségének méréséhez.

A megbízható sorsjegy kibocsátás és értékesítés eredményeit alátámasztó rendszerelemek és dokumentumok (a játéktervnek, gyártási követelményeknek való megfelelés, a kiszállítási, értékesítési és nyeremény-elszámolások, stb.) megbízhatósága a szigorú hazai és nemzetközi hatósági követelmények betartására vonatkozó minőség-ellenőrzési és független audit-jelentések által kerül igazolásra minden kibocsátott sorsjegy sorozat esetében.

A Buksza sorsjegy első sorozatának várakozásokat felülmúló sikere alapján a játékosok igényét kielégítő újabb sorozatok kerültek kibocsátásra, melyek tervezésekor összhangba került a kibocsátott és az értékesítési hálózat rendelkezésére bocsátott mennyiség a sorsjegy iránti megnövekedett kereslettel.

5.3 Az eredményes működés irányítása

Az eredményes működés irányítása		Hasznossági célok	Hatékonyági célok	Időhorizont
Működési célok:		termék-specifikus eredmény előirányzat teljesülése (kontrolling-terv)	gazdálkodási alap előirányzat teljesülése (kontrolling-terv)	havi/negyedéves/éves beszámolási időszakok szerint
Támogató irányítási célkitűzések	Kiaknázhatóság	stratégiai irányokat támogató kiemelt akciók és projektek eredményeinek hasznosítása (Kulcs Teljesítmény-mutatók)	minél gyorsabb és számszerűsíthető hasznosulás (Kulcs Teljesítmény-mutatók)	negyedéves/féléves/éves beszámolási időszakok szerint
	Folyamatintegritás	folyamatszabályozás magas szakmai szinten tartása (ellenőrzési és képesség-felmérési jelentések által igazolva)	eredményességi és hatékonysági mutatók alkalmazásba vétele (működési és szervezeti szintenként kialakított teljesítménymutatók)	éves beszámolási vagy munkatervben meghatározott időszakok szerint
	Kompetencia	a szakmai tudás fejlesztése és alkalmazása	egyénenkénti teljesítménymérés kialakítása	negyedéves/éves beszámolási időszakok szerint

3. sz. táblázat: Az eredményes működés irányításának céljai és metrikái

Az üzleti működés önálló elszámolási egységenként azonosítható szervezeti szinten, mint esetünkben a Kereskedelmi és Játékszervezési Igazgatóságra vonatkozóan, a Társaság éves üzleti tervében beazonosítható vállalati célokat tűzhetünk ki. A felső vezetés, illetve Igazgatóság részéről ez a szint az, amely közvetlen látókörbe kerül, ugyanakkor az ezen a szinten beállított célok többnyire csak utólag mérik az üzleti működés teljesítményét. Emiatt az előző működés-irányítási szintek "hasznossági" és "hatékonyági" mutatóit is célszerű figyelembe venni, mert azok trendszerű megváltozásai jóval a negyedéves vagy éves beszámoló rendelkezésre állása előtt jelzik az üzleti működésben bekövetkezett változásokat, melyek jelentős hatással bírhatnak az üzleti egység szinten elvárt nyereségességi vagy erőforrás-lekötési előirányzatokra.

A jelenlegi jelentéslánc: heti (árbevétel és tiszta árbevétel, termék-szektor-régió illetve terv-tény bontásban) - havi (bevétel és ráfordítás terv-tény adatokkal) - negyedéves (komplex értékelés) - éves (üzleti jelentés). A havi jelentések a tulajdonos (MNV Zrt.) kontrolling rendszerébe is illeszkednek. A forgalmi trendek heti rendszerességgel kerülnek követésre, a költségtervek hónapokra és kompetens költséghelyekre lebontottak, és a terv-tény eltérések alapján a trendek követhetők.

Az eredményes működés irányítását támogató (*Kiaknázhatóság, Folyamatintegritás és Kompetencia*) irányítási célkitűzések a végrehajtási folyamatok olyan szervezeti adottságainak fejlesztését irányozzák elő, melyek teljesülése mind az értékteremtő működési folyamatok, mind az azokat támogató (belső szolgáltató) folyamatok képességi szintjét jelentősen megemelik. A Szerencsejáték Zrt. által megvalósított széleskörű folyamatszabályozási gyakorlat és annak beépülése a Társaság irányítási rendszerébe biztosítja a szabályozásban érintett folyamatok "**Kialakított**" képességi szintjének elérését.

A stratégiai irányokat támogató akciók menedzselése a legtöbb esetben jelentős plusz idő és költségfordítást igényel a szokásos ügymenethez viszonyítva, ami miatt szükséges a stratégiai akciók prioritási sorrendjének meghatározása. Ebben legfőbb szempont a Társaság árbevételére gyakorolt kedvező hatás, másrészt a megvalósításhoz szükséges munkaerő-kapacitás rendelkezésre állása és biztosíthatósága. Fontos a jelentős társasági erőforrást és szervezetek közötti koordinációt igénylő stratégiai projektek, és a döntően egy szervezeti egység meglévő kapacitásaira tervezhető stratégiai munkafeladatok egymástól való elkülönítése.

A stratégiai projektekre minden esetben Projekt Alapító Dokumentumok (PAD) készülnek vezérigazgatói jóváhagyással, amelyek tartalmazzák az adott projekt célját, hatókörét, ráfordítás és eredmény elvárásait, a legfontosabb érintetteket és elkötelezettségük növelésének módját, a főbb megvalósítási kockázatokat és kezelésük módját, a legfontosabb Kulcs Teljesítmény Mutatókat, valamint a feladatok ütemezését, mérföldköveit, véghatáridejét és magát a projekt struktúráját.

A projektek vezetői havonta írásbeli beszámolót, majd negyedévente prezentációt tartanak a felső vezetés előtt az előrehaladásról, az elkészült projektermékekről, a felmerült és kezelt nehézségekről, kockázatokról, illetve a vállalt határidők és biztosított pénzügyi források felhasználásáról.

A stratégiai akciók megvalósulásának 2012-es eredményei

Összességében a 2012. évben a társasági stratégiai megvalósítása kontrollált módon, rugalmasan, a belső erőforrások maximális kiaknázásával és a környezeti hatások egyidejű figyelembevételével zajlott:

- A legtöbb stratégiai projekt és munkafeladat terv szerint valósult meg.
- Jelentősebb időbeli csúszások a projektek, illetve a munkafeladatok végrehajtása során elsősorban a humán erőforrások kapacitás hiányából, illetve a beszállító késedelmes teljesítéséből, vagy külső partnerrel történő egyeztetési nehézségekből adódott (IJSR, EL és WLA felelős játékszervezés minősítés - időközi tanúsítás).
- Terven felüli teljesítés csak a WLA SCS és ISO 27001:2005 minősítés megszerzése projekt esetében valósult meg, ahol a stratégiai prioritások megkövetelték a gyorsítást.
- A 2012. év elején indított néhány projekt-kezdeményezés egyrészt a jogszabályi változások, illetve fennálló bizonytalanságok miatt nem haladt megfelelő ütemben előre, illetve lehetetlenné vált (nemzetközi játékokban való részvétel és szerveralapú pénznyerő automaták piacára belépés), másrészt a partneri fogadókészség hiánya miatt hiúsult meg (nemzetközi játékokban való részvétel, harmadrészt nem vált még időszerűvé (új interaktív értékesítési csatornák bevonása)
- 2012 második felében olyan projektek indulhattak el, amelyeket a napi szükségszerűség hívott életre az eredendően 2013-ra, vagy még későbbre tervezett stratégiai akciókból, és be tudtak lépni a meghiúsult projekt kezdeményezések helyére. (AEGIS projekt, Branding, Kríziskommunikációs tervek, Vállalkozói weboldal, vagy Tudásmenedzsment rendszer kiépítése).

