

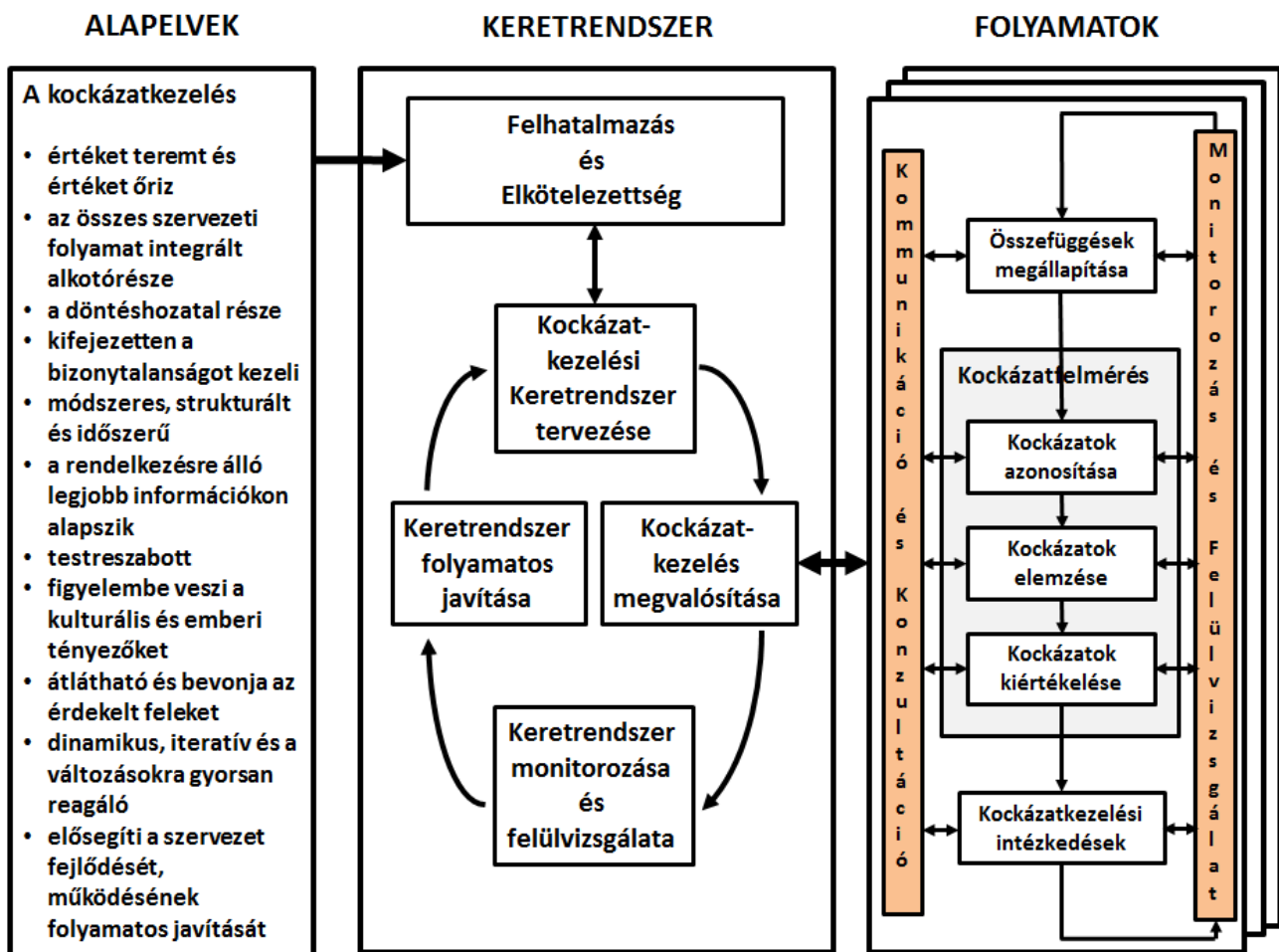
Kockázatkezelés a vállalatirányítás nézőpontjából

Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft.

