

Szemponatok a nemzeti társaságok kockázatkezelési gyakorlatainak továbbfejlesztéséhez

Készítette:

Trusted Business Partners Kft.
www.trusted.hu

2014. június

Tartalom

1.	A TULAJDONOSI KONTROLL ÉRVÉNYESÍTÉSÉRE VONATKOZÓ FOKOZOTTABB SZAKMAI ELVÁRÁSOK.....	3
2.	A KONTROLL-ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS MEGHALADÁSÁNAK SZÜKSÉGESSÉGE.....	5
3.	A KOCKÁZATOK KEZELÉSÉNEK ALAPELVEI	10
4.	A KOCKÁZATI SZINTEK ALKALMAZÁSA ÉS AZ ÉRDEKELT FELEK BEVONÁSA.....	14
5.	SZEREPEK ÉS FELELŐSSÉGEK.....	18
6.	A KOCKÁZATKEZELÉS EREDMÉNYESSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE	21
7.	RISK MANAGEMENT MENTORING: ÉVES KÉPESSÉGFEJLESZTŐ ÉS MINŐSÉGÉRTÉKELŐ PROGRAM.....	24
MELLÉKLET: A KOCKÁZATKEZELÉSRE VONATKOZÓ ÁLLAMHÁZTARTÁSI BELSŐ KONTROLL STANDARDOK ÉS AZ ISO 31000 SZABVÁNY ÖSSZEFÜGGÉSEI		27

1. A tulajdonosi kontroll érvényesítésére vonatkozó fokozottabb szakmai elvárások

Az államháztartás egyensúlyának és a közpénzekkel való áttekinthető, hatékony, ellenőrizhető gazdálkodás garanciáinak megteremtését célzó 2011. évi CXCV. törvény (Áht.) hatálya alá eső költségvetési szervek és az általuk alapított vagyonkezelő szervezetek - továbbá 2014-től a kormányzati szektorba sorolt egyéb szervezetek - vezetői a 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet alapján felelősek a szervezet minden szintjén érvényesülő belső kontrollrendszer - az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók megfelelő alkalmazásával történő - kialakításáért és működtetésért, továbbá évente legalább egyszer kötelesek nyilatkozatban értékelni a költségvetési szervezet belső kontrollrendszerének minőségét.

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló kormányrendelet közvetlenül nem vonatkozik minden, az állami vállalatok feletti tulajdonosi jogokat gyakorló-, illetve az állami vagy önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságra. Ugyanakkor az állami vagyonért felelős miniszter a tulajdonosi joggyakorló társaságot illetően részvényesi joggyakorlóként, illetve az állami vagyont érintően az állami vagyonért felelős miniszterként is döntési és felelősségi körrel rendelkezik, ezért az *államháztartási belső kontrollrendszer kapcsán megfogalmazott kockázatkezelési ajánlások* - megfelelő értelmezéssel - kiterjeszthetők az állami vállalatokra, továbbá hasonló logika alapján az önkormányzati tulajdonban lévő társaságokra is. Ennek megfelelően az államháztartásért felelős miniszter által 2012. decemberben - útmutatóként - közzétett „Magyarországi államháztartási belső kontroll standardok” jelen anyagban történő hivatkozásánál a „költségvetési szerv” helyett a köztulajdonban lévő társaságokat is magában foglaló, általánosabb „szervezet” kifejezést alkalmazzuk.

Mivel a kormányrendelet az állami vagy önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságok vezetőire, illetve irányító testületeire - a kormányzati szektorba be nem sorolt szervezetek esetében - közvetlenül nem vonatkozik, a hivatkozott jogszabály a költségvetési és a tulajdonosi joggyakorló szervezetek vezetőit teszi felelőssé a tulajdonosi pozícióból fakadó kontrollok kialakításáért és eredményes működtetéséért. E tekintetben az átlátható üzleti működés és elszámoltathatóság biztosításának közvetlen eszközei egyrészt a költségvetési szerv saját belső ellenőrzési funkciója, másrészt a köztulajdon védelme érdekében megválasztott, a tulajdonos érdekeit képviselő és a tulajdonosnak jelentő felügyelőbizottság.

A felügyelőbizottsági tagoknak az ellenőrzési kötelezettségeik teljesítése érdekében az általuk kialakított ügyrendben és éves munkaprogramban meghatározott módon kell értékelniük a kockázatkezelési, belső kontroll és társaságirányítási funkciók eredményességét és hatékonyságát. Az ajánlások vagy jogszabályok által előírt módon kialakított belső ellenőrzés évente legalább egyszer közvetlen beszámolási kötelezettséggel tartozik a felügyelőbizottság felé a kockázatkezelés, a belső kontroll mechanizmusok és a társaságirányítási funkciók - egymással szorosan összefüggő - működéséről. A felügyelőbizottsági tagok az ellenőrzési kötelezettségük elmulasztásával vagy nem megfelelő teljesítésével a társaságnak okozott károkért a szerződésszegéssel okozott kárért való felelősség szabályai szerint felelnek a 2014. március 15-én hatályba lépett Ptk. alapján.

A köztulajdonban lévő gazdasági társaságok választott felügyelőbizottsági tagjainak ellenőrzési munkájával szemben támasztott tulajdonosi elvárások - módszertani útmutatóknak megfelelő - irányelveinek világos megfogalmazása, számonkérése és szükség esetén nyilvánosságra hozatala a tulajdonos költségvetési vagy a tulajdonosi jogokat gyakorló szervezet vezetőjének jogszabályi kötelezettsége. Ugyanakkor figyelembe kell venni az adott gazdasági társaság működésének külső és belső adottságait is, vagyis az általános módszertani útmutatókban szereplő irányelvek gyakorlati megvalósítása és ellenőrzése során jelentős „testre szabásra” kell, hogy sor kerüljön, melyhez sok esetben olyan szintű üzleti ismeretekre és gyakorlati tapasztalatokra van szükség, melyekkel a közigazgatás területén dolgozó vezetők és ellenőrzési szakemberek a kötelező szakmai továbbképzés ellenére sem feltétlenül rendelkeznek. A fentieknek megfelelő felügyelőbizottsági tagok folyamatos képzése és a személyes kompetenciák kialakítása a tulajdonos vagy a tulajdonosi joggyakorló felelőssége.

A Magyar Nemzeti Vagyonkezelő (MNV) Zrt. - az állami tulajdonú társaságokkal szembeni elvárásoknak való mind hatékonyabb megfelelés támogatása érdekében 2013-ban elindított **“Felelős vállalatirányítás az állami vagyonkezelésben”** elnevezésű programja keretében - biztosítja a köztulajdonba tartozó társaságok igazgatósági és felügyelőbizottsági tagjainak tájékoztatását és felkészítését az egységes vállalatirányítási keretekkel kapcsolatos feladatokról, valamint a legjobb gyakorlati példák közreadásával az élenjáró társaságok, mint például a Szerencsejáték Zrt., készek - akár közvetlenül is - megosztani tapasztalataikat.

Az állami vállalatokra vonatkozó **OECD Corporate Governance** útmutató 2014-es revíziója a kockázatkezelés kapcsán számos új elemmel fog gazdagodni mind az egyes társaságok igazgatósági illetve felügyelőbizottsági feladatköreit érintve, mind pedig a tulajdonosi jogokat gyakorló szervezet vonatkozásában. Például a *kockázatvállalási szintek* meghatározása és alkalmazása, a *kockázatkezelési keretrendszer* átláthatóságának és eredményes működtetésének biztosítása, a kapcsolódó *közzétételi eljárások* előírása és végrehajtása, a *kockázatkezelési bizottságok* felállítása, a kockázatkezelést érintő *tulajdonosi és belső ellenőrzési feladatok* ellátása, valamint a *szükséges szakmai képességek* rendelkezésre állásának biztosítása mind olyan témakörök, melyekkel foglalkozni szükséges.

A belső kontrollokkal kapcsolatos szigorúbb hatósági (pl. államháztartási, pénzügyi vagy tőzsdei) szabályozás hatálya alá tartozó gazdasági társaságok vezető testületeinek a felelős vállalatirányítási ajánlásokban megfogalmazott általános követelményekhez képest *konkrétabb elvárásoknak* kell megfelelnie. Az ajánlások a társasági jogszabályokkal összhangban a társaságirányítás és az optimális vállalati kockázatvállalás kereteinek meghatározására és így a megfelelő belső kontrollrendszer kialakítására és fenntartására vonatkozó vezetői felelősségeket és döntéseket az ügyvezető testület (igazgatóság vagy ügyvezető igazgató) szintjére, továbbá az ellenőrzési kötelezettségeket a felügyelőbizottság (vagy az annak megfelelő funkciót betöltő szerv) szintjére delegálják. A nem elegendő szaktudás vagy a külső és belső összefüggések megértéséhez szükséges konkrét és aktuális információk hiánya esetén a független, illetve az operatív irányításban részt nem vevő vezető testületi tagok nem képesek betölteni azt a szerepet, amelyet a vonatkozó jogszabályok, illetve ajánlások előírnak számukra, ugyanakkor ezen körülmények nem mentik fel őket a társasággal szemben fennálló - és akár a teljes személyes vagyonukat is érintő - felelősség alól.

A 2014. március 15-én életbe lépett új Ptk. több olyan újdonsággal szolgál a gazdasági társaságokra vonatkozó addig hatályos törvényhez (Gt-hez) képest, melyek változást kell, hogy hozzanak az irányító testületek és a felsővezetők kockázatkezeléshez való eddigi - általában igen *„lagymatagnak”* mondható - hozzáállásában is. A teljesség igénye és a később kialakuló bírósági gyakorlat megelőlegezése nélkül olyan változásokra hívjuk fel e helyen a figyelmet, melyek befolyásolhatják az irányító testületi tagok és felsővezetők kockázatkezelési rendszerrel kapcsolatos elvárásait és szerepvállalásait.

Az egyik fontos változás, hogy hatályon kívülre került a korábbi társasági törvény azon kitétele, mely szerint a vezető tisztségviselők csak a társaság felé tartoznak kártérítési felelősséggel, vagyis a harmadik félnek szerződésen kívül okozott kárért a gazdasági társaság és annak vezető tisztségviselői egyetemleges felelősséggel tartoznak és így a vezető tisztségviselők közvetlenül is perelhetőkké váltak. Megváltoztak a szerződésszegéssel okozott kárért való felelősség szabályai is, melyeket a vezető tisztségviselők és felügyelőbizottsági tagok társasággal szembeni károkozására kell alkalmazni.

Akár harmadik félnek, akár a társaságnak okozott kárral kapcsolatos felelősség szabályainak alkalmazásakor első lépésben vizsgálendő, hogy a vezető tisztségviselő látta-e, illetve előre kellett-e volna látnia az e minőségében személyesen vagy a társaság által harmadik félnek, illetve a társaságnak okozott kárt. Az új Ptk. lehetőséget nyújt a tulajdonosok számára a jogszabállyal nem ellenkező, de az eddigi gyakorlathoz képest kiterjedtebb ügyvezetői és felügyelőbizottsági kötelezettségek létesítő okiratban (alapító okiratban vagy alapszabályban) való rögzítésére. Ezzel lehetőség nyílik az esetlegesen felmerülő káresemények kapcsán a vezető tisztségviselők, illetve felügyelőbizottsági tagok szerződésszegési körülményeit érintő - és így az esetleges kártérítés mértékét is meghatározó - „ellenőrzési körének” a vállalati kockázatkezelés rendszerére vonatkozó minőségi elvárásokkal és részletes felelősségi szabályokkal való kiterjesztésére is.

2. A kontroll-alapú megközelítés meghaladásának szükségessége

Mind az államháztartási szabályozás alá tartozó, mind pedig a versenyszférában működő szervezetek számára egyre inkább előtérbe kerül az eddig jóformán csak a kötelező, *kontroll-alapú* megfelelési („compliance”) kritériumok mentén kialakított és a külső illetve belső ellenőrzések által eszerint is vizsgált kockázatkezelés rendszerszemléletű továbbfejlesztésének szükségessége.

Szakma-történeti érdekesség, hogy a költségvetési szervekre és az államháztartás rendszerébe sorolt egyéb szervezetekre (így egyes jelentős állami vállalatokra is) vonatkozó magyar szabályozás lényegében kiemeli a kockázatkezelési rendszer megvalósítását a kontroll-alapú kockázatértékelés szűkebb értelmezéséből. Mindez részben a számvevőszékek nemzetközi szervezete által a COSO modellek alapján elkészített, és 2004-ben az INTOSAI budapesti világkongresszusán elfogadott „Irányelvek a belső kontroll standardokhoz a közsférában” című kiadvány fordításának is köszönhető, mely során a kontrollrendszert bemutató ábrában a „kockázatértékelés” helyére a magyar változatban a jóval tágabb értelmű „kockázatkezelés” került.

Mindazonáltal mind a versenyszférába tartozó, mind az államháztartásba sorolt szervezetek számára a COSO modellek megvalósítási útmutatókként való követése nem biztosít szakmai alapot a kockázatkezelés rendszerének olyan megvalósításához, amely hozzáadott értéket jelentene a kontrolldokumentációk készítéséhez képest, bár kétségtelenül hivatkozási lehetőséget nyújthat a megfelelési hiányosságok utólagos ellenőrzések során történő megállapításához. Ennek egyik oka az lehet, hogy sem a 2013-ban frissített COSO belső kontroll keretrendszer, sem a 2004-es COSO ERM modell nem tisztázza azokat az alapelveket, amelyek mentén a kockázatkezelési rendszernek és a vezetői döntésekbe beépülő kockázatkezelési tevékenységeknek az irányítási rendszer egészébe történő integrálása megvalósulhat. Mindehhez azonban az ellenőrzési szakma nemzetközi szervezetei által propagált kontroll-alapú szemlélet vagy „védelmi vonalak” megközelítés megváltoztatása lenne szükséges.

A nyersanyagok és energiahordozók kitermelése, az ipari és fogyasztási célra tervezett termékek gyártása, vagy éppen az energia- és közműszolgáltatások fenntartása, stb. területén alkalmazott korszerű technológiai folyamatok tervezésekor a szabványosítás és az automatizálás fejlődésének eredményeképpen a folyamatszabályozásra és a teljesítménymérésre épülő kontrollok a folyamatirányítás szerves részét képezik. Ugyanakkor a közvetlen emberi beavatkozást és döntést igénylő helyzetekben az adott szervezeti vagy működési célok elérésére ható bizonytalanság, vagyis a „kockázatok és mellékhatások” *minden érdekelt fél* számára elfogadható keretek között tartása kapcsán a kontroll-alapú megközelítés számos olyan kihívást rejt magában, mely feltétlenül továbblépést igényel.

A hagyományos szervezeti kockázatkezelési megoldások a kockázatkezelés és kontrollok viszonyának értelmezésekor általában nem lépnek túl a „mi volt előbb a tyúk vagy a tojás?” típusú megközelítésen. Az is gyakori, hogy a kockázatkezelési tevékenységek „silószerűen” elkülönülnek egymástól, egyrészt kiemelve a kockázat-megosztási tevékenységek egy részét, mint például a biztosítások menedzselését, másrészt eltérő megközelítéseket alkalmazva az egyes szakmai tevékenységek (pl. az információ-biztonság vagy az üzletmenet-folytonosság) területén, vagy akár irányítási szintenként, elválasztva például az operatív működési szinteket az legfelső irányítási és felügyeleti tevékenységektől. A kockázati silókban való gondolkodás is felerősíti az egyes szakterületeket, vagy vezetői szinteket célzó kontroll-irányultságú modellek szerint kialakított kockázatkezelési gyakorlatok elterjedését, holott a kockázatkezelés és a kontroll nem ugyanannak „az éremnek a két oldalát” jelentik.

A kockázatkezelés és a kontrollok megkülönböztetésének szükségessége egyszerűen indokolható: míg a kockázatkezelés jellemzően a szervezet minden szintjén megjelenő *döntési folyamatok* részét képező vezetői feladat, addig a kontrollok kialakítása és működtetése a vezetői döntések *megfelelő végrehajtását* kell, hogy szolgálják az adott szervezeti keretek között.

A társadalmi-gazdasági környezet igényeit és elvárásait egy-egy szűkebb szakterületre leképező hatósági szabályozások olyan megfelelési követelményeket és szankcionálási eszközöket írnak elő, melyek

mentén külső és belső „védelmi vonalak” alakíthatók vagy alakítandók ki (pl. belső kontrollrendszer és/vagy minőségirányítási rendszer működtetésére és auditálására vonatkozó hatósági előírások). Ugyanakkor az elmúlt évtizedek nemzetközi és hazai tapasztalatai alapján állítható, hogy a hatósági szabályozási követelmények és a kontroll-alapú rendszerelőírások teljesítése önmagában nem garantálja egy szervezet sikeres működését, vagy a jelentős kudarcok elkerülését.

Az alacsonyabb szervezeti és működési szintek végrehajtási és vezetési tevékenységei jól szabályozhatóak, például ügyrendi- vagy folyamatleírásokkal, szervezeti és működési szabályzatokkal, munkafolyamatok végrehajtását támogató informatikai rendszerekbe épített alkalmazási kontrollokkal, stb. Mindezek a szabályozások a szervezet irányításának magasabb szintjein természetesen egyre kevésbé konkrétak, illetve egyre tágabb kontroll-limiteket alkalmaznak (pl. a döntési jogkörök meghatározásakor). Azt is figyelembe kell venni, hogy a lefektetett szabályok követése az automatizált technológiai folyamatoktól eltérően nem feltétlenül valósul meg maradéktalanul az emberi közreműködéssel végrehajtott tevékenységek által. A szabálykövetési hajlandóság függhet a szűkebb és tágabb környezet kulturális adottságaitól, a vezetők példamutatásától, és a résztvevők személyes érdekviszonyaitól is. Ezen körülmények miatt a kontrollok - bármilyen magas színvonalú - kialakítása és fenntartása a szervezeti működés eredményessége és hatékonysága szempontjából csak korlátozott, és nem feltétlenül elégséges bizonyosságot képes nyújtani.