Ezzel együtt a Társaság menedzsmentje felismerte a 2011 májusában jóváhagyott "A Megújulás Stratégiája" felülvizsgálatának szükségességét, amely elsősorban az időközben bekövetkezett környezeti hatások, továbbra is fennálló jogszabályi bizonytalanságok, illetve az elhúzódó gazdasági válság miatt elengedhetetlen. A felülvizsgálatra 2013 I. félévében kerül sor.

A stratégiai projektek mellett éves szinten megfogalmazódnak olyan munkafeladatok is, amelyek új szemléletet, módszereket, működési modellt hoznak a napi munkavégzésbe, ezáltal jelentősen hozzájárulva a stratégia megvalósításához. A munkafeladatok megvalósulásának ellenőrzése, és az eredmények kiértékelése félévente formálisan is megtörténik.

A Társaság minden vezetője köteles a rábízott szervezet (szervezeti egység) munkáját ellenőrizni (vezetői ellenőrzés). A vezető felelős az általa irányított szervezet, illetőleg tevékenység ellenőrzési rendszerének kialakításáért, eredményes működéséért és a tapasztalatok hasznosításáért. A folyamatokba épített ellenőrzést az adott tevékenységsorozat olyan jellemző (csomó-)pontjain kell végrehajtani, ahol bemérhető és szükség szerint rögzíthető (dokumentálható) a folyamatok jellemző paraméterei. Az egyes folyamatok ellenőrzési pontjait és az ellenőrzés szempontjait (szükség szerint a követendő eljárást) előre meg kell határozni. A folyamatokba épített ellenőrzés célja, hogy biztosítsa a hibák, eltérések és más nemkívánatos jelenségek időbeli felismerését és megakadályozását, a munkavállalók személyes felelősségének növelését a végrehajtás minden szakaszában.

A belső információbiztonsági auditok a Társaság Információbiztonsági Irányítási Rendszere (IBIR) szerinti működtetésének értékelését, elemzését, és a kockázatok csökkentésére helyesbítő, megelőző és javító intézkedések meghozatalát teszik lehetővé a Biztonsági Fórum irányítása alatt. Céljuk, hogy az információ bizalmasságát, sértetlenségét és rendelkezésre állását folyamatosan biztosítani lehessen az ISO 27001:2005 és a WLA SCS előírások alapján. A helyesbítő és megelőző tevékenységek elvégzését követően azok eredményessége kiértékelésre kerül sor a szükség szerinti további vezetői intézkedések meghozatala céljából.

A belső ellenőrzés éves terv alapján végzi ellenőrzési tevékenységét. Célja, hogy módszeres és szabályozott eljárással értékelje a társaság működésének külső jogszabályoknak és belső szabályozásoknak való megfelelését.

Az ellenőrzési rendszer egyes elemeinek működtetésére vonatkozó előírásokat, eljárásokat a Vezérigazgató külön belső szabályozásokban határozza meg.

Az irányítás magas képességi szintjének sikeres kockázatkezelésben való jelentőségét illusztrálja, hogy a Társaság sorsjegy üzleti területe az elmúlt 3 évben - a kedvező és kedvezőtlen piaci változások együttes jelenléte mellett - az éves üzleti célokat rendre túlteljesítette, még pedig úgy, hogy közben jelentősen növelte a Társaság árbevételéből, illetve üzleti eredményéből való részesedését. Továbbá a Buksza sorsjegy önálló termékként is jelentős árbevételi tényezővé vált a Társaság szerencsejáték portfóliójában.

2011-ben, vagyis már a bevezetés évében, a Buksza az összes sorsjegyből származó árbevételből, mint a legkeresettebb sorsjegy 24,6%-ot képviselt (míg a következő legkeresettebb sorsjegy csak 14,2%-ot ért el), majd 2012-ben növekvő összárbevétel mellett már 32,9%-os (a következő csak 16,3%-os) árbevétel arányt produkált. Ez a teljes bruttó szerencsejáték árbevételben 2011-ben 3,6%-ot, míg 2012-ben 5,4%-ot jelentett.

Ezen az irányítási szinten a Társaság vezetése fejlesztendő területként azonosította egy olyan ösztönzési és motivációs rendszer kialakítását, amely összeköti a hosszú távú stratégiai célokat és a munkavállalói teljesítményeket a célbontás és teljesítmény értékelés módszerével objektíven mérhető Kulcs Teljesítménymutatókon keresztül.

5.4 A stratégiai üzletvitel irányítása

A stratégiai üzletvitel irányítása		Hasznossági célok	Hatékonyági célok	Időhorizont
Stratégiai célok:		árbevétel	a fenntartható fejlődést biztosító cash flow (likviditás)	stratégiai tervezés időszaka
Támogató irányítási célkitűzések	Versenyképesség	a felelős játékszervezés stratégiai fejlesztési irányainak meghatározása (A Megújulás Stratégiája 2011-2016)	a hosszabb megtérülésű stratégiai fejlesztések forrásigényének biztosítása (elszámolt amortizáció és tőkeellátottság)	stratégiai tervezés időszaka
	Elszámoltathatóság	vezetői hatáskörök és felelősségek megfelelő szintekre való delegálása (SZMSZ)	tulajdonosi elvárásoknak való megfelelés (társaságirányítási rendszer, közcélok finanszírozása)	stratégiai tervezés időszaka
	Elkötelezettség	felelős játékszervezés (EL és WLA tanúsítványok)	társadalmi felelősségvállalás (GRI B+ megfelelési szint)	stratégiai tervezés időszaka

4. sz. táblázat: A stratégiai üzletvitel irányításának céljai és metrikái

A stratégiai üzletvitel irányítása a Szerencsejáték Zrt. aktualizált Szervezeti és Működési Szabályzatának és Etikai Kódexében meghatározott alapelveket és szabályozási követelményeket képezi le úgy, hogy a vállalatirányítási kereteket meghatározó tulajdonosi igényeket és az üzleti környezet elvárásait (*Versenyképesség, Elszámoltathatóság és Elkötelezettség*) jeleníti meg a működési és szervezeti szintekre lebontott vállalati célok és szabályozási követelmények kapcsán.