Ebben a tanulmányban nem a hagyományos kockázati- és kontrolldokumentálás elvét, vagyis a lehetséges események bekövetkezési gyakoriságából és az üzleti célokra vonatkozó *negatív* hatásából származtatott eredendő és maradvány kockázatok besorolásának kockázati térképen való elhelyezését (rangsorolását) és a kockázatsökkentő intézkedések - ellenőrzési szabványok és módszertanok által "ajánlott" - bemutatását követjük, hiszen ezek az elmúlt évtizedekben egyáltalán nem igazolták eredményességüket az üzleti siker elérése, illetve a kudarcok elkerülése vonatkozásában. A hagyományos "kontroll-centrikus" megközelítés eredményeképpen a kockázatkezelés leginkább megfelelési és kontrolldokumentációs gyakorlatként valósul meg, szem előtt veszítve a vállalati célok és a külső illetve belső környezet tényleges összefüggéseit, melyeket a vezetői döntéshozatal során minden lényeges szervezeti folyamatra értelmezni és alkalmazni szükséges.

Az ISO 31000 szabvány

A kontroll alapú kockázatkezelési megközelítéssel szemben a kockázatkezelést végrehajtó folyamatok megvalósítását az **ISO 31000:2009 Risk Management** szabvány alapelvei szerint támogató megoldásokat kívánjuk bemutatni, melyek a bizonytalanságból eredő *pozitív* és *negatív* hatásokra egyaránt koncentrálnak:



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

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

Irányítási képesség meghatározása és felmérése

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

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

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

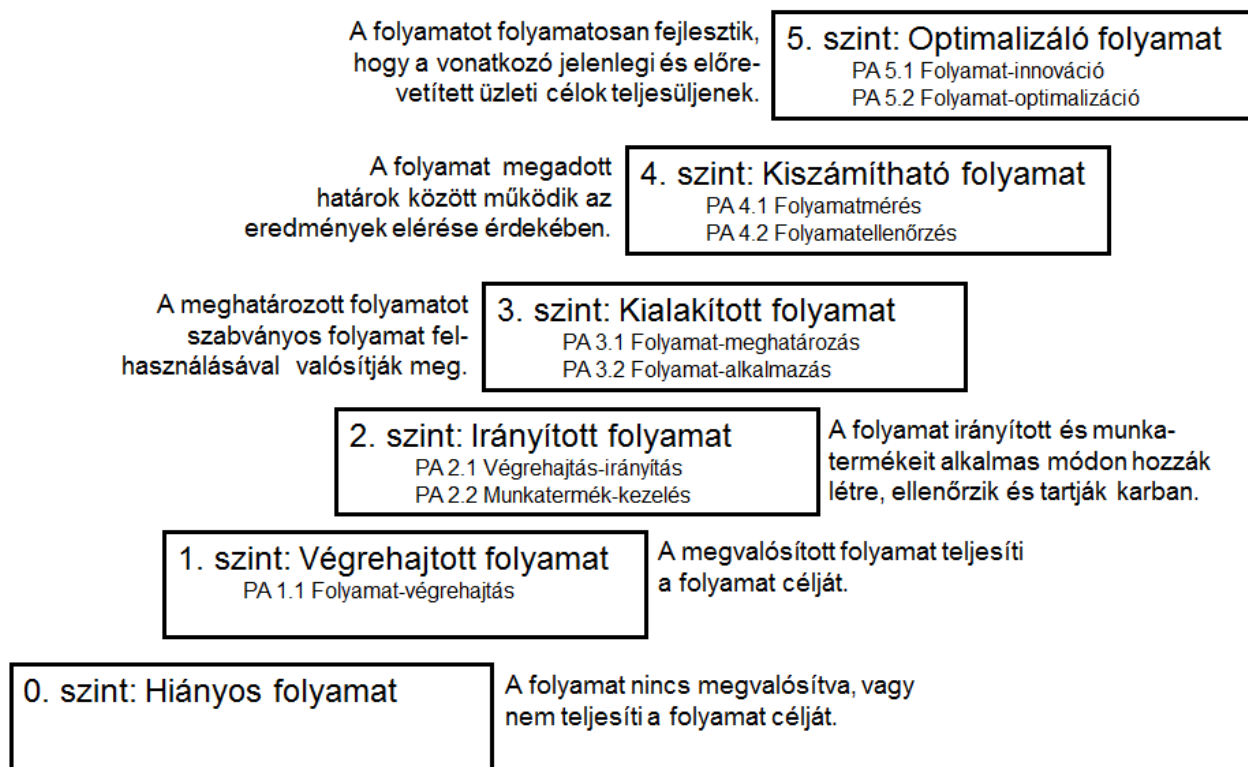
Míg a *fenntartható* üzletmenetet támogató célkitűzések a vállalkozási tevékenység sikerességét és eredményességét biztosítják, a *szabályozott* üzletmenet célkitűzései elsősorban arra összpontosítanak, hogy a belső kontrollrendszer hatékonyan támogassa a vállalkozás stratégiai, működés-eredményességi,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