Egy szervezet külső és belső körülmények változásaira való megfelelő idejű, eredményes és hatékony reagálási képességének fenntartására, illetve fejlesztésére a kontroll-alapú megfelelési követelmények önmagukban nem alkalmazhatóak. Például a jelentősen negatív, akár természeti és/vagy gazdasági-társadalmi környezetre katasztrófális kihatású, szervezeti (pl. nagyvállalati), vagy éppen központi illetve helyi kormányzati szintű döntések mögött általában az érdekeltek egy szűk(ebb) csoportjának erős(ebb) érdekérvényesítési lehetőségei állnak. Az adott szervezeten belüli érdekérvényesítési képesség - akár egyszerű vezetői utasítás formájában - teret adhat a kontrollok megváltoztatásának vagy akár megkerülésének is, figyelmen kívül hagyva az érdekeltek tágabb körébe tartozók (pl. környezeti katasztrófát kiváltó esetekben a helyi lakosság) szempontjait. Más esetekben a megváltozott körülmények miatt valóban szükség lehet a kontrollok megkerülésére, vagy olyan innováció gyors bevezetésére, melynek alkalmazásba vétele a meglévő szabályozás és kontrollok módosítását igényli. A vezetés részéről az érdekeltekkel való konzultáció és kommunikáció azonban ilyen esetekben is nélkülözhetetlen.

A kontroll-alapú megfelelési követelmények (gyakran indokolatlanul) az érintett felek egy szűkebb csoportjának igényeire fókuszálnak. Például a new yorki tőzsdei szabályozó hatóság egyrészt a befektetők információs igényeinek teljesítésére koncentrálnak, másrészt olyan kontroll megközelítést (ld. COSO) preferál, mely mind szélesebb körű alkalmazásában a jelentős érdekérvényesítő képességgel bíró nagy nemzetközi könyvvizsgáló, illetve tanácsadó cégek érdekeltek. A nagy könyvvizsgáló, illetve tanácsadó cégek célja nyilván a könyvvizsgálói és tanácsadói szolgáltatások iránti kereslet növelése – akár a hatósági szabályozási tevékenység szakmai „támogatásán” keresztül. A kontroll-alapú COSO modellek alkalmazásának széles szabályozási körben való elterjedését (ideértve a közszférát is) elsősorban az ellenőrzési szakmát képviselő nemzetközi szervezetek érdekérvényesítő képessége és nem az érintettek tágabb körének valós igényei váltották ki.

A COSO modellek alkalmazásának fenntartás nélküli áttemelése a tőzsdei szabályozási környezetből már azért is aggályosnak mondható, mert a tőzsdei szabályozási logika elsődlegesen az érdekeltek egy leszűkített csoportját előtérbe helyező befektetői érdekek érvényesítésének biztosítására épül. Az általános kontroll megközelítések COSO modelleken keresztül történő sematikus bemutatása kiválóan alkalmas például oktatási célokra, ugyanakkor valódi (akár költségvetési, akár versenyszférában működő) szervezet irányítási rendszerének vonatkozásában a szervezeti és működési szintek egyedi céljaihoz való kapcsolódás hiányában a COSO alkotóelemeknek való megfelelés konkrét irányítási cél nélküli vizsgálata lényegében felesleges és a tágabb érdekeltek kör számára érdektelen, bár jól dokumentálható (így jobban „eladható”) ellenőrzési gyakorlatnak tekinthető. Például a kontrolltevékenységek kialakításának COSO modell szerinti megfelelése önmagában nem elégséges annak megállapítására, hogy a folyamatintegritásra vonatkozó, szervezet-specifikusan kialakított célkitűzés milyen mértékben valósul meg, és mindez hozzájárul-e a működési/szervezeti egység szintű eredményességi és hatékonysági célok nagyobb biztonsággal történő eléréséhez, illetve a célok elfogadási tartományától való akár pozitív, akár negatív irányú eltérés esetén milyen mértékben válik szükségessé a kontrolltevékenységek átalakítása.

A tőzsdei szabályozás kontroll-irányultsága elsősorban a vállalati pénzügyi jelentések megbízhatóságára vonatkozó igényekből fakad, és adott esetben egy konkrét - például éves - pénzügyi jelentés vonatkozásában lehet jelentősége annak, hogy a vállalatvezetés vagy a könyvvizsgáló milyenek értékeli a pénzügyi beszámolás belső kontrollrendszerének működését az alkalmazott COSO modell alapján. Ugyanakkor ez elsősorban megfelelési kérdés és nem ad képet például arról, hogy egy szervezet (ez esetben egy tőzsdén jegyzett gyógyszeripari vagy energetikai társaság) mennyire hatékony eszközöket alkalmaz egy lehetséges üzemi katasztrófa megelőzésére, vagy egy bekövetkező környezeti katasztrófa következményei és azok elhárítása hogyan érintené nemcsak a befektetőket, hanem a vevőket, beszállítókat, helyi közösségeket, stb.

A COSO modellel szembeni kritika is elsősorban arra irányul, hogy a kontroll-alapú modellek ugyan könnyebben alkalmazhatóak a külső és belső ellenőrzés által lefolytatott megfelelési vizsgálatok során, de az ilyen típusú vizsgálatok csekély hozzáadott értékkel bírnak annak meghatározására, hogy a szervezet irányítási rendszere mely lényeges működési területeken fejlesztendő a változó külső és belső körülmények, illetve elvárások figyelembe vételével.

Ezt a hiányosságot azok az ellenőrzési szakemberek is a bőrükön érezhetik, akiknek nehézséget okoz a kontroll-alapú ellenőrzési munka hozzáadott értékének bemutatása. Az ebből a problémakörből való kilépési szándékot a szervezeti irányítás és kockázatkezelés rendszerének - audit szabványok által előírt - ellenőrzési fókuszba helyezése is jelzi. A kontroll-alapú megközelítés megtartása azonban gátolja mind a kockázatkezelési rendszer értéknövelő kialakítását és fejlesztését, mind pedig a kockázatkezelés eredményességére vonatkozó (pl. ellenőrzési) megállapítás alátámasztását. A kontroll-alapú COSO ERM modell 2004. évi megjelenése óta a kockázatkezelés célkitűzés-alapú kialakítását és vizsgálatát támogató olyan új módszerek kerültek kidolgozásra, melyek a COSO modellel szemben az **ISO 31000 Risk Management** szabvány egyre szélesebb körű elterjedését támogatják.

A siker tényezővé válása

Míg a hagyományos kockázatkezelési megközelítések elsősorban a károk megelőzésére, illetve a negatív hatások csökkentésére irányulnak, addig az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány alkalmazásával a kockázatkezelés jóval tágabb és az üzleti sikertényezők szempontjából sokkal hasznosabb értelmezésére nyílik lehetőség. Ez jelentős elmozdulást jelent a kontroll-alapú megfelelési („compliance”) modellek kritériumai mentén kialakított és a külső illetve belső ellenőrzések által eszerint is vizsgált kockázatkezelési gyakorlatoktól, melyek legnagyobb problémájának azt tartjuk, hogy nem tisztázzák azokat az alapelveket, amelyek mentén a kockázatkezelési rendszernek és a vezetői döntésekbe beépülő kockázatkezelési tevékenységeknek az irányítási rendszer egészébe történő integrálása a *szervezet saját céljai* mentén megvalósulhatna.

Az ellenőrzési szakemberek kontroll-irányultságával szemben a kockázatkezelési rendszer kialakításáért és fenntartásáért elsősorban felelős vezető tisztségviselők a *rövid-, közép-, és hosszú távú célok* teljesítését tekintik elsődlegesnek, ezért óhatatlan, hogy az üzleti siker mérőszámaival nem jellemezhető kontrollokat leginkább csak a megfelelési követelmények miatt szükséges, de a célok elérése vonatkozásában nem kiemelten fontos tényezőknek tartják. Az ellenőrzési szakma tipikus „azért kell a fék, hogy gyorsabban odaérhessünk a kitűzött célállomásra” jellegű példálózása ugyan a biztonsági szempontok alapján megalapozott, de a vezetőket sokkal inkább olyan nyilvánvaló mutatószámok érdeklik, mint a motor teljesítménye, a gyorsulás, a végsebesség, stb. Ugyanakkor a *kiszámíthatóság* és egyidejűleg a *változásokra* való gyors reagáló-képesség szervezeti és működési kereteinek megfelelő kialakítása és fenntartása éppen a különböző időtávú célok mind biztosabb teljesülése szempontjából szükségesek.

A kockázatkezelési rendszer szükségességének felsővezetői elfogadtatásán és alkalmazásának támogatásán segíthet, ha az általánosan elterjedt gyakorlattól eltérően a kockázatot nem az esetleges káresemény bekövetkezési valószínűségének és a negatív következmény szorzataként, hanem a *bizonytalanság céljainkra vonatkozó hatásaként* értelmezzük, mely lehet *kedvező* és/vagy *kedvezőtlen* (akár együtt is). Ezen az alapon a kockázatkezelés és a belső „védelmi vonalak” (ld. kontrollok) működtetése funkcionálisan elkülöníthető, hiszen a célokra vonatkozó *tervezési és teljesülési időhorizontok* figyelembe vételével megvalósított kockázatkezelési intézkedésekre nem csak úgy tekinthetünk, mint a meglévő

kontrollokat módosító vagy akár változatlanul hagyó tevékenységekre, hanem úgy is, mint az üzleti potenciált növelő területeket érintő vezetői döntések meghozatalára, végrehajtására, valamint a célokra vonatkozó hatás nyomon követésére. A kockázatkezelési intézkedési terveket tehát nem a kontrollok többé vagy kevésbé kötelező - pl. az ellenőrzés éves tervében előírt - vizsgálati ciklusai, hanem a figyelembe veendő célok tervezési és teljesülési időszakai szerint kell kialakítani. A vezetési példánál maradva, ha egy nagyobb, több hétig tartó utazást tervezünk, akkor bizonyára mérlegeljük, hogy az elindulás előtt szükséges-e egy soron kívüli műszaki átvizsgálás vagy a rendszeres szerviz előrehozatala, míg egy rövidebb pl. egynaposra tervezett út esetén elsősorban arra koncentrálnunk, hogy milyen útvonalat válasszunk, hol tankoljunk, hányszor álljunk meg pihenni, stb. annak érdekében, hogy időben és megfelelő állapotban érjük el úti célunkat.

A felmerülő negatív hatások (pl. kár, többletköltség, stb.) mellett a pozitív kimenetek (pl. célok gyorsabb elérése, költségmegtakarítás, stb.) kockázatkezelési fókuszba állításával nem csak a kötelező vagy javasolt kontrollok által megvalósuló (és többnyire kockázati térképen ábrázolt) kockázatcsökkentést, hanem az érintett szervezeti vagy működési terület egyedi céljainak elérését biztosító vagy támogató valamennyi intézkedés összhatását kell az elvárt eredmények, vagyis a célok időszerű teljesülése alapján mérlegelni. Példánkban a gyorsabb célbaérés vagy a korábbi akadályoztatásból fakadó késedelem behozása érdekében a vezető dönthet a korábban tervezetthez képest nagyobb sebesség vagy kevesebb megállás választása mellett, a *jól kiszámítható* többlet üzemanyag-fogyasztás és az *esetlegesen bekövetkező* gyorsajtási bírság figyelembe vételével.

Az ún. *kockázati térkép* kockázatkezelési eszközként való alkalmazásának egyik problémája az, hogy a tágabb összefüggésekből kiragadott kontrollintézkedések hatását úgy ábrázolja, mintha azok jól kiszámíthatóak lennének mind az események bekövetkezési valószínűségének, mind pedig a következményeknek megváltozása vonatkozásában. Gondoljunk csak bele, hogy a jól dokumentálható kontrollintézkedéssel kiszámíthatóan kezelhető „kockázat” valójában milyen hatású bizonytalanságot jelenthet céljainkra? Mindezzel nem a kontrollok - kockázatkezelésben is - fontos szerepét kérdőjelezzük meg, hanem a kockázatkezeléstől való érdemi megkülönböztetés szükségességére hívjuk fel a figyelmet.

A kockázatkezelés a vezetői *döntési és irányítási tevékenységek* megkerülhetetlen eleme, míg a kontrollok a külső vagy belső előírások szerinti *végrehajtás* eszközei. A kockázatkezelés során előírhatjuk a kontrollok megvalósításának elvárt szintjeit (mint ahogy más folyamatok, illetve tevékenységek esetében is), és ezeket a kritériumokat alkalmazhatjuk - az egyedi célok tervezési és teljesülési időhorizontjának megfelelő - felülvizsgálatok és szükséges javító, illetve helyesbítő intézkedések meghozatala kapcsán. Például útközben adódó konkrét helyzetben is dönthetünk a kötelező sebességkorlátozás vagy a tervezett utazási sebesség időleges túllépésének elfogadható mértékéről, figyelembe véve egyrészt a jól kiszámítható tényezőket, mint a gyorsabbra tervezett hátralévő út alatt a nagyobb üzemanyag-fogyasztásból adódó gyakoribb vagy eredetileg nem tervezett tankolásból fakadó késedelmet és többletköltséget, másrészt az olyan nem számszerűsíthető tényezőket, mint a nagyobb balesetveszély, vagy az esetleges büntetés magasabb bekövetkezési valószínűsége.

Az alkalmazható kockázati kritériumok közül kiemelhetjük a céloktól való megengedhető eltérések határértékeit leíró *kockázati toleranciákat*, melyek a kitűzött célokkal azonos mértékegységben fejezhető ki. Gyakorlatilag ezek jelentik a siker elsődleges mutatószámait (kulcs-teljesítménymutatóit), melyek eléréséhez a *kockázati szintek eredménymutatói* jelentik a hajtóerőt, melyek azonban a kitűzött célok mértékegységeivel jellemzően nem írhatók le.

A túl alacsony kockázati szinteket alkalmazó *kockázatvállalási hajlandóság* következménye lehet a (nagyobb) bizonytalanságot jelentő tényezők kizárásával, pusztán a kiszámítható(bb) következmények mérlegelésével hozott döntések meghozatala, melyek azonban más kapcsolódó, adott esetben fontosabb célok vonatkozásában csökkenthetik a siker esélyét. Például dönthetünk az üzemanyagköltségek tervezett szinten tartását biztosító és az esetleges gyorsajtási bírságot kizáró, a sebességkorlátozásokat betartó utazási sebesség megtartása mellett, ugyanakkor egy fontos tárgyalásról való idő előtti eljövétel, vagy késés illetve lemaradás akár egy jelentős üzleti lehetőség elvesztésével is járhat. Általánosságban a rosszul előírt vagy a körülmények nem kellő mérlegelésével kijelölt kockázati kritériumok (pl. kockázatvállalási szintek) alapján meghozott döntések sorozata nagymértékben csökkentheti az üzleti siker esélyét. Ennek elkerülése

érdekében szükség van az érdekeltek mind szélesebb körű bevonására és a megfelelő visszacsatolás biztosítására, mind a kockázatkezelés kereteinek kialakításakor, mind pedig a konkrét kockázatkezelési intézkedés megvalósításakor. A kontrollok e tekintetben is különböznek, hiszen előírás szerinti végrehajtásuk esetében konzultációra, illetve mérlegelésre általában nincs lehetőség, legfeljebb az adott kontroll vezetői (engedéllyel való) megkerülése, vagy szabályszegés lehet az alternatíva.

Fenti példákkal illusztrálni kívántuk, hogy a kockázatkezelés nem csak a mindennapi életünk része, hanem a célok sikeres teljesülése érdekében az előre ki nem számítható körülmények változásai miatt fokozott tudatosságot is igényel, amely állandó tanulással és alkalmazkodással, illetve gyakorlással sajátítható el. Mindez igaz a szervezetek vezető tisztségviselőire és az egyes irányítási szinteken döntési felelősséggel felruházott munkatársaira is. Ugyanakkor egy szervezet egészére vonatkozóan az egyéni kockázatkezelési képességek kibontakozásának kereteit az egységes irányítási és döntéshozatali rendszer adottságai és folyamatos fejlesztési igényei szerint kell kialakítani, melyben a vezető tisztségviselőknek van döntési, végrehajtási és ellenőrzési felelőssége. A következő részben összefoglaljuk azokat az alapelveket, melyek megvalósítása mentén biztosítható, hogy a kockázatkezelési rendszer kialakítása és fenntartása valódi sikertényezővé válhasson.

3. A kockázatok kezelésének alapelvei

A hagyományos megfelelési logikára épülő, illetve kontroll-centrikus kockázatkezelési megközelítés alkalmassága mind a globális pénzügyi-gazdasági válság kialakulása, mind pedig a konkrét vállalatirányítási botrányok, üzemi katasztrófák, vagy akár csak a „túlélésért való küzdelem” kapcsán joggal megkérdőjelezhető. A korábban tapasztaltakhoz képest lényegesen nagyobb mértékű külső és belső bizonytalansághoz igazodó, a kontrollok helyett a célokra koncentráló, és így a sikeres működést támogató kockázatkezelés alapjául szolgáló elvek elsajátítására és alkalmazására minden vezetőnek szüksége van.

A következőkben az **ISO 31000:2009 Risk Management szabvány** által meghivatkozott alapelveket mutatjuk be, melyek értelmezése és alkalmazása hozzásegíti a vezetést a kockázatkezelés átfogó szervezeti kereteinek kialakításához, illetve a kontroll- vagy megfelelési szempontok szerint korábban megvalósított gyakorlatok továbbfejlesztéséhez.

a) A kockázatkezelés értéket teremt és értéket őriz.

A kockázatkezelésnek hozzá kell járulnia a célok kimutatható teljesüléséhez és a teljesítmény javulásához. Ugyanakkor nem csak a közvetlen érdekeltek egy szűkebb csoportja (pl. tulajdonosok, befektetők, vezetők, stb.) igényeit és a hatósági (pl. egészségügyi, üzembiztonsági, jogi, pénzügyi, illetve egyéb) szabályoknak való megfelelést kell szem előtt tartani. A kockázatkezelés során valamennyi érdekelt fél szempontjait figyelembe kell venni. A külső és belső környezet széleskörű elvárásait tükröző célok vonatkozásában, melyek magukba foglalják például a közérdeket, a környezet védelmét, a termékek és szolgáltatások minőségét, a projektek és erőforrások menedzselését, a működés hatékonyságát, a felelős irányítást és a jó hírnevet érintő kérdéseket is, gondoskodni kell a bizonytalanság hatásainak érdekeltek általi megismerhetőségéről és számukra elfogadható szinten tartásáról.