A Társaság 2011-2016 időszakra megfogalmazott megújulási stratégiája az innovatív, de mértéktartó, a fogyasztói igényeknek megfelelő növekedést célozza meg. Ennek érdekében az alábbi stratégiai célok kerültek kitűzésre:

- magas színvonalú és megbízható szolgáltatás nyújtása az új piac, az új játékosok megismerése és igényeinek kiszolgálása révén,
- a közszolgálati elkötelezettség nyilvánvalóvá tétele felelős játéklehetőségek nyújtásával,
- hatékony szervezeti struktúra kialakítása és a modern jogi környezet kialakulásának elősegítése, a szervezeti kultúra és a szervezeti működés folyamatos innovációjával.

A fenti stratégiai célok megvalósítása jó néhány olyan elvárást közvetít, amely az új utak keresése mellett hatékonyabb szervezeti működést, illetve átgondoltabb társadalmi szerepvállalást fogalmaz meg.

A Szerencsejáték Zrt. árbevétele 2012-ben a tervezettnél magasabb volt. Az adózás előtti eredmény a normatív elvárásnál magasabb szinten realizálódott. A magasabb kamat- és egyszeri bevételek következtében a tervezettnél kedvezőbben alakult a pénzügyi eredmény. A társaságnak nincsenek hosszú lejáratú tartozásai, a jó tőkeellátottság és a felelős pénzügyi politika következtében a Társaság likviditása stabil.

A Szerencsejáték Zrt. arra törekszik, hogy tevékenysége minden elemében illeszkedjen a működésének keretét adó társadalmi közeghez, társadalmi felelősségvállalásának középpontjában a felelős játékszervezés áll. A Társaság tevékenysége megfelel a lottótársaságok nemzetközi szövetségei (EL, WLA) által koordinált, közösen kidolgozott önkéntes Felelős Játékszervezési normatíváknak. Felelősséget visel a környezet iránt, tisztességes magatartást tanúsít munkavállalóival szemben. A Társaság elkészíti és nyilvánosságra hozza Társadalmi Felelősségvállalási Jelentését.

Az EL és WLA felelős játékszervezői minősítés megújítása 2013-ban válik aktuálissá. Előzetesen felmérésre kerültek azok a területek, ahol a korábbi audit hiányosságokat jelzett. Ezek a távjáték csatornák, a játékosok felkészítése, az érintett felek bevonása, illetve a beszámolás, mérés, tanúsítás volt. Az előzetes vizsgálat megállapította, hogy mind a négy területen előrelépés történt, így várhatóan az új audit megerősíti az eddigi minősítést.

Folyamatszabályozási szempontból 2012 egyik kiemelkedő eredménye az ISO 27001:2006 szabvány előírásainak megfelelő Információbiztonsági Irányítási Rendszer, illetve az erre épülő WLA-SCS, a szerencsejáték-specifikus biztonsági rendszer kialakítása.

Az ISO 27001:2005 és WLA-SCS szabványok bevezetése és a minősítés megszerzése stratégiai projektként mind a tervezett pénzügyi ráfordítások, mind a befejezési határidő tekintetében a tervet "túlteljesítette", azonban a megfelelő működtetés további teendőket generál. Az auditok csak kisebb eltéréseket tártak fel, amelyeket a megadott határidőre sikerült kiküszöbölni. A minősítés megszerzése óta az előírás szerinti rendszeres belső információbiztonsági auditok folyamatosan zajlanak, a kapcsolódó szabályozások finomhangolása történik. A Biztonsági Fórum rendszeresen ülésezik és értékeli a Társaság információbiztonsági helyzetét, szükség esetén javító intézkedéseket kezdeményez.

Erőforráshiány és a felkészülési idő szűkössége miatt az új szabályozások és a keretrendszer szerinti működés még nem volt teljes körű. Kommunikáció fejlesztése szükséges a szabályzatok tudatosítása érdekében. A rendszer teljes körű kiépítése és megszilárdítása további, folyamatos feladatokat takar az éves audit felülvizsgálatokra való felkészüléssel, az esetleges hiányosságok pótlásával, változások követésével, a kockázatmenedzsment működtetésével.

A Szerencsejáték Zrt. tevékenysége integrálódik a nemzetgazdaságba. Az európai normákat követve tiszta árbevételének mintegy kétharmadát - adó, illetve osztalék formájában - visszajuttatja a közcélok finanszírozására. Hazai szolgáltatásokat vesz igénybe, munkalehetőséget teremt, biztos bevételi forrást jelent több ezer, a játékok értékesítésében közreműködő kiskereskedőnek. A lottótársaság tevékenysége mind a tulajdonos, mind a felügyelő hatóságok számára átlátható, a játékosok hazai jogvédelme biztosított. A lottótársaság üzletpolitikai célja az adó- és profitjellegű hozamok együttes optimalizálásával pénzügyileg stabil, hosszútávon jövedelmező gazdálkodás folytatása.

Az irányítási célkitűzésekre ezen a szinten beállított "hasznossági" és "hatékonysági" mutatókra vonatkozó kontroll határértékek elsősorban a külső érdekelt felek számára jelentenek információt a vállalatirányítási rendszerről, hiszen olyan szervezeti kereteket jelölnek ki, amelyek az irányítási célkitűzéseket támogató folyamatok magasabb ("Kialakított") képességi szint-előírásait teszik elérhetővé.

Tekintettel arra, hogy ezek az eredmények a külső érdekelt kockázatkezelésében is szerepet játszanak, az üzleti bizalom erősítésén keresztül növelik a Társaság elfogadottságát a társadalmi-gazdasági környezetben, mely kétségkívül előnyös helyzetet teremt a külső kockázati tényezők egyéb eszközökkel nehezen befolyásolható kezeléséhez.

5.5 A kockázatkezelés irányítása

A Társaság folyamatszabályozási rendszere részletesen kitér a kockázatkezeléssel kapcsolatos tevékenységekre a "Működési-kontroll" elnevezésű folyamat kapcsán. E helyen először az információbiztonsági kockázatok kezelésének szabályozását és annak alkalmazását mutatjuk be, mint az állami tulajdonú társaságok által (is) követendő legjobb gyakorlatot. Ezután kerül ismertetésre a kockázatkezelési gyakorlatok irányítási folyamatokra való kiterjesztése és alkalmazása.

5.5.1 Az információbiztonsági kockázatok kezelése

Az információbiztonság irányítási rendszerének megvalósítása a működési és irányítási szinteket átfogó vállalati kockázatkezelés jó példája. A stratégiai megújulás keretében, a bizonytalanság üzleti célokra való hatásának - esetünkben az információbiztonsági incidensek negatív következményeinek - minimalizálása érdekében sor került a vonatkozó stratégiai projekt indítására és minősítéssel végződő lezárására:

- A Társaság vezetése irányítási céljainak meghatározó részeként (ld. Versenyképesség) stratégiai döntést hozott a Társaság ISO 27001:2005 nemzetközi szabvány szerinti rendszer kialakításáról, bevezetéséről és auditálásáról.
- Az igazgatósági döntéssel kiválasztott stratégiai befektetés optimális eredményeinek elérése érdekében alkalmazták a projektmenedzsment technikákat, valamint a projekt-kockázatok kezelését célzó minőségbiztosítási gyakorlatokat (ld. Kiaknázhatóság).
- A szabványkövetelmények beépültek a napi munkavégzés tevékenységeit előíró folyamatszabályozási dokumentumokba (ld. Folyamatintegritás és Kompetencia).
- A sikeres projekt hozzájárult a felelős játékszervezés és üzletmenet folytonosság (ld. Elkötelezettség) célkitűzéseinek még kiterjedtebb (a hatósági követelményeket meghaladó) megvalósulásához az ISO27001 és WLA tanúsítás elérésével.
- A sikeres projektmenedzsment követelmények betartása biztosította a rendelkezésre bocsátott erőforrások optimális kihasználását, továbbá a minőségirányítási rendszerbe való integrálással és a napi gyakorlatban való alkalmazással megvalósul a befektetés eredményeinek megőrzése és folyamatos hasznosítása a megbízható és irányított üzleti folyamat-végrehajtást támogató informatikai infrastruktúra magas színvonalon való rendelkezésre állásával (ld. Elégedettség, Hitelesség és Adatvédelem irányítási célkitűzések).

Kockázatértékelési folyamat

A Társaság kockázatkezelési folyamata során azonosítani, elemezni és értékelni kell a kockázatokat. Az információvédelmi kockázatkezelés legmagasabb szerve a Társaság által létrehozott Biztonsági Fórum.

A feltárt kockázatok esetén a Társaság:

- vagy megfelelő ellenőrzéssel csökkenti azokat;
- vagy tudatosan elfogadja azokat;
- vagy elkerüli azt a működése során;
- vagy áthárítja más félre.

Az Információbiztonsági Irányítási Rendszerhez (IBIR-hez) kapcsolódó Kockázatkezelési tervekben a fenti módszereket, illetve ezek kombinációit alkalmazzák. A **Biztonsági Fórum** a működési kockázatok felmérésével, üzletmenet-folytonossági terv (BCP) kialakításával, mérőszám mutatók és eredmények alapján működteti és figyelemmel kíséri az IBIR-ben bekövetkezett változásokat.

Az ISO27001:2005 tanúsítás megszerzése és fenntartása érdekében az **Információbiztonsági Irányítási Rendszer (IBIR)** kialakításának, bevezetésének, irányításának, működtetésének, átvizsgálásának, fenntartásának és fejlesztésének részletes szabályait is kidolgozta a Társaság.

Az IBIR egy olyan rendszer, mely a működési kockázatokat figyelembe vevő megközelítésen alapulva kialakítja, bevezeti, működteti, figyel, átvizsgálja, fenntartja és fejleszti az információvédelmet.

Az IBIR célja az információvédelmi intézkedések létrehozása, melyekkel a Társaság az IBIR hatókörében meghatározott információs vagyontárgyainak védelmét biztosítja minden lehetséges belső, külső, szándékos és véletlen fenyegetéstől, és minimalizálja a bekövetkező incidensek hatását.

Az IBIR bevezetésével a Társaság biztosítja:

- a játékosokkal, munkavállalókkal és partnerekkel kapcsolatos információvédelmi előírások betartását;
- az információbiztonsági elkötelezettségének erősítését;
- az üzletmenet-folytonosságot a rá ható fenyegetések és a bekövetkező hatások minimalizálása révén;
- nemzetközi együttműködések támogatását információbiztonsági szempontból.

Az IBIR politika

A Társaság elkötelezett abban, hogy a szerencsejáték szervezés zavartalansága, valamint a játékosok biztonságának növelése céljából megtegye a szükséges intézkedéseket a szerencsejátékok szervezésekor keletkező adatok bizalmosságának, sértetlenségének és rendelkezésre állásának biztosítására. A Társaság vezetése a cél eléréséhez szükséges erőforrások tervezésével és biztosításával, valamint a felelős szervezetek és személyek kijelölésével megteremti a végrehajtás alapfeltételeit.

A releváns kockázatok értékelésével és az üzletileg elfogadható hatások jóváhagyásával a Társaság egyértelmű információbiztonsági elvárásokat alakít ki; a kockázatjavító kontrollok alkalmazásával, azok folyamatos fejlesztésével és rendszeres felülvizsgálatával garantálja az üzembiztonság szintjének növekedését.

A felelős vezetők gondoskodnak az elvárások jogszabályoknak megfelelő megfogalmazásáról és rögzítéséről, továbbá biztosítják, hogy azok minden érintett számára megismerhetőek és alkalmazhatóak legyenek.

Az információbiztonsági irányítási felelősség kinyilvánítása érdekében a Társaság vezetése megfogalmazta az IBIR céljait és politikáját, mely a működési célokkal, a vonatkozó törvényi előírásokkal és ide vonatkozó társasági szabályozással összhangban áll. Az IBIR politikát a Biztonsági Fórum készíti el és a vezérigazgató hagyja jóvá. Az IBIR politikát a biztonsági igazgató legalább évenként egyszer a vezetőségi átvizsgálás részeként felülvizsgálja, a változtatások szükségességéről - a Biztonsági Fórum felterjesztése alapján - a Társaság vezérigazgatója dönt.

Az IBIR hatóköre és nyilvánossága

A sorsjegy és sorsolós játékok követelményeknek megfelelő működtetése, az ehhez kapcsolódó erőforrások információbiztonságának fenntartása, fejlesztése az Alkalmazhatósági Nyilatkozat kiadása szerint valósul meg.

Információbiztonsági irányítási rendszer belső auditjai

Az ISO27001:2005 megfelelés megőrzése érdekében az IBIR felelős belső audit során meggyőződik arról, hogy a szabályozások, a folyamatok és eljárások:

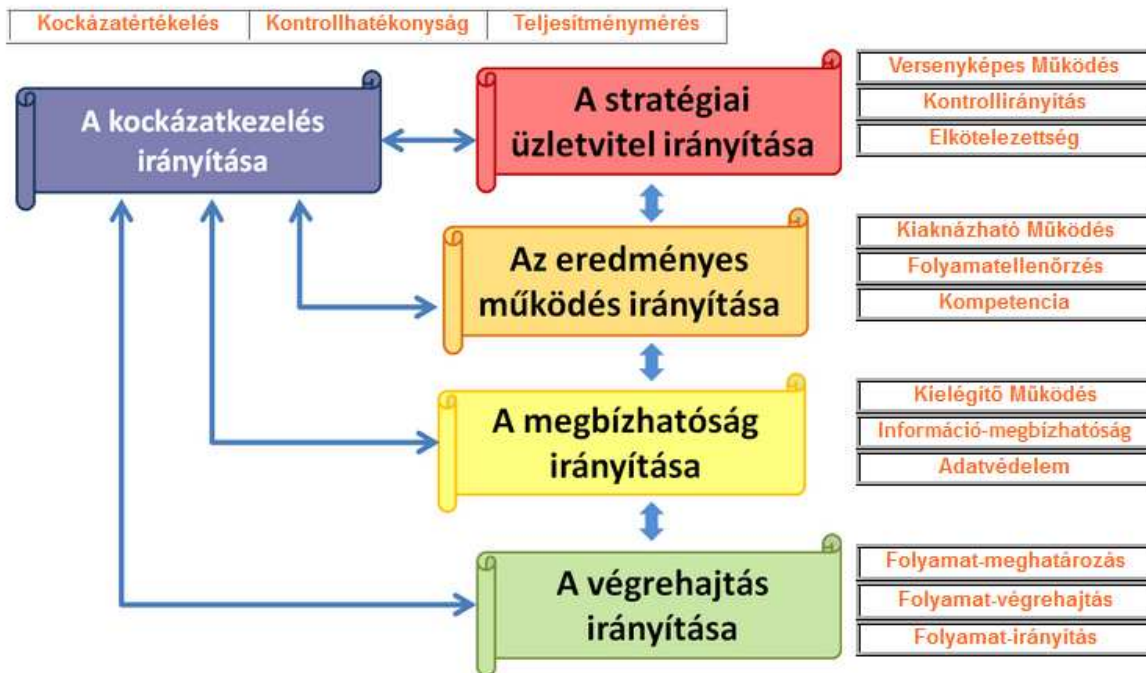
- megfelelnek-e a törvényi, jogszabályi és ISO27001:2005 szabvány követelményeinek;
- megfelelnek-e az azonosított információbiztonsági követelményeknek;
- eredményesen vezették-e be és tartják-e fenn azokat;
- az elvárások szerint működnek-e.