A valamennyi érdekelt fél szempontjait figyelembe véve kitűzött célok érintettek részéről is áttekinthető teljesülése és a teljesítmény javulása az adott szervezet sikeres működését igazolják. A sikeresség e tekintetben jóval tágabb értelmű, mint az adott szervezet vagyoni helyzetének vagy nyereségtermelő képességének kedvező alakulása, illetve a megfelelési követelmények teljesítése.

b) A kockázatkezelés az összes szervezeti folyamat integrált alkotórésze.

A kockázatkezelés nem különíthető el a szervezet lényeges folyamataitól és tevékenységeitől. A kockázatkezelés a vezetés felelősségi körébe tartozik, és minden szervezeti folyamat integrált része, ideértve a stratégiai tervezést, valamint minden projektirányítással és változáskezeléssel összefüggő feladatot is.

Habár az egyes területek irányítása speciális szakmai ismereteket igényelhet, mindez nem indokolja a szakmai alapon elkülönített kockázati „silók” létrehozását a szervezet egészére kitűzött célokat érintő bizonytalanság hatásainak kezelésében. A kockázatkezelés az egyes szervezeti és működési szintek többé vagy kevésbé szabályozott, illetve kialakított folyamatainak végrehajtását irányító vezetői tevékenységek által valósul meg. Ugyanakkor az érintett, egymáshoz kapcsolódó folyamatok specifikus céljainak teljesülését alátámasztó eredmények eléréséhez olyan, az adott szakterületre jellemző és elvárt tudás, illetve képességek rendelkezésre állása és fejlesztése szükséges, melyek mind az alkalmazott terminológia szakmai kommunikációban való alkalmazásához, mind pedig a kezelendő kockázatok összefüggéseinek szükséges szintű megértéséhez nélkülözhetetlenek.

A kockázatkezelési funkciók vagy szerepkörök szervezeti elkülönítése csak akkor indokolt, ha a kockázatkezelés megvalósulását támogató tevékenységek (pl. új módszerek bevezetése, tanácsadás, képzés, mentoring, stb.) optimális ellátására irányul, és nem a konkrét kockázatkezelési tevékenységek átadását, illetve a vonatkozó vezetői felelősségek áthárítását jelenti. Igaz ez a legfelsőbb irányító testületek kockázatkezeléssel kapcsolatos feladataira és felelősségeire is.

c) A kockázatkezelés a döntéshozatal része.

A kockázatkezelés segíti a döntéshozókat abban, hogy megalapozottan választhassanak a felmerülő lehetőségek közül, fontossági sorrendet állíthassanak fel a szükséges beavatkozások vonatkozásában, illetve mérlegelhessék a különböző alternatív megoldásokat.

A kockázatkezelés a rendelkezésre álló információk szisztematikus feldolgozásával járul hozzá a vezetői döntések meghozatalához. A kockázatkezelési módszerek kiválasztása és alkalmazása, valamint a kockázatkezelési lépések dokumentálási módja függhet a döntési folyamat összetettségétől illetve az adott szervezeti vagy működési szinten alkalmazandó szabályoktól.

d) A kockázatkezelés kifejezetten a bizonytalanságot kezeli.

A kockázatkezelés figyelembe veszi a célokra ható bizonytalanság jellegét és jellemzőit, valamint azok megközelítési lehetőségeit.

A bizonytalansági tényezők akár egyszerre több forrásból is származhatnak és eltérő módon jellemezhetők. A bekövetkezési valószínűség vagy előfordulási gyakoriság hagyományosan alkalmazott kvalitatív vagy kvantitatív ábrázolása (pl. kockázati térképen) nem feltétlenül elégséges a bizonytalanság jellemzésére, hiszen lehetnek olyan nem vagy nehezen számszerűsíthető és mérhető összetevők, mint például az egyedi emberi viselkedés, a stressz-tűrő képesség, a folyamatok és tevékenységek egymásra hatása, stb., melyek a körülmények függvényében jelentős mértékben eltéríthetik egy bizonytalansági tényező tényleges előfordulását annak elvárt gyakoriságától. Amúgy a bizonytalanság is elsősorban a nem elvárt vagy tervezhető módon bekövetkező körülmények kiszámíthatatlanságából származik, vagyis ebben az értelemben a leggyakrabban előforduló, tehát leginkább ismert és így akár megfelelő kontroll alá is helyezhető körülmények a kockázatkezelés szempontjából kevésbé jelentősek, mint azok, amelyek bekövetkezési valószínűségét nem tudjuk mérni vagy jellemezni.

A bizonytalanság kezelése tehát jelentősen eltérhet a kontrollok kialakítása során alkalmazott módszerektől, mivel a kontrollok jellemzően az eredendő (vélt vagy valós) kockázati szintekhez viszonyítva jól eltervezhető (vagy legalábbis jól dokumentálható) módon kívánják csökkenteni a bekövetkezés valószínűségét és a negatív hatást, ami a gyakran előforduló vagy jól ismert lefolyású események kapcsán valóban indokolt megközelítés. A kockázatkezelés során viszont nem az eredendő kockázatokból kell kiindulni, hanem az aktuális állapot kapcsán a már kialakított és működő kontrollok, valamint az egyéb körülmények és intézkedések hatásainak együttes figyelembe vételével fennmaradó - így lényegében a már (leg)kevésbé számszerűsíthető - bizonytalanság jellegét és jellemzőit kell mérlegelni.

A kontroll-központú megközelítéssel ellentétben, a célok teljesülése vonatkozásában pozitív hatások felerősítésére a kontrollok - bizonytalanságot csökkentő - alkalmazási körén kívüli intézkedések is szükségesek lehetnek, melyek a bizonytalanság adott szintjének elfogadását vagy akár növelését is jelenthetik. Például a kutatás-fejlesztési tevékenységek bővítése, új termékek piaci bevezetése, gyártási innováció, stb. kapcsán meghozott döntések egyes bizonytalansági szintek növelésére irányulhatnak annak érdekében, hogy egy átfogó sikertényező kapcsán, mint például a piaci részesedés növelése, a bizonytalanság csökkenhessen.

e) A kockázatkezelés módszeres, strukturált és időszerű.

A kockázatkezelés módszeres, strukturált és időszerű alkalmazása növeli a hatékonyságot, valamint konzisztens, összehasonlítható és megbízható eredményeket hoz létre.

Ez egyrészt vonatkozik a kockázatkezelési folyamatra, vagyis az összefüggések megállapítására, a kockázatok felmérésére és az intézkedések tervezésére, megvalósítására és nyomon követésére, másrészt az irányítási feladatok támogatásával növeli az érintett működési és szervezeti szinteken megvalósuló folyamatok és tevékenységek végrehajtásának hatékonyságát és eredményességét.

f) A kockázatkezelés a rendelkezésre álló legjobb információkon alapszik.

A kockázatkezelési folyamat bemeneteit olyan információk jelentik, mint például a történeti adatok, a korábbi tapasztalatok, az érdekeltek visszajelzései, a megfigyelések, az előrejelzések, a szakértői megállapítások, stb. Ugyanakkor a szakértői vélemények lehetséges eltéréseit és az alkalmazott modellek illetve adatok korlátait a döntéshozatal során ismerni és mérlegelni szükséges.

g) A kockázatkezelés testreszabott.

A kockázatkezelést a szervezet egyedi kockázati profiljának, valamint a külső és belső összefüggések figyelembe vételével kell kialakítani.

Ennek megfelelően sem a más szervezet által alkalmazott megoldások (pl. szabályzatok) lemásolása, sem a kockázatkezelési rendszer működésének külső fél általi „tanúsítása” nem garantálja a kockázatkezelés megfelelő alkalmazását. Ugyanakkor az ISO 31000:2009 Risk Management szabványban hivatkozott alapelvek, valamint a kockázatkezelés keretrendszerével és a kockázatkezelési folyamatokkal kapcsolatos ajánlások figyelembe vételével lehetőség nyílik a kontroll-alapú szemléletről áttérni a célok teljesülésére fókuszáló kockázatkezelésre.

h) A kockázatkezelés figyelembe veszi a kulturális és emberi tényezőket.

A kockázatkezelés során figyelembe kell venni a külső és belső emberi tényezőket, vagyis az érintett személyek képességeit, elvárásait és szándékait, melyek elősegíthetik vagy akadályozhatják a szervezeti célok elérését.

i) A kockázatkezelés átlátható és bevonja az érdekelt feleket.

A külső és belső érdekelt felek, és különösen a szervezet döntéshozóinak megfelelő időben és módon történő bevonása szükséges ahhoz, hogy a kockázatkezelés minden működési és szervezeti szinten érdemi és aktuális maradjon. Az érdekelt felek megfelelő képviselőjével biztosítható, hogy szempontjaik figyelembe vételre kerüljenek a döntéseket befolyásoló kockázati kritériumok kialakításában és alkalmazásában.

Felmerülhet az a kérdés, hogy milyen mértékben kell a külső érdekelt feleket tájékoztatni az adott szervezet által alkalmazott kockázati toleranciákról vagy akár a kockázatvállalási hajlandóságról. Az üzleti vagy egyéb méltányolható titokra való hivatkozás nem megalapozott az olyan információk visszatartása kapcsán, melyek közvetlen kihatással lehetnek bármelyik érintett személy életkörülményeire, vagy olyan esetekben, amikor az információkhoz való hozzáférés hiánya akadályozza az érintett felek kármegelőzési, illetve kárelhárítási törekvéseit vagy a szervezettel kapcsolatos azon döntéseik meghozatalát, melyekre jogi lehetőségük, illetve egyéb felhatalmazásuk van.

Például egy engedélyezett és megvásárolható gyógyszer esetén a forgalmazók, a kezelőorvosok és a fogyasztók jogos elvárása, hogy a saját tevékenységükhöz szükséges mértékben tájékoztatást kapjanak nemcsak az előírtak szerinti alkalmazás lehetőségeiről, hanem a kockázatokról és mellékhatásokról is. Bár a konkrét gyártási technológia vonatkozásában ezen érintett feleket célzó tájékoztatási kötelezettség nem áll fenn, a gyártási folyamat üzembiztonsági illetve környezeti hatásairól és kockázatairól szóló tájékoztatásba más érintetteket (pl. a dolgozókat, a lakosságot, a helyi hatóságokat, stb.) nyilvánvalóan be kell vonni.

j) A kockázatkezelés dinamikus, iteratív és a változásokra gyorsan reagáló.

A kockázatkezelés során a változásokat folyamatosan érzékelni kell és azokra megfelelő választ kell adni. A külső és belső események, körülmények és ismeretek változásának figyelemmel kísérésével, illetve a kockázatok nyomon követésével és kivizsgálásával megállapítható, hogy felmerültek-e új kockázatok, illetve megváltozott-e az ismert kockázatok állapota, vagy akár megszűntek-e bizonyos kockázatok.

A kockázatkezelési ciklusokat értelemszerűen az egyes működési és szervezeti szinteken kitűzött célok időhorizontjait és az érintett folyamatok irányítási teendőit figyelembe vevő tervezési vagy beszámolási időszakok határozzák meg. Ugyanakkor a váratlan eseményekre vagy a körülmények változására való gyors reagáláshoz a vezetők naprakész információkkal történő ellátásának folyamatos biztosítása szükséges.

A kontroll-alapú megközelítés, mely a kockázatok és kockázati válaszok felülvizsgálatát lényegében az ellenőrzési tervekhez és nem a vezetői döntési szintekhez és ciklusokhoz köti, nehezen tud hozzájárulni a szervezeti célokat érintő, előre nem „tervezhető” változásokra való megfelelő reakálási képesség fenntartásához.

k) A kockázatkezelés elősegíti a szervezet fejlődését, működésének folyamatos javítását.

Olyan stratégiai terveket és eljárásokat kell kialakítani és megvalósítani, melyekkel a szervezet irányításának minden lényeges vonatkozásában biztosítható a kockázatkezelési képességek és a működési folyamatok folyamatos fejlesztése a célok sikeres megvalósítása érdekében.

A kockázatkezelés szervezet-fejlesztési vonatkozásainak értelmezéséhez a folyamatjavítási módszerek (pl. az ISO/IEC 15504 folyamat-felmérési szabvány) irányítási képesség fejlesztésében való alkalmazása nyújt segítséget. Az irányítási képesség a szervezet működésének olyan jellemzője, mely azt mutatja, hogy az irányítási rendszer milyen mértékben támogatja a működési folyamatok szervezeti céloknak megfelelő végrehajtását. Az irányítási képesség meghatározása és javítása eszközül szolgál a kockázatkezelés szervezeti kereteinek fejlesztéséhez, így segítheti a kockázatkezelés mind teljesebb integrálódását a szervezet döntéshozatali és végrehajtási folyamataiba, illetve a szervezeti kultúrába.

4. A kockázati szintek alkalmazása és az érdekelt felek bevonása

A hagyományos kockázatkezelési megközelítések abból indulnak ki, hogy ismerjük, illetve több-kevesebb pontossággal jellemezni tudjuk a kockázatok eredendő állapotát, és egyszerű költség-haszon elemzéssel el tudjuk dönteni, hogy a lehetséges kockázatkezelési intézkedések (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, kezelés) közül melyiket válasszuk, illetve valósítsuk meg. Az eredendő kockázatok, illetve a kockázatok elfogadási tartományán belüli maradványkockázatok jellemzésére a bekövetkezési valószínűség vagy előfordulási gyakoriság és a kívánt vagy elkerülendő következmény kvantitatív vagy kvalitatív módszerekkel meghatározott értékeinek eredőjét, például szorzatát alkalmazzák előszeretettel.

A valószínűség és következmény szorzatára épülő kockázati-szint meghatározásoknak az ismert, vagy statisztikailag jól leírható lefolyású események eredményei (pl. kémiai reakció, vagy várható élettartam) kapcsán valóban jelentős szerepe van a kockázatkezelés konkrét eszközeinek kiválasztásában, ugyanakkor a szervezeti működési folyamatok esetében ezek a meghatározások erősen szubjektívek és többnyire csak a negatív hatásokra fókuszálnak, vagyis inkább annak jellemzésére alkalmazhatóak, hogy a vezetés mely kockázatok elkerülésére szeretne nagyobb hangsúlyt fektetni. Az olyan pozitív kimenetek jellemzésére vonatkozóan, mint például a kitűzött célok gyorsabb teljesülése illetve meghaladása, vagy a hatékonyság növelése, általában nem alkalmazzák a kontrolldokumentálás eszköztárába tartozó kockázati térképeket vagy mátrixokat.

A kockázatkezelés során a kockázatok jellemzésekor az elérendő célokból kiindulva kell a valószínűség és következmény meghatározási módszereit és a kombinált hatást is figyelembe vevő kockázati szintek megállapítására és elfogadására vonatkozó szabályokat kialakítani és alkalmazni. A célok eltérő időhorizontjából és egymásba épüléséből következően a kontrollok vagy más intézkedések alkalmazási körének kijelölésére, illetve azok várható hatásainak bemutatására általában javasolt kockázati térképeken azt is be kellene mutatni, hogy az együtt ábrázolt intézkedések mely célokat milyen mértékben érintenek. Ez azonban egyrészt túl bonyolulttá tenné ezt a közkezdelt ábrázolási technikát, másrészt jóval alaposabb szakmai felkészültséget és a folyamatokra való jóval szélesebb rálátást igényelne még azokban az esetekben is, amikor a bekövetkezési valószínűség és következmény vonatkozásában elégséges tapasztalatokkal vagy akár statisztikailag értelmezhető idősorokkal rendelkezünk.

A szervezeti célok többségével kapcsolatban azonban nem feltétlenül rendelkezünk elegendő információval sem az eredendő (lényegét tekintve fiktív!), sem az aktuális kockázati állapotok bekövetkezési valószínűségének tényszerű jellemzésére. Ilyen esetekben a kockázati szinteket és azok elfogadási tartományait nem célszerű kockázati térképen ábrázolni még a leegyszerűsített formában sem, hiszen a bizonytalansági tényező hatása nem csak az előfordulásra, hanem a következményre is jelentős lehet. Ugyanez igaz az intézkedések konkrét hatásainak bemutatása kapcsán is. Ugyancsak nem ajánlatos az eltérő bizonytalansági tényezővel rendelkező célok kockázatainak mechanikus összehasonlítása sem (ld. azonos kockázati térképen való elhelyezés), hiszen például egy adott termék gyártási kapacitásának bővítésével kapcsolatos kockázatok nem közvetlenül mérhető össze az értékesítés növelésével kapcsolatosan felmerülő kockázatokkal, továbbá ezen kockázatok nyilvánvalóan jelentős egymásra hatása is jóval dinamikusabb ábrázolásmódot kívánna.

A stratégiai célok vonatkozásában kiszámítható, de a változásokra gyorsan reagáló, ugyanakkor eredményes és hatékony működés irányítása kapcsán olyan kockázatkezelési kihívásokkal találkozunk, melyekre a hagyományos kontroll-alapú kockázatkezelési módszerek nem nyújtanak teljes körű megoldást. A bizonyos megfelelési szempontokat, vagyis egy-egy szűkebb érdekcsoport speciális területre (pl. pénzügyi beszámolás belső kontrollrendszerére, működési kockázatkezelésre, beszállított termék minőségére, stb.) vonatkozó elvárásainak teljesítési, ellenőrzési és auditálási kötelezettségeit fókuszba állító kockázatkezelési gyakorlatok és módszerek általában az egyedi kontrolltevékenységek egymástól elkülönített, egyes leszűkített célokra vonatkozó hatásának dokumentálására - bár ilyen formában is csak erős fenntartásokkal - alkalmazható megközelítését helyezik előtérbe.

A bizonytalansági tényezők átfogó szervezeti célokat érintő hatásainak kockázati szintekként is alkalmazható jellemzéséhez túl kell lépni a valószínűség és következmény szorzatának leegyszerűsített értelmezésén,

kiemelve az egymásba épülő működési és szervezeti szintek eltérő céljainak és azok tervezési illetve teljesülési/beszámolási időhorizontjainak sajátosságáiból fakadó eltéréseket.