Az IBIR felelős kötelessége, hogy a választott audit módszertan szerint rögzített határidőig elkészítse a tanúsítási területre vonatkozó éves IBIR audittervet, amelyet a Biztonsági Fórum fogad el.

A belső auditoknak ki kell terjednie a World Lottery Association Security Control Standard (WLA-SCS) szabványában megfogalmazott kontrollokra is. A WLA-SCS kontrollok belső auditálására is az előírt utasításban megfogalmazott szabályokat kell alkalmazni.

5.5.2 A kockázatkezelési gyakorlatok kiterjesztése az irányítási folyamatokra

A következő ábra szemlélteti a kockázatkezelés irányításának kapcsolatát az integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvekkel és a támogató irányítási gyakorlatokkal:



8. sz. ábra: A kockázatkezelés irányításának összefüggései

Alkalmazva azt a megközelítést, miszerint a kockázat a bizonytalanság célokra vonatkozó hatása, a **kockázatkezelés irányítása** során nemcsak a kockázatkezelést közvetlenül támogató, hanem az összes többi megfelelés-irányítási forgatókönyv által alkalmazott irányítási célkitűzésre értelmezhető kockázati kritériumok (kockázati toleranciák és kockázatviselési szintek) beazonosítása szükséges. A kockázatkezelés hatókörébe tartozó megfelelés-irányítási forgatókönyvek jellemző időhorizontjait szem előtt tartva kell az irányítási célkitűzések vonatkozásában alkalmazni a "hasznosság" és "hatékonyság" mutatószámait (ld. 5. sz. táblázat), mint például:

- Kockázatviselési szintek mérése az integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek megvalósítását támogató irányítási folyamatok képességi szintjeivel
- Kockázati tolerancia mérése az integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek által használt vállalati céloktól való eltérés mértékével.

A kockázatoptimalizálás biztosítása érdekében célok és toleranciák megállapítása szükséges, például az alábbi mutatókkal:

- Az irányítási folyamatok képesség-attribútumainak - rangsorkálát alkalmazó - teljesülési mértéke (folyamatprofilok), és
- A vállalati célok integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek időhorizontjában értelmezett kontroll határértékei.

A **Kockázattudatosság és Kontrollhatékonyság** irányítási célkitűzések vonatkozásában a kockázatkezelés során szintén rendelkezni kell olyan kockázati kritériumokkal, melyek alkalmasak az üzleti célok teljesülését és a szükséges erőforrások rendelkezésre állását támogató irányítási gyakorlatok, mint kockázatkezelési intézkedések eredményességének mérésére. Mindazonáltal ezek az üzleti célok és erőforrás-követelmények a többi megfelelés-irányítási forgatókönyv által alkalmazott célokból kell, hogy származzanak. A kockázatkezelést támogató irányítási gyakorlatok kiválasztását és alkalmazásba vételét tehát abból a szempontból kell értékelni, hogy a fenti "hasznossági" és "hatékonysági" mutatók mennyire fedik le az összes irányítási célkitűzést és a vállalat működési és szervezeti szintjeit.

A kockázatkezelés irányítása		Hasznossági célok	Hatékonysági célok	Időhorizont
Kockázati kritériumok:		kockázatviselési szintek (irányítási folyamatok képességi szintjei)	kockázati tolerancia (vállalati célok kontroll határértékei)	működés- és szervezetiirányítási szintenként alkalmazott időszaki felülvizsgálati ciklus
Támogató irányítási célkitűzések	Kockázattudatosság	irányítási folyamatok előírt képességi szintjei	irányítási gyakorlatok "hasznossági" és "hatékonysági" kontroll határértékei	működés- és szervezetiirányítási szintenként alkalmazott időszaki felülvizsgálati ciklus
	Kontrollhatékonyság	az előírt képességi szintektől való eltérés	az előírt képességi szintektől való eltérés hatása (a további intézkedést kiváltó maradvány-kockázat)	működés- és szervezetiirányítási szintenként alkalmazott időszaki felülvizsgálati ciklus
	Teljesítménymérés	képességi szintekhez tartozó folyamat-attribútumok rangsorkálával történő mérése	irányítási kockázat meghatározása	működés- és szervezetiirányítási szintenként alkalmazott időszaki felülvizsgálati ciklus

5. sz. táblázat: A kockázatkezelés irányításának céljai és metrikái

A vállalati kockázatkezelés (ERM) alapelvei minden üzleti alapon működő szervezet számára azonosak. Mindazonáltal a kapcsolódó irányítási gyakorlatok köre és az azokat megvalósító irányítási folyamatok képességi szintjei jelentős eltéréseket mutathatnak. Eredményes kisebb méretű vállalkozások folytathatják üzleti tevékenységüket a formalizált kockázatkezelési gyakorlatok kiterjedt megvalósítása nélkül is. Az üzleti környezet megváltozása esetén azonban szükség lehet a kockázatkezelés erőteljesebb és áttekinthetőbb rendszerének kialakítására, habár a kockázatkezelés rendszerének kialakítása érettebb fázisban lévő vállalkozások számára is kihívást jelent. A kockázatkezelés irányítása integrált megfelelés-irányítási forgatókönyv alkalmazásával a vezetés képessé válik a vállalatirányítási rendszer fejlesztése szempontjából releváns irányítási gyakorlatok kiválasztására és alkalmazásba vételére.

Az irányítási folyamatok képességi szintjei

A Buksza sorsjegy ismertett példája kapcsán megállapítható, hogy a "Játékok szervezése" folyamat vonatkozásában a Kiszámítható - 4. szintű - képesség célozható meg, melynek teljesülését az irányító és támogató folyamatok Kialakított - 3. szintű - képességprofiljai alapozzák meg. Ezekkel a képességi szintekkel jellemezhető a Szerencsejáték Zrt. kockázatvállalási hajlandósága.