A legalacsonyabb működési szinteken az elemi végrehajtási célok rövidtávú teljesítési ciklusaira jellemző és így jobban körülhatárolható bizonytalanság az egyes tevékenységek valamilyen szinten automatizált, vagy kizárólag emberi közreműködéssel történő megvalósulásához kötődik. Az egyes résztevékenységek eredménymutatói (pl. kiállított bizonylatok száma) a teljesítés mérőszámaiként hozzájárulnak a végrehajtási cél (pl. szabályos üzletkötések tervezett számának vagy volumenének) megvalósulásához. A résztevékenységek (input/output) eredményeinek eléréséhez alkalmazott (kontroll)előírások vonatkozhatnak például a szabályszerűségi követelményekre, az elvárt normaidőkre, hibaarányra, stb. Az adott végrehajtási cél vonatkozásában tehát a kockázati szintek leírhatóak olyan teljesítménymutatókkal, melyektől való akár egyedi, akár rendszeres eltérés esetén beavatkozás szükséges. Az elemi végrehajtási cél esetén nem életszerű a szükséges vezetői beavatkozás (pl. figyelmeztetés vagy helyettesítés) hatásának elvárt teljesítmény bekövetkezési valószínűségére vagy hibaarányára vonatkozó mérlegelése, sőt az ismétlődő, előre tervezett tevékenységek esetén is a szükséges javító vagy helyesbítő intézkedések (pl. továbbképzés vagy munkaerőcsere) tartós hatását jellemzően a teljesítménymutatók javuló tendenciájával mérjük.

A magasabb működési vagy szervezeti szinteken is a vonatkozó célok teljesítménymutatóiból származtathatók azok a mutatószámok, melyekkel a kockázati szintek kifejezhetőek. Minél „magasabb” szintű, illetve minél hosszabb időtávon mérhető célról van szó, annál nagyobb mértékben kell a „számítható” tényezők mellett a bizonytalanság hatásaival számolni. A tapasztalatok, illetve történeti adatok alapján ugyan hagyatkozhatunk a teljesítménymutatók többé-kevésbé pontosan meghatározható várható értékeire, ugyanakkor minél nagyobb időtávú becslést adunk, annál inkább számolnunk kell a körülmények megváltozásából fakadó eltérésekre is. A kockázatkezelés szempontjából elsősorban nem az a kérdés, hogy hosszabb távon el tudjuk-e kerülni a változást, hanem hogy képesek vagyunk-e a megváltozott körülményekre való eredményes és hatékony reagálásra.

Amennyiben a körülmények gyorsabb vagy lassabb megváltozásának és az előre nem tervezhető (valószínűséggel bekövetkező) események céljainkra vonatkozó hatását kívánjuk optimalizálni, a „lehetséges” események meghatározására épülő „kockázati regiszterek”, vagy hasonló nyilvántartások alkalmazása helyett az egymásba épülő szervezeti célok elérését biztosító alap-, illetve támogató tevékenységek eredménymutatóinak teljesítményt növelő vagy éppen csökkentő hatását kell lekövetni. A célok és teljesítménymutatók egymásba épüléséből és a működési illetve szervezeti szintekre alkalmazott tervezési és teljesülési/beszámolási időszakok jellemzőiből származtatható követelmények toleranciaértékei sokkal inkább alkalmazhatók a megfelelő szintű vezetői beavatkozás szükségességét jelző indikátorokként, mint a „nyilvántartott” kockázatok „rendszeres” - bár a célok időhorizontjaitól általában eltérő - időszakonként végrehajtott felülvizsgálatával, így többnyire jelentős késéssel megállapított kockázati besorolások.

Megjegyezzük azonban, hogy a hagyományos kontroll-alapú kockázatkezelési gyakorlatokat és kontrolldokumentációkat nem feltétlenül kell elfelejteni, hiszen azok alkalmazásának továbbfejlesztésével is hozzá lehet járulni a magasabb szintű kockázatkezelés rendszerének kialakításához és javításához. Például az irányítási rendszerek fejlesztése során a hagyományos modell alapú "megfelelőségi" ("compliance") megközelítés szervezeti célok által vezérelt integrált megfelelés-irányítási ("integrated assurance management") koncepcióval való felváltásával az alaptevékenységeket és a kontrollcélokat összekötő ún. „vezetői állítások” alkalmazása az eddigi modell-centrikus gyakorlattól lényegesen eltérő célmeghatározáson keresztül valósulhat meg. A kulcsfontosságú folyamatokat megvalósító különböző működési és szervezeti szintek kontroll célkitűzéseit a célok elérését támogató teljesítménymutatókként értelmezve, az integrált megfelelés-irányítási foratókönyvek kiterjesztik a "megfelelőség" ("compliance") kifejezés értelmét arra, hogy a modell alapú irányítási vagy kontroll gyakorlatok valójában milyen mértékben vehetők figyelembe - mint kockázati kritériumok - a szervezeti célok megfelelő tolerancia-szinten belüli elérésének támogatására.

Az érintett felek érdekeinek figyelembe vétele

Eddigiekben elsősorban az került hangsúlyozásra, hogy a kockázatkezelésnek a siker tényezőire kell koncentrálnia, és az alkalmazandó definícióból következően (miszerint a kockázat a bizonytalanság célokat érintő hatása), a szervezeti célok eredménymutatóiból kell a kockázatokat levezetni. Joggal merül fel az a kérdés, hogy a túlzottan (csak) a sikerre való koncentráció milyen kockázatokat rejt magában, és ezeket milyen módon kezelhetjük. A sikertényezők túlzott és egyoldalú előtérbe helyezése (például a vezetői érdekeltiségi rendszer elemei által) nemcsak az időszaki beszámolókat kozmetikázásához illetve meghamisításához vagy az érdekelt felek egy csoportja által elszendvedett károkhoz, hanem a növekedési trendek félreértelmezéséhez, az egyes piaci szegmensek realitást szem elől veszítő túlértékeléséhez és végső soron jelentős (akár globális kihatású) értékvesztéshez is vezethetnek.

A globális válságjelenségek hatására egyrészt kockázatkerülőbb üzleti magatartásformák kerültek előtérbe, másrészt a vezető tisztségviselőkkel, testületekkel szemben a tudatosabb és átláthatóbb kockázatkezelés iránti elvárások fogalmazódtak meg. A túlzott kockázatkerülés azonban az üzleti lehetőségek kihasználhatatlanságához vagy elvesztéséhez vezethet, és ez komoly szakmai kihívást jelent a vezetők számára. A megoldást nyilván nem a korábban sem bevált kontroll-alapú kockázatkezelési módszerekhez való visszatérés jelenti, hanem a negatív kockázatok és a sikertényezők azonos súllyal és megközelítéssel történő kezelésének megvalósítása.

A bizonytalanság jellegéből fakadóan a célokra való hatás nagyon összetett lehet. Ugyanazok a tényezők egyszerre is jelenthetik a kétirányú - negatív illetve pozitív - hatás érvényesülését akár egy adott célra vonatkozóan és/vagy több egymásra is ható cél körében, akár az érdekelték egy szűkebb csoportjának és/vagy az érdekelték különböző csoportjait eltérően érintve, és akár a különböző időtávok szerint eltérő irányban és mértékben. Emiatt is célszerű a kockázati intézkedés fogalmát a hagyományos kontroll-megközelítéstől elválasztani, hiszen például ugyanaz az intézkedés megváltoztathat vagy megszüntethet egy adott tevékenységbe épített kontrollt, esetleg egyidejűleg újat vezethet be egy másik területen, növelve és/vagy csökkentve az egyes munkatársak felelősségi és döntési jogkörét, vagy más kockázat-módosító megoldást is alkalmazhat egyszerre akár több érintett fél eltérő érdekeinek figyelembe vételével.

A szervezeti célokra és azok eredménymutatóira ható bizonytalansági tényezők figyelembe vétele és kezelése során nem célszerű elkülöníteni a negatív és pozitív hatások módosítását célzó tevékenységeket. Ez a megközelítés nem csak a költség-haszon szempontok - amúgy természetes és elvárható - alkalmazását irányozza elő, hanem a következmények egyszerre több (szintű) célkitűzésbe történő beágyazódását, az érdekelték mind szélesebb körét, valamint a rövidebb és a hosszabb időtávokat is szem előtt tartó, kialakított kockázatkezelési módszereket alkalmazó irányítási és vezetői tevékenységek tervszerűen történő végrehajtását is.

A kockázati regisztereknek vagy más hasonló nyilvántartásoknak csak akkor van igazából értelmük, ha a hagyományos (kár)esemény-meghatározásból való kiindulás helyett a szervezeti célok, illetve azok eredménymutatói mentén mutatják be:

- egyrészt a vezetés által felvállalt kockázati szinteket, és az azok mérésével illetve felülvizsgálatával kapcsolatos teendőket és felelősségi köröket, figyelembe véve és meghivatkozva a különböző érdekelték szempontjait és az érintett célok egymásra hatását is,
- másrészt a kockázati kritériumok aktuális állapotát jelző teljesítménymutatók (eddig) mért értékeit, és azok különböző időtávokon belül várható alakulását,
- továbbá a kockázatvállalási szintektől való eltérések esetén szükségessé váló beavatkozások vezetői szintjeit és tennivalóit, ideértve a monitorozással és egyéb felülvizsgálatokkal kapcsolatos határidőket és felelősségi köröket is.

Ebből a megközelítésből adódóan nincs érdemi jelentősége a „TOP 10” vagy más hasonló, mesterségesen származtatott vagy kiszámított kockázati értékek alapján leszőkített listáknak. Ugyanis nem az eredendő vagy maradvány kockázatok vélt vagy valós - és a különböző érintett csoportok számára nem is azonos - „nagysága” a fontos, hanem a kockázatok vezetés által felvállalt szintjeitől való aktuális vagy várhatóan bekövetkező eltérések kezelésének megfelelő szintű látókörbe kerülése és a szükséges intézkedések

(döntések és végrehajtás) megvalósulásának nyomon követhetősége, valamint az érintett felek megfelelő mértékű tájékoztatása és bevonása.

A sikerességet hátrányosan befolyásoló kockázatkerülés helyett a kockázatok pozitív és negatív következményeit egységesen kezelő rendszer megvalósítását javasoljuk. A korszerű kockázatkezelés korábban ismertetett alapelveinek megvalósításával kiküszöbölhetőek, vagy legalábbis jelentősen csökkenthetőek a sikertényezők egyoldalú előtérbe állításával kapcsolatos veszélyek, nevezetesen bármelyik érintett fél érdekeinek tartós figyelmen kívül hagyása vagy olyan felróható károk okozása, melyekkel kapcsolatosan az érintett feleknek nincs érdemi kármegelőzési vagy kárenyhítési lehetősége, illetve felelőssége:

- A kockázatkezelés értékteremtő és értékmegőrző szerepe valamennyi érdekelt fél szempontjainak figyelembe vételével valósul meg. Ezáltal kiküszöbölhető, hogy az érdekeltek szűkebb csoportjának rövid távú érdekei miatt más csoportok kárt szenvedjenek.
- A kockázatkezelés nem különül el a szervezet lényeges folyamatainak és tevékenységeinek irányításától. A kockázati „silók” elkerülésével a szervezet átfogó céljainak mentén, valamennyi érdekelt fél szempontjainak figyelembe vételével, a működési és szervezeti szinteken megvalósuló folyamatok és tevékenységek irányításába integráltan a kockázatkezelés biztosítja a megfelelő helyen és időben történő beavatkozás lehetőségét.
- A kockázatkezelés minden szervezeti és működési szint döntéshozatali tevékenységébe beépül, a felsőbb vezetői szintek által - az érintett felek szempontjainak figyelembe vételével - előírt vagy jóváhagyott kockázatvállalási szintek alkalmazásával.
- A kockázatkezelés a bizonytalansági tényezőket egységes módon mérlegei és kezeli a szervezeti célok mentén - az érintett felek szempontjainak figyelembe vételével - kialakított és előírt kockázatvállalási szintek szem előtt tartásával.
- A kockázatkezelés módszeres, strukturált és időszerű alkalmazása biztosítja az előírt kockázati szintektől való eltérések kezelését és nyomon követését, az érintett felek szükséges mértékű tájékoztatásával, illetve bevonásával.
- A kockázatkezelés során biztosított a kockázati szintektől való eltérés megállapításához, valamint a megalapozott döntések meghozatalához szükséges információk megfelelő időben és helyen való rendelkezésre állása.
- A kockázatkezelési rendszer a szervezet egyedi céljaiból, működési folyamataiból és az érdekelt felek szempontjaiból származó kockázati profilja, valamint a külső és belső összefüggések figyelembe vételével kerül kialakításra és továbbfejlesztésre.
- A kockázatkezelés figyelembe veszi a kulturális és emberi tényezőket mind a belső, mind pedig a külső érintettek bevonása és a velük való kommunikáció kapcsán.
- A külső és belső érdekelt felek, és különösen a szervezet döntéshozóinak megfelelő időben és módon történő bevonása biztosítja, hogy a kockázatkezelés minden működési és szervezeti szinten érdemi és aktuális maradjon. Az érintettek számára a megfelelő mértékű átláthatóság biztosítja, hogy a szempontjaik érvényesüléséről meggyőződhetnek.
- A kockázatkezelés dinamikus, iteratív és a változásokra gyorsan reagáló, követve a szervezeti célok és azok eredménymutatóinak időhorizontját, valamint a vonatkozó kockázati kritériumok - az érintett felek szempontjainak figyelembe vételével - előírt kockázatvállalási szintekhez viszonyított alakulását.
- A kockázatkezelés elősegíti a szervezet fejlődését, működésének folyamatos javítását. A kockázatkezelési rendszer kialakítása és fejlesztése a szervezet átfogó irányítási rendszerének keretében valósul meg a vezető tisztségviselők és irányító testületek felelősségének és elkötelezettségének hangsúlyozásával és fenntartásával.

A kockázatkezelési alapelvek fent leírt alkalmazásával a kármegelőzés és a kárelhárítás is a szervezet irányításának integrált részévé válik, túllépve a kedvező és kedvezőtlen hatások kezelésének hagyományosan alkalmazott elkülönítésén és kiszélesítve a szervezeti célok megvalósulásával kapcsolatos eltérő érdekek figyelembe vételét.

5. Szerepek és felelősségek

A kockázatkezelési szerepeket és felelősségeket akár különálló dokumentumban, például kockázatkezelési politikában vagy szabályzatban, vagy akár a szervezet működését átfogó szabályzatokban, mint például a létesítő okiratban, a szervezeti és működési szabályzatban, illetve a kapcsolódó folyamatleírásokban lehet meghivatkozni. A kockázatkezeléssel összefüggésben e helyen nem feltétlenül teljes körűen felsorolt feladatok a konkrét szervezeti adottságoknak megfelelően esetleg más elnevezésű, összetevőbb vagy éppen még inkább szétválasztott funkciók által, és az itt leírtakhoz képest akár eltérő felelősségi- és hatáskör megosztással valósulhatnak meg. Mindazonáltal figyelembe kell venni, hogy a kockázatkezelésnek mind teljesebben integrálódnia kell a szervezet irányítási rendszerébe, és ezért a felelősségi körök meghatározásakor célszerű elkerülni a kockázati silók létrehozását, valamint a szervezeti és működési szintek irányításáról leválasztott kockázatkezelési funkciók kialakítását.

Irányító testület

Az irányító (és/vagy felügyeleti) testület felelősségi körébe tartoznak - az egyéb irányítási és felügyeleti tevékenységek mellett - az alábbi, kockázatkezeléssel összefüggő feladatok:

- A kockázatkezelési politika vagy annak megfelelő szabályozás elfogadása, hatályba léptetése és az alkalmazás feltételeinek biztosítása.
- A kockázatkezelési politika vonatkozásában a szervezet egészére alkalmazandó kockázatkezelési alapelvek, kockázat-felmérési módszerek, és a stratégiai célokra vonatkozó kockázatviselési szintek és kockázati toleranciák érintett felek szempontjainak figyelembe vételével történő meghatározása, illetve jóváhagyása.
- Annak értékelése, hogy a szervezet stratégiai tervének kialakításakor illetve felülvizsgálatakor az érintett felek szempontjainak mérlegelése és a kockázatok figyelembe vétele összhangban van-e az elérendő célokkal.
- Annak felmérése, hogy a szervezeti és működési szintekre lebontott célok vonatkozásában a kockázatviselési szintek és kockázati toleranciák a szervezet működési modelljének és stratégiájának megfelelően kerültek-e meghatározásra és alkalmazásra.
- Annak értékelése, hogy a felső szintű vezetés eredményes és célszerű irányítási folyamatokat alakított-e ki a kockázatok olyan kezelésére, monitorozására és szükséges mérséklésére, melyek megfelelőek a szervezet méretének, várható növekedési pályájának, működési modelljének, stratégiájának és az érintett felek elvárásainak.
- Annak felmérése, hogy a szervezet kockázatkezelési folyamatai képesek-e az irányító testület részére megbízható információt nyújtani a fő kockázatok vonatkozásában, illetve a testületi szinthez delegált kockázatkezelési intézkedésekkel kapcsolatosan, ideértve a szervezet hírnevével, értékteremtő képességével és a potenciális értékvesztéshez kapcsolódó kockázatokat.
- Az irányító testület szintjére delegált kockázatfelméresek és a szükséges kockázatkezelési intézkedések irányított (tervezett és nyomon követett) végrehajtása.
- A szervezet átfogó kockázatkezelési rendszerével kapcsolatos fejlesztési programok jóváhagyása és a végrehajtás nyomon követése.

Első számú vezető

Az első számú vezető felelősségi körébe tartoznak - az egyéb irányítási tevékenységek mellett - az alábbi, kockázatkezeléssel összefüggő feladatok:

- Eredményes és célszerű irányítási folyamatok kialakítása és működtetése a kockázatok olyan kezelésére, monitorozására és szükséges mérséklésére, melyek megfelelőek a szervezet méretének, várható növekedési pályájának, működési modelljének, stratégiájának és az érintettek elvárásainak.
- A szervezeti és működési szintekre lebontott célok vonatkozásában az érintett felek szempontjait is figyelembe vevő kockázatviselési szintek és kockázati toleranciák a szervezet működési modelljének és stratégiájának megfelelő meghatározása és azok rendszeres felülvizsgálata.