Az irányítási képesség - ISO/IEC 15504 szabvány szerinti - meghatározását és felmérését támogató legújabb módszerek alkalmazása a Szerencsejáték Zrt. esetében is bővítené a vállalati kockázatkezelés

irányításának eszköztárát a kockázatvállalási szintek bemutatásával, továbbá biztosítaná az egységes tulajdonosi elvárásoknak való megfelelés mérhetővé tételét a Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje által ajánlott irányítási gyakorlatokat megvalósító folyamatok képességfelmérése által.

A kockázatkezelés "hasznossági" kritériumait megjelenítő irányítási gyakorlatokat - kockázatkezelési intézkedésként - megvalósító irányítási folyamatok testre szabásához, az irányítási képesség cél értékeinek meghatározásához, az irányítási képesség felméréséhez és igazolásához, valamint a javító intézkedések foganatosításához szükséges szakmai felkészültség megszerzését a **Trusted Business képességfejlesztési és minősítési programokon** való részvétellel lehet elsajátítani. A hagyományos vagy e-learning képzés alapján megszerzett szaktudás gyakorlati alkalmazását, az önértékelések lefolytatását és az irányítási képesség felmérési eredményeinek külső fél általi érvényesítését munkahelyi képzési programok (mint pl. a Trusted Business Coaching program) támogatják.

A vállalati célok kontroll határértékeinek alkalmazása

A kockázatkezelés irányításának "hatékonysági" kritériumainak, vagyis a vállalati célok kontroll határértékeinek alkalmazását a Szerencsejáték Zrt. irányítási rendszere az alábbi elemeken keresztül biztosítja:

- a stratégiai projektek havi és negyedéves beszámoló rendszere,
- a rendszeres és eseti számviteli, valamint kontrolling beszámoló,
- a vezetői információs rendszer

A stratégiai célok teljesüléséről szóló beszámolók tartalmazzák az aktuális időszakra vonatkozó projektek, akciók megvalósulásának szóveges értékelésén kívül a terv-, tény-, és várható költség és bevételi adatok összehasonlítását, azok elemzését, a teljesítményelvárások elemzését, a terv teljesüléséhez szükséges esetenkénti korrekciós lépések leírását és nyomon követését - a minőségirányítási rendszer keretein belül.

A pénzügyi kontrolling szabályozó kör részét képezi a terv-tény eltérések alapján szükségessé váló korrekciós intézkedések, döntések, a tervezési cikluson belül érvényesülő változtatások. A kontrolling szervezet e szakaszban elsődlegesen a döntési alternatívák hatásának elemzésével, gazdaságossági számításokkal segítheti a vezetés munkáját. A feladat jellegéből következően ez a munkafázis kevésbé formalizálható, elsődlegesen az ismert és kidolgozott üzemgazdasági módszerek, a hatásvizsgálatra irányuló költség-hozam függvényeljárások alkalmazása kerül előtérbe. A vezetői beavatkozást segíti a komplex mutatószámok alapján történő rangsorképzés, a termék és szektorköltség struktúra változásainak elemzése.

A vezetői információs rendszer alapvetően decentralizáltan működik a szervezeti egységekhez rendelt üzemgazdasági menedzserek szakmai támogatásával a tervezési, illetve a fogyasztói tranzakciókat és játék eseményeket nyomon követő ún. "termelési rendszerben" rögzített adatok lekérdezésével, elemzésével, illetve bizonyos előre gyártott riportok generálásával.

A Szerencsejáték Zrt. által kialakított és alkalmazott három-elemű monitoring rendszer nemcsak lehetővé teszi az egyes működés-irányítási szintek vállalati célokra vonatkozó "hasznossági" és "hatékonysági" metrikáinak alkalmazását, hanem a kockázatkezelés irányítása kapcsán a kockázatkezelési intézkedések hatékonyságának mérését, vagyis az intézkedések foganatosítása után fennmaradó kockázati állapot jellemzését is biztosítja.

6. Következtetések levonása az ISO 31000 Risk Management szabvány és az irányítási képességfelmérés állami tulajdonban lévő társaságok körében történő alkalmazásához

A hagyományos megfelelési logikára épülő, illetve kontroll-centrikus kockázatkezelési megközelítés, melynek eredményessége a globális pénzügyi-gazdasági válság kialakulása kapcsán joggal megkérdőjelezhető, megnehezíti a - korábbiakban tapasztaltakhoz képest lényegesen nagyobb mértékű - külső és belső bizonytalansághoz jobban alkalmazkodó vállalatirányítási gyakorlatok kialakítását is.

A széles körben ismert és alkalmazott kontroll keretrendszerek, társaságirányítási ajánlások külső és belső ellenőrzési, illetve közzétételi célokra való - a nemzetközi szakmai szervezetek és a mögöttük álló nagy könyvvizsgáló és tanácsadó cégek általi - meghivatkozása sajnálatos módon elterelte a felsővezetők és az irányító testületek tagjai figyelmét arról, hogy ezeket az ajánlásokat elsősorban a sajátos üzleti eredmények elérését célzó vállalati folyamatok képességeinek előírásához és javításához - mint kockázatkezelési kritériumokat - kell figyelembe venni. Amennyiben az üzleti környezet, illetve a piaci szereplők elvárásai szigorú külső (pl. hatósági) követelményeket támasztanak, akkor azokat az üzleti működés folyamatainak elérni kívánt eredményei között kell meghatározni. Ebben segíthetnek a vonatkozó iparági folyamatleírások vagy nemzetközi szabványok, melyeknek való megfelelést biztosítani és ellenőrizni kell.

Ugyanakkor ezek a megfelelési, szabályszerűségi (hatósági) követelmények elsősorban a folyamatvégrehajtás egyes eredményeit határozzák meg, amelyek nem feltétlenül kapcsolódnak a folyamatot végrehajtó szervezet, illetve szervezeti egység üzleti, működési és megbízhatósági céljaihoz. A magasabb szintű vállalati célokhoz való kapcsolódás hiánya miatt a szabályszerűségi követelményeknek való megfelelés nem jelent önmagában garanciát arra, hogy a vállalkozás sikeresen teljesíti a tulajdonosok, illetve egyéb érdekelték üzleti elvárásait. Ez különösen igaz az állami tulajdonban lévő társaságok esetében, ahol a *tulajdonosi kontroll* érvényesítése testre szabható, de egységes vállalatirányítási keretekhez való igazodás útján biztosítandó.

A vállalatirányítás eredményességére, vagyis az érdekelt felek és az üzleti környezet elvárásainak teljesítésére vonatkozó *irányítási képesség* túlmutat a keretrendszereknek és ajánlásoknak való megfelelésen, illetve a működési folyamatok szabályszerűségén, hiszen azt jelzi, hogy az üzleti folyamatok előírt módon történő végrehajtása milyen *megbízhatósági, működési és üzleti célok* mentén valósul meg. Az irányítási képesség szükséges mértékének vezető testületek általi előírása a vállalkozás céljait érintő kockázatokra adott válaszként értelmezhető, amely nagymértékben függ a szervezet kockázatvállalási kultúrájától és kockázatkezelési elveitől, illetve gyakorlatától.