- A kockázatkezelési rendszer, illetve eljárások kialakításának és működésének eredményességére, valamint a szervezet átfogó kockázati állapotára vonatkozó időszaki vezetői jelentések megbízhatóságát alátámasztó monitorozási és jelentéstételi folyamatok kialakítása és működtetése, ideértve a folyamatban lévő kockázat-módosító intézkedésekről szóló beszámolókat is.
- Annak felmérése, hogy a szervezet jelenlegi és várható kockázati státusza megfelelő-e a szervezet egészére alkalmazandó kockázatkezelési alapelveknek, az érintettek elvárásainak és a stratégiai célokra vonatkozó kockázatviselési szinteknek és kockázati toleranciáknak.
- Amennyiben szabályozó hatóság előírja, a kockázatok felülvizsgálati folyamatainak megvalósulásáról szóló éves vagy időszaki közzétételi jelentések elkészítése.
- A szervezet átfogó kockázati állapotáról és a kockázatkezelési rendszer működéséről szóló éves/időszaki összefoglaló jelentés elkészítése az irányító testület számára.
- Az első számú vezető szintjére delegált kockázatfelmérések és a szükséges kockázatkezelési intézkedések irányított (tervezett és nyomon követett) végrehajtása.
- A szervezet átfogó kockázatkezelési rendszerével kapcsolatos fejlesztési és képzési programok előkészítése, valamint a végrehajtáshoz illetve az eredmények bevezetéséhez szükséges erőforrások biztosítása.
- A kockázatkezelési bizottság tagjainak kinevezése (vagy a kockázatkezelési rendszer felügyeletét ellátó munkaszervezet kijelölése), valamint az eredményes és hatékony működés feltételeinek biztosítása.
- A kockázatkezeléssel kapcsolatos elvárások egyértelmű kommunikálása a szervezet működésének minden szintjén.

Kockázatkezelési bizottság

A kockázatkezelési bizottság (vagy a kockázatkezelési rendszer felügyeletét ellátó munkaszervezet) felelősségi körébe tartoznak az alábbi feladatok:

- A kockázatkezelési politika, illetve szabályzat rendszeres felülvizsgálata és javaslatétel az irányító testület felé.
- A szervezet átfogó kockázatkezelési rendszerével kapcsolatos fejlesztések és képzések koordinálása, valamint az eredmények felülvizsgálata a kockázatkezelési politika alapján.
- Annak meghatározása, hogy az egyes szervezeti és működési szinteken milyen esetekben és milyen gyakorisággal szükséges formalizált és dokumentált kockázat-felmérési eljárást lefolytatni, figyelembe véve a költséghatékonysági szempontokat is.
- Annak értékelése, hogy a szervezeti és működési szintekre a stratégiai tervezés során lebontott célok, valamint a sikeres és fenntartható működéssel, továbbá a szabályozottsággal és a jogszabályi megfeleléssel kapcsolatos irányítási célkitűzések vonatkozásában lényeges kockázatok beazonosítása, kezelése és állapotuk megbízható jelentése eredményesen megvalósul-e.
- Annak felülvizsgálata, hogy a szervezeti és működési szintekre lebontott célok vonatkozásában az érintett szervezeti egységek vezetői által elfogadottnak minősített kockázati szintek megfelelnek-e a szervezet egészére, illetve a stratégiai célokra vonatkozóan előírt, továbbá az érdekeltek szempontjait is figyelembe vevő kockázatviselési szinteknek és kockázati toleranciáknak.
- Amennyiben szabályozó hatóság előírja, a kockázatok felülvizsgálati folyamatainak megvalósulásáról szóló éves vagy időszaki közzétételi jelentések áttekintése, véleményezése és/vagy elfogadása.
- A szervezet átfogó kockázati állapotáról és a kockázatkezelési rendszer működéséről szóló rendszeres és egyedi jelentések elkészítése az irányító testület és az első számú vezető számára.
- Annak támogatása, hogy a kockázattudatosság a szervezeti kultúra részeként megvalósuljon.

A szervezeti egységek vezetői

A szervezeti egységek vezetőinek felelősségi körébe tartoznak - az egyéb vezetői tevékenységek mellett - az alábbi, kockázatkezeléssel összefüggő feladatok:

- A szervezeti egység szintjén végrehajtásra kerülő stratégiai/időszaki tervezés során a szervezeti vagy működési szintre lebontott célokat és irányítási célkitűzéseket érintő jelentős külső és belső kockázatok és azok kezelési módszereinek meghatározása.
- A szervezeti, illetve működési szintet érintő célok és irányítási célkitűzések kockázatainak előírt kockázatviselési szintek és toleranciák szerinti kezelése a kockázatkezelési politikában illetve szabályzatban meghatározott vagy meghivatkozott alapelvek, módszerek és folyamatok megvalósításával.
- Formalizált és dokumentált kockázat-felmérési eljárás lefolytatása az első számú vezető és/vagy a kockázatkezelési bizottság ez irányú igénye alapján, vagy akkor, ha a költséghatékonyság szempontját is figyelembe véve a szervezeti egység vezetője ezt indokoltnak tartja.
- A kockázatkezelést támogató és bizonyosságot adó szervezeti egység javaslatainak figyelembe vétele.
- A szükséges kockázatkezelési intézkedések irányított (tervezett és nyomon követett) végrehajtása.
- A szervezeti, illetve működési szintet érintő célok és irányítási célkitűzések kockázatainak aktuális szintjét és a folyamatban lévő intézkedéseket bemutató időszaki jelentések elkészítése.

A kockázatkezelést támogató és bizonyosságot adó szervezeti egység

A kockázatkezelést támogató és bizonyosságot adó szervezeti egység (pl. független belső ellenőrzés) felelősségi körébe tartoznak - az egyéb bizonyosságadói és tanácsadói tevékenységek mellett - az alábbi kockázatkezeléssel összefüggő feladatok, melyek nem tévesztendőek össze az ellenőrzés „kockázat-alapú” tervezésének gyakorlataival:

- A felsővezetők és a szervezeti egységek vezetői által igényelt, a kockázatkezelési tevékenységek fejlesztését célzó képzési, illetve tanácsadói és értékelő tevékenységek ellátása.
- A szervezet átfogó kockázatkezelési rendszerével kapcsolatos felmérések végrehajtása és fejlesztési javaslatok megfogalmazása a kockázatkezelési bizottság, a felsővezetők és az irányító testület felé.
- Az egyes szervezeti és működési szinteken végrehajtott kockázatkezelési tevékenységek minőségének értékelése és javaslattétel az érintett vezetők felé.
- Egyedi kockázatfelmérések elvégzése olyan célkitűzések vonatkozásában, amelyekre az érintett szervezeti egységek vezetői nem készítettek formalizált és dokumentált kockázatfelmérést, intézkedési tervet, illetve jelentést. Erre általában a kockázatkezelési bizottság, a felsővezetők vagy az irányító testület által igényelt esetekben kerül sor, vagy akkor, ha a kockázatkezelést támogató és bizonyosságot adó szervezeti egység vezetője a szervezet kockázati állapotáról szóló jelentés megbízhatóságának alátámasztása miatt ezt fontosnak ítéli.
- Éves/időszaki konzolidált jelentések elkészítése a kockázatkezelési bizottság, a felsővezetők és az irányító testület számára a jelentős kockázatokról, azok állapotáról, valamint a szervezet kockázatkezelési folyamatainak eredményességéről és érettségéről.
- Részvétel a szervezet kockázatkezelésével és a kockázatok felülvizsgálatával kapcsolatos éves közzétételi jelentések elkészítésében és véleményezésében.

A felsorolt kockázatkezelési feladatok és felelőségek összetettsége miatt indokolt az irányító testületi tagok, a felsővezetők és a kockázatkezelési tevékenységekben közvetlenül résztvevő munkatársak részére egységes továbbképzési programot kialakítani és annak fenntartását biztosítani. Ezzel közös értelmezési alapot lehet teremteni egyrészt a kockázatkezelés előírt tevékenységeinek végrehajtásához elengedhetetlenül szükséges többszintű és többirányú kommunikáció illetve konzultáció lefolytatásához, másrészt a kockázati szintek mérését és összehasonlíthatóságát biztosító kockázati kritériumok, valamint a kockázatviselési szintek és kockázati toleranciák mutatószámainak kidolgozásához és folyamatos alkalmazásához.

A kockázatkezelési rendszer és a kockázatkezelési folyamatok eredményességével és minőségével kapcsolatos felmérések lefolytatásához speciális szakmai ismeretek elsajátítására és széles körű gyakorlati tapasztalatra is szükség van.

6. A kockázatkezelés eredményességének értékelése

Bár a kontroll-alapú megközelítések a kockázatkezelés eredményességét ahhoz kötik, hogy valamely modell (pl. COSO ERM) összes komponense „jelen van-e” a szervezet működésében, és mindez „ésszerű bizonyosságot” jelent-e a célok teljesüléséhez, valójában az eredményesség három alapvető kérdés megválaszolásával jellemezhető:

- Van-e a szervezetnek aktuális, pontos és átfogó (vagyis minden működési illetve szervezeti szintre kiterjedő) értelmezése a kockázatokról?
- A kockázatvállalás szervezet által alkalmazott szintjei és határai elfogadhatók-e az érintett felek számára?
- A szervezet kockázatai az előírt kritériumokkal jellemezhető határokon belül vannak-e?

A válaszként adott „eredmények” függetlenek attól, hogy a szervezet milyen modell szerint alakítja ki a kockázatkezelési rendszerét. A kockázatkezelési modellek alkotóelemeit nem megfelelési követelményeknek, hanem ajánlásoknak tekintve minden szervezet - a szükséges szakmai tudás és tapasztalat birtokában - a saját céljai, az érdekeltek elvárásai, valamint külső és belső adottságai mentén veheti figyelembe, illetve alkalmazhatja a modellek és standardok által leírt „legjobb” gyakorlatokat.

A testre szabhatóság tekintetében az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány - a 26 oldalnyi „tömörségével” is - szélesebb körű lehetőségeket kínál, egyrészt a kockázat értelmezésének kiterjesztésével, másrészt azzal, hogy a javasolt alapelvek megvalósításának támogatásához különválasztja a szervezet egészét átfogó keretrendszerre és a vezetői, döntéshozatali tevékenységekbe beépülő kockázatkezelési folyamatra vonatkozó ajánlásait. Ezáltal minden szervezetre teljesen egyedi - így a szabvány alapján nem is tanúsítható - kockázatkezelés alakítható ki.

A kockázatkezelés eredményességét a szervezeti és működési szinteken kialakított irányítási tevékenységek és képességek biztosítják. Az alkalmazott kockázatkezelési modellek vagy megközelítések ajánlásainak megvalósulása nem önmagukban, hanem a működési folyamatok irányításába és ellenőrzésébe, a szervezeti egységek tervezési, döntéshozatali és felülvizsgálati eljárásaiba, az átfogó irányítási szabályzatokba és a szervezet nyilvántartási rendszereibe történő beágyazódás kapcsán értékelhető és igazolható. A kockázatkezelés eredményessége tehát nem az alkalmazott kockázatkezelési modell alkotóelemeinek való „megfelelés” vizsgálatával, hanem a szervezet irányítási képességének felmérésével állapítható meg.

Mindazonáltal az egyedileg kialakított kockázatkezelés minősége vizsgálható olyan modell-független attribútumok mentén is, melyek hiányosságai veszélyeztetik az eredményességi szempontok megfelelő érvényesülését. A továbbiakban ilyen, a kockázatkezelés eredményességét támogató, teljesítmény-növelő jellemzők kerülnek ismertetésre az ISO 31000 szabvány ajánlásai alapján.

A kockázatkezelés folyamatos javítása

A kockázatkezelés folyamatos javítása a szervezet teljesítménymutatóinak tervezett illetve mért értékeinek összehasonlító elemzését és felülvizsgálatát követően végrehajtásra kerülő, a folyamatokat, rendszereket, erőforrásokat, képességeket és szakértelmet érintő módosítások által valósul meg.

Ehhez mind a szervezeti szintek, mind az egyes vezetők teljesítményét mérhetővé és átláthatóvá tevő olyan teljesítménymutatók kialakítása szükséges, melyek alkalmazásával bemutatható illetve megfelelő jelentés formájában akár közzé is tehető a szervezet valós teljesítménye. A teljesítménymutatók rendszeres (pl. évente legalább egyszeri, vagy az adott szervezeti szint tervezési ciklusai szerint előírt) elemzését követően kerülhet sor a működési, támogató és irányítási folyamatok felülvizsgálatára, valamint a következő időszak(ok) teljesítménycéljainak kitűzésére.

A kockázatkezelés teljesítményértékelésének a szervezet egészére vonatkozó, valamint a szervezeti egységekre és személyekre lebontott értékelések szerves részeként kell megvalósulnia.

A kockázatkezelés folyamatos javításának hiányosságai jellemzően a szervezeti és működési szinteket átfogó keretrendszer, ezen belül elsősorban az irányítási szerepekhez rendelt monitorozási és felülvizsgálati tevékenységeket érintő, a változásokra és a problémákra való felsővezetői reagálás késedelméből illetve hiányából, vagy a szükséges erőforrások nem kellő mértékben és/vagy időben történő rendelkezésre bocsátásából származnak, melyek gyakran a meghirdetett kockázatkezelési politikával ellenkező üzenetet is hordoznak.

A kockázatokért való személyes felelősség teljes körű szabályozása

A kockázatkezelési tevékenységek nem véletlenszerűen, hanem tudatosan, az egyéb felelőségekkel együtt szabatosan előírt munkaköri szabályok szerint kell, hogy megvalósuljanak. A kockázatkezelés eredményes megvalósulása érdekében teljes körűen előírásra és felvállalásra kell, hogy kerüljenek a kockázatokért, a kockázatkezelési intézkedésekért, továbbá a kontrollokért való felelősség szabályai. A kinevezett személyeknek teljes mértékben fel kell vállalniuk ezeket a felelőségeket, ugyanakkor a kinevezéshez biztosítani szükséges azt is, hogy rendelkezzenek a megfelelő szaktudással és erőforrásokkal ahhoz, hogy a felhatalmazás alapján időben ellenőrizhessék a kontrollokat, nyomon követhessék a kockázatok, intézkedésekkel javítható állapotokat, valamint eredményesen kommunikálhassanak ezekről mind a külső, mind pedig a belső érintettek irányába.

A felhatalmazás és felelősség szabályainak világos és egyértelmű megfogalmazása mellett, amennyiben ez lehetséges, olyan teljesítménykritériumokat is célszerű előírni, amelyeket a kockázatkezelés teljesítményértékelésekor közvetlenül fel lehet használni. A felelősségi szabályok formális elfogadtatásán túl, azok mind teljesebb megértését és a szükséges képzési lehetőségeket is biztosítani szükséges, csakúgy, mint a jó példák és tapasztalatok érintettek részére történő megosztását.

A kockázatkezelés alkalmazása minden döntéshozatali eljárás végrehajtása során

A szervezet és a működés minden szintjén a döntések meghozatalakor nyilvánvalóan mérlegelésre kerülnek a kockázatok, és így többé vagy kevésbé kiterjedt módon kockázatkezelésre is sor kerül. A kockázatkezelés megvalósulásának ténye és mértéke nyomon követhető a döntéshozatali eljárás dokumentálása által. A jelentős döntések előkészítési és döntéshozatali lépései során a kockázatkezelés összes (pl. szabályzatban előírt) eleme is megjelenhet, sőt a döntéshozók maguk is értékelhetik a kockázatkezelés megvalósulásának megfelelőségét, mely befolyással lehet a meghozott döntéseikre. E tekintetben a szervezet irányításának eredményessége közvetlen összefüggésben áll az alkalmazott kockázatkezelési tevékenységek megbízhatóságával.

Ahogy minden döntés (vagy annak elhalasztása) meglévő kockázatokot módosít és/vagy új kockázatokot generál, fontos tudatosítani, hogy az egyes működési és szervezeti szintek döntéshozatali eljárásaiban a kockázatkezelés elemeinek nem kellő mértékű vagy hiányos alkalmazása veszélyezteti a kockázatkezelés eredményességi kritériumainak teljesülését.

Az egyes döntéshozatali eljárások során alkalmazandó kockázatkezelés módját és mértékét a szervezet egészére kidolgozott és rendszeresen felülvizsgált kockázatkezelési keretrendszer kapcsán célszerű eltervezni és szükség esetén szabályzatban is rögzíteni. Figyelembe kell venni ugyanakkor, hogy a szabályozás vagy dokumentálás ténye önmagában nem elegendő, csak az összes szervezeti és működési szint döntéshozatali eljárásaiban - akár egyedileg eltérően előírt képességszinteken - történő végrehajtás megfelelősége vehető számításba. Ugyancsak fontos szempont az is, hogy a kockázatkezelési eljárás alkalmazásának előírása ne az adott szervezeti vagy működési szint döntési hatásköreinek és a felelőségek korlátozását célozza, hanem a kockázatkezelés eszköztárával a megalapozott és jó döntések meghozatalát segítse elő.

Folyamatos kommunikáció az érintettekkel

A kockázatkezelés a külső és belső érintettekkel való folyamatos kommunikációra, párbeszédre és konzultációra épül. A szervezet működése szempontjából az érintettek akár egymástól eltérő céljainak és

szempontjainak figyelembe vételét biztosító többirányú kommunikáció a kockázatkezelés fontos eleme és szerves része, mely nemcsak a kockázatok meghatározásánál és értékelésénél, hanem a kockázatkezelési intézkedések megtervezésekor, a végrehajtás nyomon követésekor és az eredmények felülvizsgálatakor is nélkülözhetetlen.

A felelős irányítás biztosítja a kockázatkezelés szükséges mértékű átláthatóságát az érintettek részére, ugyanakkor a jelentős kockázatokról és a kockázatkezelés megvalósulásáról szóló rendszeres és átfogó, külső illetve belső jelentések elkészítése, valamint az érdekeltek visszajelzéseinek feldolgozása jelentősen hozzájárul a szervezet irányítási rendszerének eredményes és elismert működéséhez is.