Az egységes tulajdonosi elvárásoknak való megfelelés és az egyedi vállalati célok szerinti testre szabhatóság kereteinek kialakításához és alkalmazásához a **Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje** és az integrált megfelelés-irányítási foratókönyvek támogatást nyújtanak. Az üzleti folyamatok megfelelési, illetve szabályszerűségi követelményeitől eltérően a megbízhatósági, működési és üzleti célokhoz - a kockázatok egyedi mérlegelésével - rendelt irányítási gyakorlatok kiválasztása és a megvalósítás körülményeinek meghatározása elsősorban a társaság vezetésének döntésein és az irányító testületek jóváhagyásán múlik, vagyis a vállalatirányítás kerete a külső és belső kockázatok figyelembe vételével, a szervezet sajátos kockázatkezelési elveinek és gyakorlatának megfelelően alakítható ki.

A vállalatirányítás kereteinek testre szabása komoly kockázatkezelési gyakorlatot feltételez. A vállalatirányítás kereteinek kialakításában és felügyeletében kiemelt felelősséggel bíró vezető testületek tagjainak képeseknek kell lenniük a vállalati célok vonatkozásban beazonosítható kockázatok jelentőségének felismerésére, továbbá a jelentős üzleti kockázatok megfelelő kezelését biztosító irányítási gyakorlatok kijelölésére, illetve jóváhagyására. Az **ISO 31000:2009 Risk Management szabvány** által leírt kockázatkezelési alapelvek elsajátítása, a vállalati kockázatkezelés kereteinek ezen alapelvek szerinti kialakítása, valamint a szabvány alapján kialakított kockázatkezelési folyamatok vállalati működésbe való integrálása nagymértékben hozzájárulhat a szükséges kockázatkezelési tevékenységek vezető testületek szintjére történő emeléséhez, és ezáltal az eredményes és hatékony vállalatirányítás megvalósításához.

Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány nem alkalmazható tanúsításra, ugyanakkor megfelelő keretet nyújt az állami tulajdonban lévő társaságok által alkalmazott és/vagy fejlesztendő kockázatkezelési gyakorlatok áttekintésére (ld. 2. sz. ábra). A szabvány által ajánlott alábbi alapelvek segítenek a kockázatkezelés vállalatirányítási keretekbe történő illesztésének megvalósításában:

A kockázatkezelés

- értéket teremt és értéket őriz
- az összes szervezeti folyamat integrált alkotórésze
- a döntéshozatal része
- kifejezetten a bizonytalanságot kezeli
- módszeres, strukturált és időszerű
- a rendelkezésre álló legjobb információkon alapszik
- testreszabott
- figyelembe veszi a kulturális és emberi tényezőket
- átlátható és bevonja az érdekelt feleket
- dinamikus, iteratív és a változásokra gyorsan reagáló
- elősegíti a szervezet fejlődését, működésének folyamatos javítását

A fenti alapelvek megvalósításához a szabvány a kockázatkezelési keretrendszer kialakításához és fenntartásához a megfelelő felhatalmazás és elkötelezettség szervezeti kereteinek biztosítása mellett a folyamatjavításban és minőségirányításban széleskörűen alkalmazott PDCA (plan-do-check-act) megközelítést ajánlja. A vállalatirányítási rendszer vonatkozásában **a kockázatkezelés irányítása** integrált megfelelés-irányítási foratókönyvet megvalósító vezetői és felügyeleti tevékenységek érdekelt felek igényeinek és az üzleti környezet elvárásainak megfelelő képességi szinteken történő ellátása támogatja az üzleti célokat befolyásoló bizonytalanság hatásainak optimális keretek között tartását (ld. 5. sz. ábra: A kockázatkezelés irányításának összefüggései).

A kockázatkezelés szabvány által leírt folyamatait megvalósító foratókönyvek a működési és szervezeti szintek irányítási feladatainak, vagyis az üzleti működési és szervezetrányítási folyamatoknak vezetői kontroll alatt tartását valósítják meg:

- A kockázatkezelési folyamat csak az érintett működési terület külső és belső **összefüggéseinek** vonatkozásában értelmezhető.
- A Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje a kockázatkezelés belső szervezeti és működési összefüggéseinek megismerésében és alakításában szerepet játszó irányítási célkitűzések és az azok elérését támogató, a vállalati célok szem előtt tartásával kiválasztható és testre szabható **irányítási gyakorlatok** készletét nyújtja.
- Az ISO 31000 szabvány által leírt **kockázatkezelési folyamat** alkotóelemei az érintett - meghatározott üzleti folyamatokkal és szervezeti felépítéssel körülírható - működési terület egyes működési és szervezeti szintjeire megállapítható vállalati célok által vezérelt **kockázatkezelési ciklusok** lépéseit határozzák meg.
- A **kockázatelemzés** alapján megvalósított **kockázatkezelési intézkedések** felmért maradványkockázati státusza a következő kockázatkezelési ciklus tervezésének kiindulópontját képezi.

A vállalati célokra alkalmazott kontroll határértékek (kockázati toleranciák), valamint az adott szintű vállalati célok elérését támogató üzleti és irányítási folyamatok előírt képességi szintjei és attribútumai (kockázatviselési szintek), továbbá e folyamatokat megvalósító üzleti tevékenységek és irányítási gyakorlatok "hasznossági" és "hatékonysági" mutatószámai biztosítják azokat a metrikákat, melyek kockázati kritériumokként vezérlik a kockázatkezelési folyamatok ismétlődő végrehajtását. Mivel ezek a kockázati kritériumok jellemzően az adott működési vagy szervezeti szint vállalati céljainak (ld. 7. sz. ábra: Irányítási

célkitűzések kapcsolata a vállalati célokkal és mértékekkel) specifikus összefüggései és időhorizontjai figyelembe vételével alakíthatóak ki, az egyes szinteket támogató integrált megfelelés-irányítási forgatókönyveket - a szabványnak megfelelő - kockázatkezelési folyamatként is értelmezhetjük.

A kockázatkezelés irányítása forgatókönyv az általa ajánlott irányítási gyakorlatok készletével egyrészt felfogható, mint a kockázatkezelés *vállalati keretrendszerét* működtető - kiemelt jelentőséggel bíró - *megvalósítási útmutatója*. Másrészt ez a forgatókönyv jelenti a **végrehajtás irányítása, a megfelelés irányítása, az eredményes működés irányítása, valamint a stratégiai üzletvitel irányítása** forgatókönyvek által megvalósított *kockázatkezelési folyamatoknak* a vállalati kockázatkezelés kialakított keretrendszerében való pozícionálását.

A vállalati kockázatkezelés rendszerének és folyamatainak ISO 31000:2009 Risk Management szabvány szerinti tanúsítása nem lehetséges (hiszen ez a szabvány nem tanúsítási célból készült). Ugyanakkor a kockázatkezelésben kiemelt szerepet játszó, a **kockázatkezelés irányítása** integrált megfelelési forgatókönyv által alkalmazott - *Kockázatértékelés* és *Kontrollhatékonyság* - irányítási folyamatok előírt képességi szinteknek való megfelelése az ISO/IEC 15504 szabvány alkalmazásával vizsgálható.