Ahogy az előírt és megvalósuló kockázatkezelési eljárások különbözhetnek az egyes szervezeti és működési szintek irányítása kapcsán, az érintettek köre, a kapcsolattartás módja és gyakorisága is eltérő lehet. Például egy konkrét megrendelés szerződés szerinti teljesítése és egy nagyobb beruházási projekt lebonyolítása esetében a munkakörülményekkel, a finanszírozással, a jövedelmezőséggel, a lakossági igényekkel, stb. kapcsolatos specifikus körülmények a kockázatok eltérő módon történő meghatározását, bemutatását, valamint a szükséges partnerekkel, munkatársakkal, felsővezetőkkel, hitelezőkkel, lakossággal, stb. lefolytatott párbeszédnek különböző típusait teszik szükségessé.

A szervezet irányítási rendszerébe való teljes integráció

Az irányítási rendszer és folyamatainak kialakítása a szervezeti célok elérésének optimális kereteit kell, hogy biztosítsa. A bizonytalanság szervezeti célokra való hatása, vagyis a kockázatok vonatkozásában is az optimális szervezeti keretek kialakítása és a kockázatkezelés szervezeti és működési folyamatokba való integrálása a feladat. E tekintetben a kockázatkezelés egyes szerepkörében érintett vezetők cselekedetei és nyilatkozatai igazolják vissza a kockázatkezelésnek az irányítási rendszerben betöltött azon súlyát és szerepét, melyet ők szükségesnek és elégségesnek tartanak a szervezeti célok teljesüléséhez.

A kockázatkezelési tevékenységeknek a szervezet irányítási rendszerébe történő integrálása az elfogadott kockázatkezelési alapelvek mentén tervszerűen kialakított és folyamatosan továbbfejlesztett kockázatkezelési keretrendszer által előírt és támogatott folyamatok alapján a szervezeti és működési szintekhez igazított kockázatkezelési eljárások vezetői döntéshozatalban történő kiterjedt alkalmazásával valósul meg.

A kockázatkezelésnek a szervezet irányítási rendszerébe történő integrálásának az is előfeltétele, hogy a kialakított irányítási rendszer és az irányítási folyamatok összhangban legyenek az elfogadott kockázatkezelési alapelvekkel.

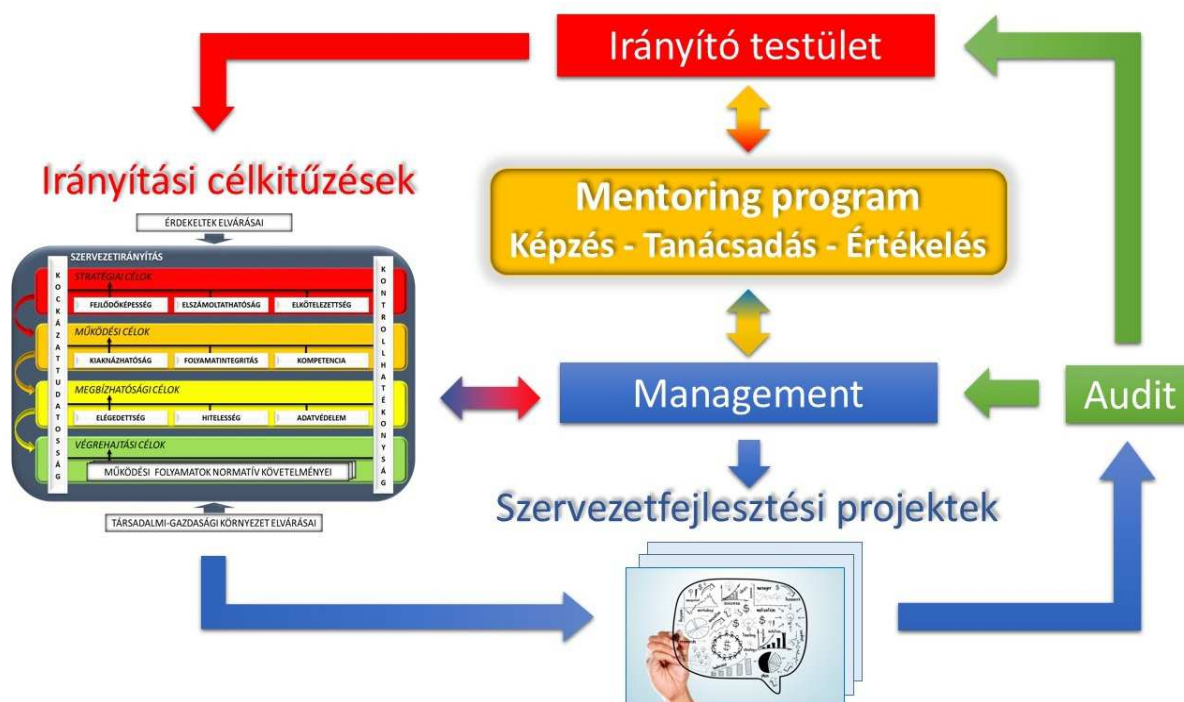
7. Risk Management Mentoring: Éves képességfejlesztő és minőségértékelő program

A **Risk Management Mentoring** program célja a korszerű kockázatkezelés keretrendszerének és folyamatainak a programban résztvevő gazdasági társaság által történő kialakítása, illetve javítása. Ez egyrészt a kockázatkezelési területért felelős vezető és a kockázatkezelési folyamatokat irányító *munkatársak szakmai képességének* helyi igények szerint kialakított folyamatos fejlesztésével, másrészt a megvalósított kockázatkezelési rendszer és az alkalmazott *kockázatkezelési folyamatok megfelelőségének* éves munkaprogram alapján történő **külső minőségértékelésével** valósul meg.

A hagyományos vállalatirányítási képzések kapcsán gyakran felmerülő probléma, hogy az elméleti ismeretek miként ültethetők át a leghatékonyabban az adott szervezet gyakorlatába. Az egyes vállalatirányítási témakörök más-más fontossággal bírnak a különböző irányítási és működési szintekről érkező vezetők, illetve szakemberek számára, ezért óhatatlan, hogy az általános képzési tematikák elemei nem azonos mértékben kötik le a hallgatóság figyelmét. Ennek azonban nemcsak az lehet a következménye, hogy az átfogó, különböző szakterületeket összekötő megközelítések és megoldási javaslatok iránti fogékonyság alacsony szintű marad, hanem az is, hogy a résztvevők egy jelentős része feleslegesnek is tartja a képzéseken eltöltött időt.

Olyan megoldásokat célszerű tehát választani, melyek az elméleti ismeretek átadásán túl biztosítják a résztvevők konkrét felvetéseinek, illetve aktuális problémáinak a megválaszolását is, méghozzá jól felkészült, széleskörű tapasztalatokkal bíró szakemberek által. Ez utóbbi igényt hagyományosan kielégítő tanácsadói megbízásokkal kapcsolatos problémaként általában felmerül a többnyire igen magas óradíjon elszámolt és előre nem tervezhető időráfordítások nagysága, továbbá a nagy tanácsadó szervezetek esetén gyakori a kevésbé tapasztalt munkatársak - esetenként jelentős - többletráfordításainak teljesítésként való érvényesítési szándéka.

Az irányítási képességfejlesztést elősegítő **mentoring programok** megoldást nyújtanak az előbbieken felvázolt problémákra.



1. sz. ábra: Mentoring programok a vállalatirányítási képesség fejlesztésére

A mentoring programokat az alábbi (**3K - Konkrét, Költséghatékony, Közvetlen**) kritériumok figyelembe vételével célszerű kialakítani:

- **A mentoring tevékenység konkrét irányítási célok támogatására összpontosítson.**

A mentoring programban az elméleti ismeretek átadása a szervezet sajátos környezetében felmerülő konkrét kérdésekre és problémákra helyezi a hangsúlyt azzal, hogy a releváns irányítási célkitűzések értelmezése, valamint az érintett szervezeti és működési folyamatok sajátosságainak figyelembe vétele a specifikus szervezeti célok mentén és a résztvevők aktív közreműködésével valósul meg.

- **A mentoring program biztosítsa az irányítási képességek költséghatékony fejlesztését.**

Az éves mentoring program előre egyeztetett költség- és időkeretein belül a tanácsadási tevékenység arra irányul, hogy a szervezet saját vezetői és munkatársai legyenek képesek megvalósítani az irányítási rendszer külső és belső igényeknek megfelelő továbbfejlesztését. A mentor feladata, hogy az átadott szaktudás optimális hasznosulását elősegítse, támogassa a személyi és szervezeti képességek megcélzott szintjének elérését, valamint az elért eredmények értékelésével visszaigazolja ezen személyi és szervezeti képességi szintek teljesülését.

Ennek megfelelően a mentoring tevékenység eredményeit nem egy külső fél által végrehajtott, a szervezet irányítási képességét ténylegesen nem növelő munkavégzés termékei (ld. kevésbé vagy egyáltalán nem hasznosuló tanulmányok, későbbiekben nem karbantartott ügyrendek és folyamatleírások, nem vagy csak részben alkalmazható informatikai megoldások, stb.), hanem a szervezet által a mentor közreműködésével kitűzött célokra vonatkozó belső szervezetfejlesztési projektek vagy tevékenységek eredményességét alátámasztó személyi és szervezeti képességszintek minőségi követelmények szerinti értékelései jelentik.

- **A mentoring a megfelelő képességekkel rendelkező szakemberek közvetlen közreműködésével valósuljon meg.**

A mentoring program ideje alatt az adott irányítási szakterület fejlesztésének támogatására kiválasztott mentor közvetlenül látja el a képzési, tanácsadási és minőségértékelési feladatokat. Ezáltal egyrészt olyan személyes és bizalmi kapcsolat alakítható ki, mely hozzájárul a mentoring programban résztvevők egyéni szempontjainak figyelembe vételével a befogadó-készség és közreműködési hajlandóság növeléséhez, másrészt a folyamatos kapcsolattartásból fakadóan lehetőséget biztosít a szembenálló vélemények problémamegoldást elősegítő ütköztetésére is.

A fenti kritériumok szerint kialakításra kerülő éves **Risk Management Mentoring** program keretében az irányító testületek (felügyeleti szerv, igazgatóság és/vagy felügyelőbizottság) mind a kockázatkezelési rendszer működése, mind pedig az érintett vezetők és munkatársak szakmai felkészültsége vonatkozásában kellő mértékű bizonyosságot szerezhetnek a külső és belső követelményeknek való *optimális megfelelés* vonatkozásában, az alábbiak megvalósulásával:

- vezetői egyeztetések lefolytatása a **Risk Management Mentoring** éves képességfejlesztési és minőségértékelési program hatókörébe vont szervezeti szintek és működési területek megállapítására a kockázatkezelési rendszerre vonatkozó aktuális fejlesztési célok, tevékenységek és ütemezés meghatározásával. Eredménytermék: *Éves kockázatkezelési fejlesztési terv*
- az elfogadott éves kockázatkezelési fejlesztési terv alapján javaslat készül a szabályzatok és ügyrendek esetleg szükséges változtatására a hatályba lépés feltételeinek meghatározásával. Eredménytermékek: *Szabályzat-, illetve Ügyrend tervezetek, módosítási javaslatok*
 - az érintett szakmai területekkel történő konzultáció és kommunikáció kereteinek meghatározásával és a megvalósulás figyelemmel kísérésével

- a kapcsolódó fejlesztési igények alapján elfogadott munkaprogramok (pl. folyamatszabályozási tevékenységek, szervezet- és/vagy infrastruktúra-fejlesztések) eredményeinek figyelembe vételével és hasznosításával
- a kezelendő problémák (esetleges szabálytalanságok, túl- vagy alul szabályozottság, felelősségi és hatásköri szintek hiányosságai, nem kellő hatékonyság, stb.) meghatározásával, rangsorolásával és az intézkedések nyomon követésével
- a **Risk Management Mentoring** képességfejlesztési és minőségértékelési program éves munkatervének leegyeztetése és a felmerülő igények/változások szerinti aktualizálása. Eredménytermék: *Kockázatkezelés fejlesztésére vonatkozó képzési és minőségértékelési program*
 - az aktuális képzési követelmények (szintek) meghatározásával
 - az alkalmazandó szakmai standardok, jogszabályi előírások, elvárások, stb. figyelembe vételével
- A kockázatkezelés fejlesztését célzó képzések elfogadott ütemterv szerinti lebonyolítása. Eredménytermékek: *Képzési dokumentáció és a résztvevők szakmai képességének igazoló értékelései*
- Az éves kockázatkezelési fejlesztési terv szervezet által történő megvalósításának figyelemmel kísérése és a szükséges konzultáció biztosítása. Eredménytermék: *Konzultációs szakmai javaslatok*
- A kockázatkezelési rendszer és a kockázatkezelési folyamatok eredményességének éves munkaprogram szerint lefolytatott minőségértékelése az érintett irányító testületek (felügyeleti szerv, igazgatóság és/vagy felügyelő bizottság) számára. Eredménytermék: *Éves jelentés a kockázatkezelési rendszer működéséről*

Melléklet: A kockázatkezelésre vonatkozó államháztartási belső kontroll standardok és az ISO 31000 szabvány összefüggései

A következőkben bemutatásra kerülő összefüggésrendszer alkalmas a kontroll-alapú kockázatkezelési gyakorlatok továbbfejlesztési lehetőségeinek értelmezésére, továbbá a szükséges intézkedések előkészítésére.

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
<p>2.1. A kockázatok meghatározása és felmérése</p>	<p>A szabvány külön tárgyalja a kockázatkezelési alapelvek (3. fejezet) megvalósítását támogató kockázatkezelési keretrendszerre (4. fejezet) és az egyes működési és szervezeti szinteken megvalósuló kockázatkezelési folyamatra (5. fejezet) vonatkozó követelményeket.</p>
<p>2.1.1. A szervezet vezetőjének gondoskodnia kell kockázatkezelési rendszer kialakításáról és működtetéséről, amit ajánlott írásban (pl. kockázatkezelési szabályzatban) szabályozni.</p>	<p>4.2 Felhatalmazás és elkötelezettség A szabvány is a felső vezetés felelősségét hangsúlyozza a kockázatkezelés rendszerének kialakításáért és hatékony működtetéséért. Ide tartozik a szervezet erős vezetői elkötelezettségének folyamatos fenntartása és az elkötelezettség szervezet minden szintjén való elérésének stratégiai tervezése és érvényesítése. Ennek keretében a felső vezetés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - meghatározza és jóváhagyja a kockázatkezelési politikát - biztosítja a szervezeti kultúra összhangját a kockázatkezelési politikával - a szervezet teljesítménymutatóival összhangban meghatározza a kockázatkezelés teljesítménymutatóit - összehangolja a kockázatkezelési célkitűzéseket a szervezet stratégiájával és céljaival - biztosítja a jogi és szabályozási megfelelést - a szervezet megfelelő szintjeihez rendeli az elszámoltatható felelősségeket - biztosítja, hogy a kockázatkezelés szükséges erőforrásai rendelkezésre álljanak - minden érdekelt felé kommunikálja a kockázatkezelés fontosságát és előnyeit - biztosítja a kockázatkezelés keretrendszerének folyamatos alkalmazhatóságát
<p>2.1.2. Gondoskodni kell a szervezet tevékenységeivel kapcsolatos kockázatok felméréséről, illetve összegyűjtéséről. Hatékony és ajánlott, ha a tevékenységekkel mindennapi szinten foglalkozó munkatársak és vezetők tapasztalatai felhasználásra</p>	<p>A szabvány a kockázatot a szervezeti célokra pozitívan vagy negatívan ható bizonytalanságnak értelmezi. Ennek megfelelően a szervezeti célok vonatkozásában nemcsak a szervezeti tevékenységekkel kapcsolatos belső tényezőket, hanem a célokat érintő külső és belső összefüggéseket is figyelembe kell venni mind a kockázatkezelési rendszer kialakítása, mind pedig az egyes működési és szervezeti szinteken megvalósítandó kockázatkezelési folyamatok végrehajtása során.</p> <p>4.3.1 A szervezet és összefüggéseinek megértése A szervezet kockázatkezelési keretrendszerének kialakítása (tervezése és megvalósítása) kapcsán a szervezeti célkitűzések külső és belső összefüggéseinek értékeléséből kell kiindulni.</p> <p>5.3 Összefüggések megállapítása Az egyes működési és szervezeti szinteken megvalósuló kockázatkezelési</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
<p>kerülnek a felmérés során.</p>	<p>folyamatok részeként a szervezeti célokat érintő külső és belső összefüggések megállapításán túlmenően az adott működési vagy szervezeti szinten megvalósuló kockázatkezelési folyamat specifikus összefüggéseit (5.3.4) is meg kell állapítani, melyek lehetnek például az adott működési vagy szervezeti szintre vonatkozó egyedi (testre szabott):</p> <ul style="list-style-type: none"> - célok, illetve célkitűzések - kockázatkezelési felelősségi körök - kockázatkezelési hatókör (mélysége) - tevékenységek, folyamatok, termékek, szolgáltatások, eszközök, stb. térben és időben való körülhatárolása - adott projektek, folyamatok vagy tevékenységek kapcsolódásai más működési vagy szervezeti szinteken megvalósuló projektekkel, folyamatokkal vagy tevékenységekkel - kockázatkezelési módszertan - kockázatkezelés eredményességét és hatékonyságát mérő teljesítménymutatók és értékelési módszerek - döntési helyzetek - kutatási igények és erőforrások <p>5.3.5 Kockázati kritériumok A kockázatok jelentőségének mérlegeléséhez a szervezet értékeihez, célkitűzéseire és erőforrásaihoz illeszkedő kockázati kritériumokat kell meghatározni a kockázatkezelési politikával összhangban. Ezek a kritériumok származhatnak jogszabályi vagy más, a szervezet által vállalt követelményekből, melyek meghatározásakor figyelembe veendő tényezők például:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a lehetséges okok és okozatok jellege és típusai - a bekövetkezési valószínűség meghatározási módja - a bekövetkezési gyakoriság és következmény időhorizontja - a kockázati szintek meghatározási módja - a lehetséges túréhatárok - az ismétlődő vagy párhuzamos kockázatok együttes hatásának meghatározása - az érdekeltek véleménye <p>5.4 Kockázatfelmérés A kockázatfelmérés a kockázatkezelési folyamat központi eleme, mely magában foglalja a kockázatok meghatározását, elemzését és kiértékelését.</p> <p>4.3.4. Szervezeti folyamatokba való integrálódás A szabványban meghatározott alapelvek szerint a kockázatfelmérésnek a kockázatkezelési folyamat részeként minden működési és szervezeti szint irányítási tevékenységeibe integrálódnia kell. Ebből következően nemcsak a helyi vezetők (folyamatgazdák) és munkatársak tapasztalatainak felhasználására, hanem aktív részvételükre is támaszkodni kell a kockázatfelmérés során.</p>
<p>2.1.3. Ajánlott a beazonosított kockázati tényezők egy erre a célra kialakított kockázatkezelési</p>	<p>A szabvány a kockázatkezelés nyilvántartási rendszerével kapcsolatosan közvetlenül nem támaszt követelményeket. Az alapelvekből következően a szervezeti folyamatoktól és a vezetői döntéseket támogató egyéb rendszerektől elkülönült nyilvántartásnak azonban nem sok értelme van.</p> <p>4.3.4. Szervezeti folyamatokba való integrálódás</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
rendszer adatbázisában történő rögzítése.	<p>A kockázatkezelés működési és szervezeti folyamatok irányításába való integrálásából fakadóan a kockázati tényezők nyilvántartását nem célszerű különválasztani a működési és szervezeti folyamatok nyilvántartásaitól.</p> <p>A felső vezetésnek biztosítani kell a szervezet kockázatkezelési rendszerével kapcsolatos tervezés összhangját az egyéb (pl. stratégiai, szervezettefejlesztési vagy infrastrukturális projektekre vonatkozó) tervezés folyamataival.</p> <p>4.3.5 Erőforrások A megfelelő erőforrások (ideértve a személyi kapacitás, szakértelem, módszertanok, folyamatleírások, informatikai eszközök és oktatás) rendelkezésre állásának biztosítása a felső vezetés feladata.</p>
2.1.4. Ajánlott a munkatársak tájékoztatása a szakterületükön beazonosított kockázati tényezőkről.	<p>A szabvány mind a kockázatkezelési keretrendszer, mind pedig az egyes működési vagy szervezeti szinten megvalósuló kockázatkezelési folyamat vonatkozásában kiemelten kezeli a külső és belső, funkcióját tekintve kétirányú kommunikációval kapcsolatos szempontokat.</p> <p>4.3.6 A belső kommunikációs és jelentési mechanizmusok megállapítása A kockázatkezelési keretrendszer tervezése során a felső vezetésnek biztosítani kell a belső kommunikációs és jelentési mechanizmusok megállapítását annak biztosítására, hogy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kockázatkezelési keretrendszer fő elemei és a későbbi változások megfelelően legyenek kommunikálva - a kockázatkezelési keretrendszerre, annak hatékonyságára és eredményeire vonatkozó belső jelentések kielégítőek legyenek - a kockázatkezelési rendszer alkalmazásából származó lényegi információk a megfelelő szinteken és időben rendelkezésre álljanak - a belső érdekelttel való konzultációs folyamatok megvalósuljanak <p>4.3.7 A külső kommunikációs és jelentési mechanizmusok megállapítása A felső vezetésnek biztosítani kell, hogy a külső érdekelttel való kommunikáció megfelelő terv alapján valósuljon meg az alábbiak figyelembe vételével:</p> <ul style="list-style-type: none"> - megfelelő külső érdekelt bevonása és az eredményes információcsere biztosítása - jogi, szabályozási követelményeknek való megfelelés közzététele - a kockázatkezelési folyamatban megvalósuló kommunikáció és konzultáció jelentése és visszacsatolása - a bizalom erősítése - krízishelyzetek érdekelttel való kommunikálása (válságkommunikáció) <p>5.2 Kommunikáció és konzultáció A kockázatkezelési folyamat adott működési vagy szervezeti szinten történő megvalósításakor biztosítani kell a külső és belső érdekelttel való kommunikációt és konzultációt.</p> <p>Az érdekelt bevonásával a konzultáció hozzájárulhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - az összefüggések jobb megismeréséhez - az érdekelt felek érdekeinek megértéséhez és figyelembe vételéhez - a kockázatok pontosabb meghatározásához - a tapasztalatok szélesebb körének kockázatelemzésben való

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	<p>hasznosításához</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kockázati kritériumok meghatározása és a kockázatértékelés során az eltérő vélemények megfelelő figyelembe vételéhez - a kockázatkezelési intézkedések jóváhagyásának és támogatásának biztosításához - a kockázatkezelési folyamat végrehajtása során szükséges változáskezelés támogatásához - a megfelelő külső és belső kommunikációs és konzultációs terv kialakításához <p>A kommunikációban és konzultációban résztvevő érdekeltek a kockázatok megítélésével kapcsolatos eltérő véleményei természetesen adódnak a különböző értékrendekből, igényekből, feltételezésekből, koncepciókból vagy fenntartásokból. Mivel ezek a vélemények jelentős hatással lehetnek a döntéshozatalra, elő kell segíteni az őszinte, lényegre törő, pontos és érthető információk cseréjét, kellő figyelmet fordítva a bizalmas és személyes adatok megfelelő kezelésére.</p>
<p>2.2. A kockázatok elemzése</p>	<p>A szabvány a kockázatok elemzésével kapcsolatban is szétválasztja a keretrendszer szintű (4. fejezet) és a kockázatkezelési folyamat szintű (5. fejezet) szempontokat.</p>
<p>2.2.1. Minden egyes beazonosított kockázati tényező vonatkozásában ajánlott a bekövetkezése valószínűségének és a szervezetre gyakorolt hatásának meghatározása.</p>	<p>A szabvány a szervezeti célokra hatást gyakorló bizonytalansági tényezőkre helyezi a hangsúlyt, ennek megfelelően a bekövetkezési valószínűség és szervezeti célra vonatkozó hatás együttes (kvalitatív vagy kvantitatív) jellemzését nem emeli ki a kockázatok jelentőségének mérlegelésére alkalmazott kockázati kritériumok megállapítása kapcsán figyelembe veendő tényezők közül.</p> <p>5.3.5 Kockázati kritériumok A kockázatok jelentőségének mérlegeléséhez a szervezet értékeihez, célkitűzéseire és erőforrásaihoz illeszkedő kockázati kritériumokat kell meghatározni a kockázatkezelési politikával összhangban. Ezek a kritériumok származhatnak jogszabályi vagy más, a szervezet által vállalt követelményekből, melyek meghatározásakor figyelembe veendő tényezők például:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a lehetséges okok és okozatok jellege és típusai - a bekövetkezési valószínűség meghatározási módja - a bekövetkezési gyakoriság és következmény időhorizontja - a kockázati szintek meghatározási módja - a lehetséges tűréshatárok - az ismétlődő vagy párhuzamos kockázatok együttes hatásának meghatározása - az érdekeltek véleménye <p>Az előzetesen az adott működési vagy szervezeti szinten megvalósításra kerülő kockázatkezelési folyamatra megállapított kockázati kritériumok segítségével a kockázatfelmérés első lépéseként kerülnek meghatározásra a kockázati tényezők.</p> <p>5.4.2 Kockázatok azonosítása A kockázatazonosítás során a kockázatok forrását és hatókörét, az</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	<p>eseményeket vagy a körülmények változásait, a kiváltó okokat és a lehetséges következményeket kell meghatározni. A kockázatazonosítás célja olyan, mind teljesebb körű kockázati lista összeállítása, mely a szervezeti célok elérését támogató vagy akadályozó, illetve gyorsító vagy késleltető eseményeken alapul. A mind teljesebb körű kockázati lista összeállítása és karbantartása azért fontos, hogy csökkenjen a kockázatelemzésből esetleg kimaradó tételek súlya.</p> <p>A kockázatoktól függetlenül be kell azonosítani, hogy a kockázat forrására vonatkozóan a szervezet alkalmaz-e meglévő kontrollt, vagyis a nem nyilvánvaló kockázati forrásokat és okokat is fel kell tární. Mindehhez mind szélesebb körű és aktuális háttér információknak valamint szaktudásnak kell rendelkezésre állnia.</p>
<p>2.2.2. Ajánlott a kockázatokhoz rendelt értékek írásos vagy elektronikus formában történő rögzítése.</p>	<p>Az alkalmazandó kockázatazonosítási technikákat és eszközöket a szervezeti céloknak, képességeknek és a kockázati kitettségnek megfelelően kell kiválasztani és alkalmazni.</p>
<p>2.2.3. A szervezet vezetőjének meg kell határoznia az egyes folyamatok, szervezeti egységek, illetve az egész szervezet kockázati tűréshatárának szintjét („kockázati étvágyát”).</p>	<p>A kockázatviselési szintek és a kockázati toleranciák - bár a szabvány ezeket a fogalmakat nem alkalmazza - a működési és szervezeti szintek szerinti célok és a kapcsolódó vezetői felelősségek mentén kell, hogy meghatározásra kerüljenek. Ezt egyrészt a kockázatkezelési keretrendszer kialakítása során figyelembevevett külső és belső összefüggések megállapítása és a jóváhagyott kockázatkezelési politika, másrészt a működési és szervezeti szintek irányításába integrált kockázatkezelési folyamat által megállapításra kerülő külső és belső összefüggések és az ezek mentén kialakított kockázati kritériumok alkalmazása biztosítja.</p> <p>A szervezet felső vezetésének kettős szerepe van. Egyrészt a kockázatkezelési keretrendszer célkitűzéseivel kapcsolatos kockázati kritériumok kapcsán a tűréshatárok meghatározása, másrészt a szervezetet átfogó működési és szervezeti szintek mentén a kockázatkezelési folyamatok belső összefüggéseinek keretet adó szervezeti irányítási célkitűzések megállapítása, melyek alapján az egyes kockázatkezelési folyamatok által alkalmazandó kockázati kritériumok is kidolgozhatók - a kockázatkezelési folyamat végrehajtásáért felelős vezető feladat- és hatáskörében.</p> <p>4.2 Felhatalmazás és elkötelezettség A szabvány a felső vezetés felelősségét hangsúlyozza a kockázatkezelés rendszerének kialakításáért és hatékony működtetéséért. Ide tartozik a szervezet erős vezetői elkötelezettségének folyamatos fenntartása és az elkötelezettség szervezet minden szintjén való elérésének stratégiai tervezése és érvényesítése. Ennek keretében a felső vezetés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - meghatározza és jóváhagyja a kockázatkezelési politikát - biztosítja a szervezeti kultúra összhangját a kockázatkezelési politikával - a szervezet teljesítménymutatóival összhangban meghatározza a kockázatkezelés teljesítménymutatóit - összehangolja a kockázatkezelési célkitűzéseket a szervezet stratégiájával és céljaival - biztosítja a jogi és szabályozási megfelelést

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	<ul style="list-style-type: none"> - a szervezet megfelelő szintjeihez rendeli az elszámoltatható felelősségeket - biztosítja, hogy a kockázatkezelés szükséges erőforrásai rendelkezésre álljanak - minden érdekelt felé kommunikálja a kockázatkezelés fontosságát és előnyeit - biztosítja a kockázatkezelés keretrendszerének folyamatos alkalmazhatóságát <p>4.3.1 A szervezet és összefüggéseinek megértése A szervezet kockázatkezelési keretrendszerének kialakítása (tervezése és megvalósítása) kapcsán a szervezeti célkitűzések külső és belső összefüggéseinek értékeléséből kell kiindulni.</p> <p>4.3.2 A kockázatkezelési politika kialakítása A felső vezetés által a kockázatkezelési keretrendszer tervezése kapcsán jóváhagyott kockázatkezelési politika, mely meghatározza a kockázatkezelés céljait és biztosítja a vezetői elkötelezettség fenntartását, tipikusan tartalmazza az alábbiakat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kockázatkezelés értelmezését a szervezet vonatkozásában - a szervezeti célok és politikák kapcsolatát a kockázatkezelési politikával - a kockázatkezelési felelősségeket - az érdekellentétek kezelési módját - a felelősségek ellátásához szükséges erőforrások rendelkezésre bocsátására vonatkozó elkötelezettséget - a kockázatkezelés teljesítménymérési és jelentési módját - a kockázatkezelési politika és keretrendszer rendszeres és szükség szerinti áttekintése és javítása iránti elkötelezettséget <p>5.3 Összefüggések megállapítása Az egyes működési és szervezeti szinteken megvalósuló kockázatkezelési folyamatok részeként meg kell állapítani a szervezeti célokat érintő külső és belső összefüggéseket és az adott működési vagy szervezeti szinten megvalósuló kockázatkezelési folyamat specifikus összefüggéseit.</p> <p>5.3.5 Kockázati kritériumok A kockázatok jelentőségének mérlegeléséhez a szervezet értékeihez, célkitűzéseire és erőforrásaihoz illeszkedő kockázati kritériumokat kell meghatározni a kockázatkezelési politikával összhangban. Ezek a kritériumok származhatnak jogszabályi vagy más, a szervezet által vállalt követelményekből, melyek meghatározásakor figyelembe veendő tényezők például:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a lehetséges okok és okozatok jellege és típusai - a bekövetkezési valószínűség meghatározási módja - a bekövetkezési gyakoriság és következmény időhorizontja - a kockázati szintek meghatározási módja - a lehetséges tűréshatárok - az ismétlődő vagy párhuzamos kockázatok együttes hatásának meghatározása - az érdekelték véleménye
2.2.4. A kockázati tényezők hatásának és	A szabvány a kockázati térkép alkalmazását ugyan nem zárja ki, de nem is preferálja. Ennek alapja az, hogy a kockázati kritériumok meghatározása

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
<p>bekövetkezésük valószínűségének figyelembevételével ajánlott meghatározni azokat a kockázati tényezőket, amelyek a szervezet kockázati tűréshatárain (szervezeti szinten, illetve szervezeti egység szinten vagy egyes folyamatokra vonatkozóan) belül, illetve azon kívül helyezkednek el (kockázati térkép).</p>	<p>lényegesen összetettebb és tágabb értelmű, mint a vélelmezett hatás és a bekövetkezési valószínűség egyszerű szorzata. A kockázati térkép alkalmazásának lényeges problémája, hogy a nem azonos működési vagy szervezeti szintekhez tartozó célok és azok eltérő időhorizontjai esetén a kockázati térképen feltüntetett kockázati tényezők lényegében egymással sem összehasonlíthatóak, továbbá a viszonyítás alapjául szolgáló kockázatviselési szintek ilyen módon nem számszerűsíthetők. Egy nagyon magas bekövetkezési valószínűségű és egyben számszerűsíthetően nagy kihatású - tehát lényegében jól ismert lefolyású, de a hagyományos kockázati térképen magas kockázatúnak besorolt - esemény vonatkozásában nyilvánvalóan kisebb a bizonytalanság hatása, mint egy ritkán bekövetkező és nagyságát tekintve fel nem mérhető - váratlan - eseményé.</p> <p>A kockázati térkép valójában nem a kockázatelemzés, hanem a kontrolldokumentálás grafikus szemléltető eszköze, ezért is alkalmazzák előszeretettel a „kockázat-alapú”, valójában inkább kontroll-alapú ellenőrzési tervek alátámasztására.</p>
<p>2.3. A kockázatok kezelése</p>	<p>A szabvány értelmezésében - az egyes működési és szervezeti szinteken megvalósuló kockázatkezelési folyamat elemeként - a kockázatkezelési intézkedés a kockázatot módosító egy vagy több lehetőség kiválasztását és megvalósítását jelenti. A megvalósított intézkedések támogatják vagy módosíthatják a kontrollok kialakítását, illetve megvalósítását.</p> <p>A kockázatkezelési intézkedés („risk treatment”) egy olyan ciklikus folyamat, mely során:</p> <ul style="list-style-type: none"> - értékeli a kockázatkezelési intézkedést - döntenek a maradványkockázat szintjeinek elfogadhatóságáról - amennyiben nem elfogadható a maradványkockázat valamely szintje, új kockázatkezelési intézkedésre kerül sor, és - újraértékeli ezt az intézkedést is
<p>2.3.1. A kockázatkezelési rendszer fő célja, hogy megszüntesse vagy a tűréshatáron belüli értékre csökkentse a szervezet kockázati tűréshatárán kívül elhelyezkedő kockázatokat.</p>	<p>A kockázat(vállalás) pozitív hatásainak kívánatos érvényesítése céljából a szabvány nemcsak a kockázatcsökkentő, hanem a kockázatonövelő kockázatkezelési intézkedéseket is értelmezi. Továbbá a kockázati szintek és tűréshatárok meghatározása és szükség szerinti változtatása is része a kockázatkezelési folyamat megvalósításának (ld. 5.3 Összefüggések megállapítása). Például a külső körülmények megváltozására való gyors reaklási képesség támogatására a szervezeti és működési folyamatok újratervezése, vagy új termék, illetve szolgáltatás fejlesztése magasabb kockázatvállalási szintek figyelembe vételével valósulhat meg.</p> <p>Hatékonyság szempontjából elképzelhető az is, hogy bizonyos kockázatokra újonnan kialakított kockázati intézkedések feleslegessé tesznek más kockázatokra vonatkozó meglévő kontrollokat. Például kiszervezés esetén az adott működési területre alkalmazott szolgáltatási szerződésekkel és érvényesített szolgáltatási szint követelményekkel kiváltható a jogszabályi megfelelés biztosítása kapcsán korábban szabályozott és foganatosított kontrollintézkedések egy része. A költségmegtakarítás megvalósítása céljából foganatosított intézkedések is rendszerint kockázatonövelők, ezért az esetleges negatív hatás csökkentése érdekében célszerű lehet a helyettesítő kontrollok</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	figyelembe vétele, illetve kialakítása és alkalmazása.
2.3.2. A kockázatok kezelésének módját (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, kezelés) minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni.	A kockázat felvállalása esetén olyan, a lehetőségek megvalósulását támogató kockázatkezelési intézkedések is lehetségesek, melyek nem csökkentik, hanem növelik a kockázati szintek egyes mutatóit (ld. gyakoriság, hatás, vagy a kockázat forrására jellemző egy mérőszám).
2.3.3. Figyelembe kell venni, hogy adott kockázatra adott válaszreakció mértéke és költségei arányban legyenek a kockázat által jelentett negatív következmények mértékével és költségvetési hatásával.	A költségeken túl azt is figyelembe kell venni, hogy a kockázatkezelési intézkedés új kockázatot is generálhat (esetleg a szervezet működésének más területén). Ugyancsak új kockázat forrása lehet, ha a kockázatkezelési intézkedés eredményessége és hatékonysága nem vagy csak rosszul mérhető.
2.3.4. Az egyes kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyeknek rendelkezniük kell a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és a megfelelő szaktudással.	<p>A szükséges általános erőforrások rendelkezésre bocsátásáért a felső vezetés felelős a kockázatkezelési keretrendszer kialakítása és fenntartása során.</p> <p>4.3.5 Erőforrások A megfelelő erőforrások (ideértve a személyi kapacitás, szakértelem, módszertanok, folyamatleírások, informatikai eszközök és oktatás) rendelkezésre állásának biztosítása a felső vezetés feladata.</p> <p>Az egyes működési és szervezeti szinteken megvalósuló kockázatkezelési folyamat - specifikus - erőforrásigénye nem különíthető el az adott szint működését biztosító erőforrásokétól. Ezen erőforrások biztosítása az adott szint felelős vezetőjének hatáskörébe tartozik.</p>
2.3.5. Ajánlott a feladatellátás folytonosságát veszélyeztető tényezők (humán erőforrás hiánya, technikai eszközök hiánya, új informatikai rendszerre való áttérés, jogszabályi változások stb. folytán előálló fennakadások) megelőzése, illetve	<p>A szabvány tervszerű intézkedést ír elő mind a kockázatkezelési keretrendszer, mind pedig az egyes működési és szervezeti szinten megvalósuló kockázatkezelési folyamatok vonatkozásában.</p> <p>4.2 Felhatalmazás és elkötelezettség A szabvány a felső vezetés felelősségét hangsúlyozza a kockázatkezelés rendszerének kialakításáért és hatékony működtetéséért. Ide tartozik a szervezet erős vezetői elkötelezettségének folyamatos fenntartása és az elkötelezettség szervezet minden szintjén való elérésének stratégiai tervezése és érvényesítése. Ennek keretében a felső vezetés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - meghatározza és jóváhagyja a kockázatkezelési politikát - biztosítja a szervezeti kultúra összhangját a kockázatkezelési politikával - a szervezet teljesítménymutatóival összhangban meghatározza a