Amennyiben a **Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje** által alkalmazott irányítási célkitűzéseket támogató gyakorlatokat megvalósító irányítási folyamatok előírt képességi szintjei mérhető kockázati kritériumokként (kockázatviselési szintekként) meghivatkozásra kerülnek, akkor az Irányítási Modell folyamatainak képesség-felmérése hozzájárul a vállalat kockázatkezelési rendszerének bemutatásához és a továbbfejlesztési lehetőségek meghatározásához (ld. 6. sz. táblázat: A Szerencsejáték Zrt. által célként kitűzött irányítási képességprofil).

Irányítási célkitűzés	Megcélzott képességi szint	Megjegyzés (folyamat-hivatkozások, javaslatok)
Versenyképesség	Kialakított	Stratégia alkotás, Üzleti tervezés, Marketing kutatás és Termékmarketing
Kiaknázhatóság	Kialakított	Működés-irányítás, Szolgáltató folyamatok
Elégedettség	Kialakított	Termék és szolgáltatás fejlesztés, Játékok szervezése, Értékesítési csatorna fejlesztése
Kockázattudatosság	Kialakított	Működési kontroll <i>Javasolt az ISO 31000 szerint kialakított kockázatkezelési folyamatok megfelelés-irányítási forgatókönyvek szerinti kritériumainak (kockázatvállalási szintek és kockázati toleranciák) kiterjesztése valamennyi irányítási célkitűzésre</i>
Elszámoltathatóság	Kialakított	Működés-irányítás
Kompetencia	Kialakított	Emberi erőforrások menedzsmentje
Hitelesség	Kialakított	Játékok szervezése, Működési kontroll, Informatika
Folyamatintegritás	Kialakított	Működés-irányítás, Működési kontroll
Adatvédelem	Kialakított	Működési kontroll, Biztonság-védelem
Elkötelezettség	Kialakított	Működés-irányítás, Működési kontroll
Kontrollhatékonyság	Kialakított	Működési kontroll, Irányítási kontroll <i>Javasolt az irányítási képességfelmérés rendszeres alkalmazásának előírása az irányítási célkitűzéseket támogató folyamatok kapcsán</i>

6. sz. táblázat: A Szerencsejáték Zrt. által célként kitűzött irányítási képességprofil

Az irányítási célkitűzéseket támogató folyamatokra – a Szerencsejáték Zrt. minőségirányítási és folyamatszabályozási eredményei alapján - kitűzött "Kialakított" képességi szint megfelelő alapul szolgál a kulcs fontosságú üzleti folyamatok, mint például a "Játékok szervezése" folyamat, "Kiszámítható" képességi követelményeinek teljesítéséhez, vagyis a fennmaradó külső és belső bizonytalansági tényezők üzleti célokra való kihatásának optimalizálására (az esetleges veszteségek minimalizálására és az üzleti lehetőségek mind teljesebb körű kihasználására).

A célként kitűzött irányítási képességprofil szükséges kiindulópontja az ISO/IEC 15504 szabvány szerinti részletes képességfelmérésnek. A lefolytatott képesség-felmérési eljárás eredményei egyrészt bizonyosságot nyújtanak a Társaság kockázatviselési szintjeinek figyelembe vételére vonatkozóan, másrészt az irányítási cél-profiloktól való esetleges eltérés elemzésével képet alkothatunk az irányítási rendszer működésének kockázatairól, illetve segítenek az irányítási képesség fejlesztéséhez szükséges javító intézkedéseket meghatározni.

Az irányítási folyamatok képességi szintjeinek célként való "beállítása" a vállalatvezetés döntésén múlik, melynek azonban figyelembe kell vennie az üzleti környezet és az érdekelt felek elvárásait. Állami tulajdonban lévő társaságok számára mind az üzleti környezet, mind pedig a tulajdonosi elvárások a legjobb vállalatirányítási gyakorlatokhoz való igazodást és az alkalmazásra kiválasztott gyakorlatoknak *legalább* "Végrehajtott" képességi szinten történő megvalósítását igénylik. Az állami tulajdonos által elvárt kockázatviselési szint-meghatározások egyúttal lehetőséget biztosítanak a tulajdonosi kontrollfunkciók egységes szemléletben történő ellátására is. A felmért és érvényesített irányítási képességprofilok kiváló rálátást biztosítanak az egységes vállalatirányítási keretek vállalat-specifikus célokra megfelelő, a fenntartható és szabályozott üzleti működést egyaránt szem előtt tartó alkalmazására. A képességi szintek meghatározásához, felméréséhez és érvényesítéséhez kapcsolódó szakértelem elsajátításához a **Trusted Business képességfejlesztő és minősítési szolgáltatások** vehetők igénybe.

Az MNV Zrt. által az állami tulajdonú társaságok számára közreadott, a felelős vállalatirányítási elvek alkalmazására vonatkozó ajánlása a társaságok teljes kockázatkezelésének felügyeletére és irányítására vonatkozó felelősséget az Igazgatóság vagy a (Gt. 247. §-a szerinti) vezérigazgató/ügyvezető szintjére helyezi, akiktől elvárt, hogy meghatározott rendszerességgel tájékozódjanak a kockázatkezelési eljárások eredményességéről is.

A társaságok felügyelő bizottsági tagjainak a Gt. szerinti - és az állami tulajdonosi kontroll gyakorlásában nélkülözhetetlen - ellenőrzési kötelezettségeik teljesítése érdekében az általuk kialakított ügyrendben és éves munkaprogramban meghatározott módon kell értékelnük a kockázatkezelési, belső kontroll és társaságirányítási funkciók eredményességét és hatékonyságát. Az ajánlás által előírt módon kialakított belső ellenőrzési funkció évente legalább egyszer közvetlen beszámolási kötelezettséggel tartozik a felügyelő bizottság felé a kockázatkezelés, a belső kontroll mechanizmusok és a társaságirányítási funkciók működéséről.

Az esettanulmányban a kockázatviselési szintek meghatározására alkalmazott irányítási képességprofilok önértékeléssel és az eredmények külső fél általi érvényesítésével történő meghatározása segítséget nyújt az ajánlásban megfogalmazott fenti elvárásoknak való megfelelés biztosításához.

Köszönetnyilvánítás

Az esettanulmány elkészítését támogatták:

Márton Péter
vezérigazgató
MNV Zrt.

Dr. Szentpétery Kálmán
elnök-vezérigazgató
Szerencsejáték Zrt.

A szakmai konzultációban részt vettek:

Az MNV Zrt. részéről:

Dr. Szondy Szilvia, igazgatóhelyettes

A Szerencsejáték Zrt. részéről:

Koppány Gergely, igazgatóhelyettes
Barcsik László, igazgatóhelyettes

Az esettanulmány összeállításában közreműködött:

Az MNV Zrt. részéről:

Horváth Gergely Krisztián, IT biztonsági
menedzser

A Szerencsejáték Zrt. részéről:

Mamira Zoltán, igazgatóhelyettes
Rác László, vezető minőségirányítási
menedzser
Fekete Ágnes, minőségirányítási
menedzser

A szakmai háttéranyagok fordításában segítséget nyújtott:

Helber Laura

Ezúton szeretném megköszönni az együttműködést és támogatást, mert nélkülük ez az esettanulmány nem jöhetett volna létre.

Ivanyos János
ügyvezető igazgató
Trusted Business Partners Kft.