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
<p>mielőbbi megszüntetése.</p>	<p>kockázatkezelés teljesítménymutatóit</p> <ul style="list-style-type: none"> - összehangolja a kockázatkezelési célkitűzéseket a szervezet stratégiájával és céljaival - biztosítja a jogi és szabályozási megfelelést - a szervezet megfelelő szintjeihez rendeli az elszámoltatható felelősségeket - biztosítja, hogy a kockázatkezelés szükséges erőforrásai rendelkezésre álljanak - minden érdekelt felé kommunikálja a kockázatkezelés fontosságát és előnyeit - biztosítja a kockázatkezelés keretrendszerének folyamatos alkalmazhatóságát <p>5.5.3 Kockázatkezelési intézkedési tervek készítése és megvalósítása A kockázatkezelési tervek készítésének célja a kockázatkezelési lehetőségek közül kiválasztott intézkedések megvalósítási módjának dokumentálása az alábbi információ tartalommal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kockázatkezelési intézkedések lehetséges opciók közül kiválasztásának okai és várható előnyei - a terv elfogadásáért és végrehajtásáért felelős személyek - javasolt tevékenységek - erőforrás követelmények, ideértve az előre nem látható kiadásokat is - teljesítménymutatók és megkötések - beszámolási és nyomon követési (monitoring) követelmények - időzítés és ütemterv <p>Az intézkedési terveket a szervezet vezetői folyamataiba kell integrálni, és az érdekelt felekkel meg kell vitatni. A döntéshozóknak és az egyéb érintett feleknek tisztában kell lenniük a kockázatkezelési intézkedés után fennmaradó (maradvány) kockázat jellegével és mértékével. A maradványkockázatot dokumentálni kell, biztosítva a nyomon követést és felülvizsgálatot, melyek alapján, ha szükséges további intézkedést kell kezdeményezni.</p>
<p>2.3.6. A szabályszerű és hatékony működéshez hozzájárulásuk érdekében a külső-, belső szabályozóknak nem megfelelő működés kiváltó okait meg kell szüntetni, illetve intézkedéseket kell ki dolgozni az előirányzatokkal, vagyonnal való gazdálkodás szabályozókkal való összhang biztosítása érdekében.</p>	<p>A szabályozóknak és a vagyongazdálkodási szempontoknak nem megfelelő működés (szabálytalanság) megakadályozása az értékmegőrzésre vonatkozó első alapelv érvényesítéseként a keretrendszer kialakításakor és megvalósításakor elsődleges elkötelezettségi szempont, továbbá beépül a működési és szervezeti szinteken megvalósuló kockázatkezelési folyamatokba (összefüggések megállapítása, kockázati kritériumok meghatározása, kockázatok kiértékelése, kockázatkezelési opciók kiválasztása, a kockázatkezelési folyamat dokumentálása).</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
<p>2.4. A kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata</p>	<p>A szabvány mind a kockázatkezelési keretrendszer kialakításának és megvalósításának folyamatos javítása, mind pedig az egyes kockázatkezelési folyamatok valamennyi lépéseinek eredményes megvalósulása érdekében előírja a tervszerű monitorozást és a felülvizsgálatot (ld. 4.5 és 5.6 fejezetek).</p> <p>4.5 A keretrendszer monitorozása és felülvizsgálata A szervezetnek végre kell hajtania az alábbiakat annak érdekében, hogy a kockázatkezelés eredményes legyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kockázatkezelés teljesítményét mérő mutatószámok alkalmazása és ezek rendszeres megfelelőségi felülvizsgálata - a kockázatkezelési terv előrehaladásának és a tervtől való eltérések rendszeres mérése - a kockázatkezelési keretrendszer, politika és terv a szervezet külső és belső összefüggéseinek való megfelelőségének rendszeres felülvizsgálata - beszámoló készítése a kockázatokról, a kockázatkezelési terv előrehaladásáról, és arról, hogy a kockázatkezelési politika milyen mértékben kerül betartásra - a kockázatkezelési keretrendszer eredményességének felülvizsgálata <p>5.6 Monitorozás és felülvizsgálat A monitorozást és felülvizsgálatokat a kockázatkezelési folyamat részeként meg kell tervezni, ideértve az állandó ellenőrzéseket és a felügyeletet. A szabvány rendszeres és ad hoc felülvizsgálatokat javasol. A monitorozásra és felülvizsgálatokra vonatkozó felelősségi köröket világosan meg kell határozni. A monitorozási és felülvizsgálati eljárásoknak a kockázatkezelési folyamat minden aspektusát le kell fednie annak érdekében, hogy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kontrollok kialakításának és működésének eredményessége és hatékonysága biztosítva legyen - a kockázatelemzés további javításához szükséges információk rendelkezésre álljanak - az esetek, változások, trendek, sikerek illetve kudarcok elemzése és a tanulságok levonása megtörténjen - a külső és belső összefüggésekben bekövetkező változások feltárásra kerüljenek, ideértve a kockázati intézkedések és prioritások felülvizsgálatát igénylő kockázati kritériumok illetve a kockázatok változásait is - az újonnan felmerülő kockázatok beazonosításra kerüljenek <p>A kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósításának előrehaladási mértéke teljesítménymérésre alkalmazható. Az eredmények beépülhetnek a szervezet átfogó teljesítménymérési rendszerébe és a külső és belső jelentésekbe. Az egyes kockázatkezelési folyamatok felülvizsgálati eredményeit fel kell használni a kockázatkezelési keretrendszer terv szerinti monitorozásához és felülvizsgálatához is (4.5).</p>
<p>2.4.1. Gondoskodni kell az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott</p>	<p>A kockázatkezelési intézkedések tervezésekor kell a nyomon követés (monitorozás) módját és gyakoriságát meghatározni.</p> <p>5.5.3 Kockázatkezelési intézkedési tervek készítése és megvalósítása</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
<p>intézkedések megvalósításának nyomon követéséről.</p>	<p>A kockázatkezelési tervek készítésének célja a kockázatkezelési lehetőségek közül kiválasztott intézkedések megvalósítási módjának dokumentálása az alábbi információtartalommal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kockázatkezelési intézkedések lehetséges opciók közötti kiválasztásának okai és várható előnyei - a terv elfogadásáért és végrehajtásáért felelős személyek - javasolt tevékenységek - erőforrás követelmények, ideértve az előre nem látható kiadásokat is - teljesítménymutatók és megkötések - beszámolási és nyomon követési (monitoring) követelmények - időzítés és ütemterv <p>Az intézkedési terveket a szervezet vezetői folyamataiba kell integrálni, és az érdekelt felekkel meg kell vitatni.</p> <p>A döntéshozóknak és az egyéb érintett feleknek tisztában kell lenniük a kockázatkezelési intézkedés után fennmaradó (maradvány) kockázat jellegével és mértékével. A maradványkockázatot dokumentálni kell, biztosítva a nyomon követést és felülvizsgálatot, melyek alapján, ha szükséges további intézkedést kell kezdeményezni.</p> <p>5.7 A kockázatkezelési folyamat rögzítése A szabvány a kockázatkezelési folyamat kapcsán kötelező elemként előírja a kockázatkezelési tevékenységek rögzítését, mely alapul szolgál mind a módszerek és eszközök, mind pedig a teljes folyamat javításához.</p> <p>A feljegyzések készítésekor figyelembe veendő tényezők:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a szervezet folyamatos tanulási igényei - az információk vezetési célú újrahasznosításának előnyei - a feljegyzések készítésének és karbantartásának költségei és ráfordításai - a feljegyzések készítésével kapcsolatos jogi, szabályozási és működési igények - a hozzáférési módok, elérhetőség és tároló eszközök - a megőrzési időszak - az információk érzékenysége
<p>2.4.2. Ajánlott, hogy a szervezet a beazonosított kockázatokat év közben legalább egyszer felülvizsgálja.</p>	<p>A kockázatok a célokra ható bizonytalanság forrásaira és a külső és belső összefüggésekre jellemző időhorizontok figyelembe vételével, a végrehajtási ciklusok szerinti gyakorisággal kerülnek beazonosításra és felülvizsgálatra - a kockázatkezelési folyamat részeként.</p> <p>5.6 Monitorozás és felülvizsgálat A monitorozást és felülvizsgálatokat a kockázatkezelési folyamat részeként meg kell tervezni, ideértve az állandó ellenőrzéseket és a felügyeletet. A szabvány rendszeres és ad hoc felülvizsgálatokat javasol.</p> <p>5.4.2 Kockázatok azonosítása A kockázatazonosítás során a kockázatok forrását és hatókörét, az eseményeket vagy a körülmények változásait, a kiváltó okokat és a lehetséges következményeket kell meghatározni. A kockázatazonosítás célja olyan, mind teljesebb körű kockázati lista összeállítása, mely a szervezeti célok elérését támogató vagy akadályozó, illetve gyorsító vagy késleltető eseményeken alapul. A mind teljesebb körű kockázati lista összeállítása és karbantartása azért fontos,</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	<p>hogycsökkenjen a kockázatelemzésből esetleg kimaradó tételek súlya.</p> <p>A kockázatokat attól függetlenül be kell azonosítani, hogy a kockázat forrására vonatkozóan a szervezet alkalmaz-e meglévő kontrollt, vagyis a nem nyilvánvaló kockázati forrásokat és okokat is fel kell tárni. Mindehhez mind szélesebb körű és aktuális háttér információknak valamint szaktudásnak kell rendelkezésre állnia.</p>
<p>2.4.3. Ajánlott a kockázatkezelési folyamat minden egyes elemének (kockázatok felmérése, elemzése, kezelése) legalább évenkénti teljes felülvizsgálata.</p>	<p>A felülvizsgálatokat kiváltó okokat mind a kockázatkezelési keretrendszer, mind pedig az egyes kockázatkezelési folyamatok vonatkozásában az összefüggések figyelembe vételével kell a tervezéskor meghatározni.</p> <p>5.6 Monitorozás és felülvizsgálat A monitorozást és felülvizsgálatokat a kockázatkezelési folyamat részeként meg kell tervezni, ideértve az állandó ellenőrzéseket és a felügyeletet. A szabvány rendszeres és ad hoc felülvizsgálatokat javasol. A monitorozásra és felülvizsgálatokra vonatkozó felelősségi köröket világosan meg kell határozni. A monitorozási és felülvizsgálati eljárásoknak a kockázatkezelési folyamat minden aspektusát le kell fednie annak érdekében, hogy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kontrollok kialakításának és működésének eredményessége és hatékonysága biztosítva legyen - a kockázatelemzés további javításához szükséges információk rendelkezésre álljanak - az esetek, változások, trendek, sikerek illetve kudarcok elemzése és a tanulságok levonása megtörténjen - a külső és belső összefüggésekben bekövetkező változások feltátásra kerüljenek, ideértve a kockázati intézkedések és prioritások felülvizsgálatát igénylő kockázati kritériumok illetve a kockázatok változásait is - az újonnan felmerülő kockázatok beazonosításra kerüljenek <p>A kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósításának előrehaladási mértéke teljesítménymérésre alkalmazható. Az eredmények beépülhetnek a szervezet átfogó teljesítménymérési rendszerébe és a külső és belső jelentésekbe. Az egyes kockázatkezelési folyamatok felülvizsgálati eredményeit fel kell használni a kockázatkezelési keretrendszer tervszerinti monitorozásához és felülvizsgálatához is (4.5).</p> <p>A.3.1 Folyamatos fejlesztés (Függelék) A keretrendszer, illetve a folyamatok felülvizsgálatát célszerű összekötni a szervezet, illetve a kockázatkezelési folyamat szervezeti szintjéhez tartozó célok teljesítésének értékelésével, valamint a vezetők teljesítményértékelésével. A fejlett kockázatkezelési rendszer megvalósításának egyik attribútuma a kockázatkezelési teljesítményt mérő mutatók meghatározása és alkalmazása. A rendszeres felülvizsgálat során tűzhető ki a következő időszak teljesítménycéljai.</p>
<p>2.4.4. Ajánlott a felülvizsgálatok során feltárt hiányosságok</p>	<p>A kockázatkezelési keretrendszer és a kockázatkezelési folyamatok megvalósításának kötelező eleme a folyamatos javítást célzó tevékenységek előírása és a végrehajtás nyomon követése.</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
<p>mielőbbi kijavítása, illetve a hatékonyabb feladatellátást biztosító módszerek és eszközök lehetőség szerinti bevezetése.</p>	<p>4.6 A keretrendszer folyamatos javítása A monitorozás és felülvizsgálatok alapján döntéseket kell hozni arról, hogy a kockázatkezelési keretrendszer, a politika és a terv miként fejleszthető. Ezekkel a döntésekkel kell elérni, hogy a szervezet kockázatkezelése és kockázatkezelési kultúrája folyamatosan javuljon.</p> <p>5.5.3 Kockázatkezelési intézkedési tervek készítése és megvalósítása A kockázatkezelési tervek készítésének célja a kockázatkezelési lehetőségek közül kiválasztott intézkedések megvalósítási módjának dokumentálása az alábbi információ tartalommal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kockázatkezelési intézkedések lehetséges opciók közötti kiválasztásának okai és várható előnyei - a terv elfogadásáért és végrehajtásáért felelős személyek - javasolt tevékenységek - erőforrás követelmények, ideértve az előre nem látható kiadásokat is - teljesítménymutatók és megkötések - beszámolási és nyomon követési (monitoring) követelmények - időzítés és ütemterv <p>Az intézkedési terveket a szervezet vezetői folyamataiba kell integrálni, és az érdekelt felekkel meg kell vitatni. A döntéshozóknak és az egyéb érintett feleknek tisztában kell lenniük a kockázatkezelési intézkedés után fennmaradó (maradvány) kockázat jellegével és mértékével. A maradványkockázatot dokumentálni kell, biztosítva a nyomon követést és felülvizsgálatot, melyek alapján, ha szükséges további intézkedést kell kezdeményezni.</p>
<p>2.5. Csalás, korrupció</p>	<p>A szabvány nem nevesít kiemelt kockázati típusokat. Ugyanakkor a szabálytalanság kezelése kapcsán tett korábbi megállapításunk szerint: A szabályozóknak és a vagyongazdálkodási szempontoknak nem megfelelő működés (szabálytalanság) megakadályozása az értékmegőrzésre vonatkozó első alapelv érvényesítéseként a keretrendszer kialakításakor és megvalósításakor elsődleges elkötelezettségi szempont, továbbá beépül a működési és szervezeti szinteken megvalósuló kockázatkezelési folyamatokba (összefüggések megállapítása, kockázati kritériumok meghatározása, kockázatok kiértékelése, kockázatkezelési opciók kiválasztása, a kockázatkezelési folyamat dokumentálása).</p>
<p>2.5.1. Kiemelt figyelmet kell fordítani a <i>szervezet</i> belül a súlyosabb szabálytalanságok (csalás, illetve korrupció) mint kiemelt kockázatok kezelésére.</p>	<p>A kockázatkezelési politika összehangolása a szervezeti célkitűzésekkel és politikákkal biztosítja, hogy a kiemelt kockázati területek kellő súllyal jelenjenek meg.</p> <p>4.3.2 A kockázatkezelési politika kialakítása A felső vezetés által a kockázatkezelési keretrendszer tervezése kapcsán jóváhagyott kockázatkezelési politika, mely meghatározza a kockázatkezelés céljait és biztosítja a vezetői elkötelezettség fenntartását, tipikusan tartalmazza az alábbiakat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kockázatkezelés értelmezését a szervezet vonatkozásában - a szervezeti célok és politikák kapcsolatát a kockázatkezelési politikával - a kockázatkezelési felelősségeket

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	<ul style="list-style-type: none">- az érdekellentétek kezelési módját- a felelőségek ellátásához szükséges erőforrások rendelkezésre bocsátására vonatkozó elkötelezettséget- a kockázatkezelés teljesítménymérési és jelentési módját- a kockázatkezelési politika és keretrendszer rendszeres és szükség szerinti áttekintése és javítása iránti elkötelezettséget