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

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

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

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



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

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

A kockázatvállalás kritériumai: kockázatviselési szint és kockázati tolerancia

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

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

“A kockázatviselési szint:

- meghatározása stratégiai döntés és a szervezet céljainak elérésére vonatkozik;
- a felelős vállalatirányítás szerves részét képezi;
- segítséget nyújt az erőforrások allokálásában;
- útmutatóul szolgál a szervezeti infrastruktúra kialakításához és működtetéséhez, támogatva a szervezeti célok elérését érintő kockázatok felismerésével, értékelésével, megválaszolásával és nyomon követésével kapcsolatos tevékenységeket;
- befolyásolja a szervezet kockázatokkal érintő magatartását;

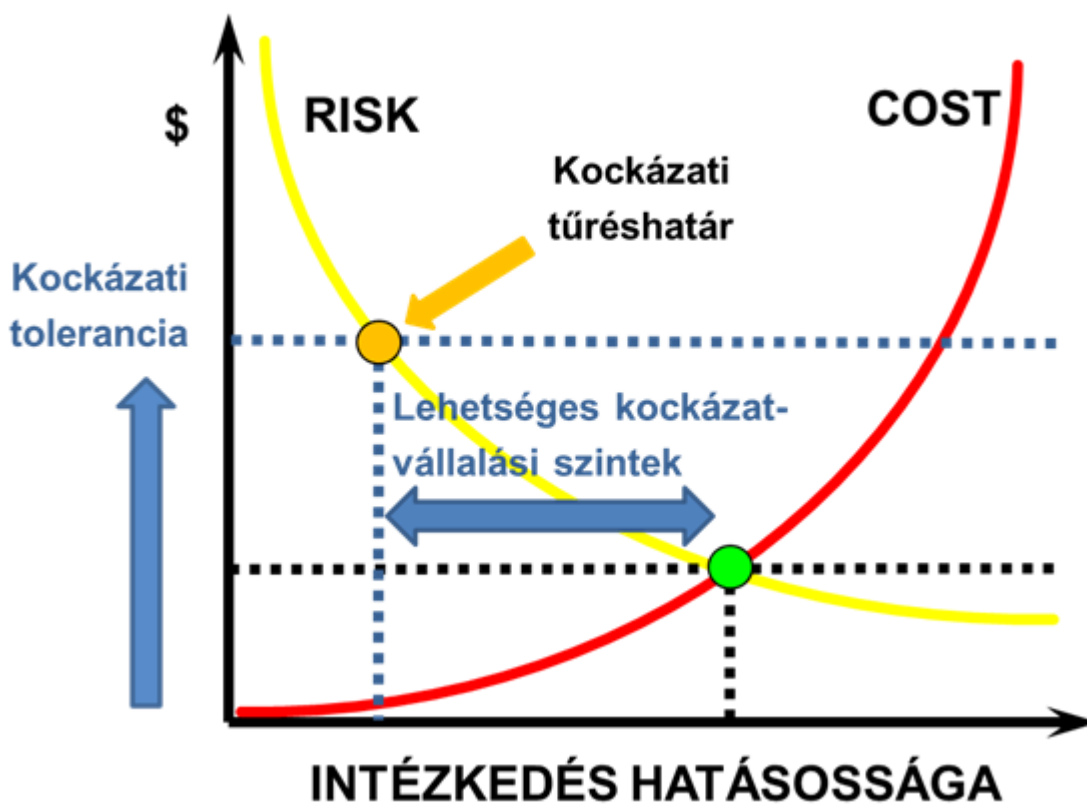
- a stratégiai tervezés során több dimenzióban alkalmazandó a hosszabb, illetve a rövidebb távú célok elérését illetően; és
- eredményes monitorozást igényel mind a kockázatok, mind pedig a szervezet kockázatviselési szintjének folyamatos alakítása vonatkozásában.”

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

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

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

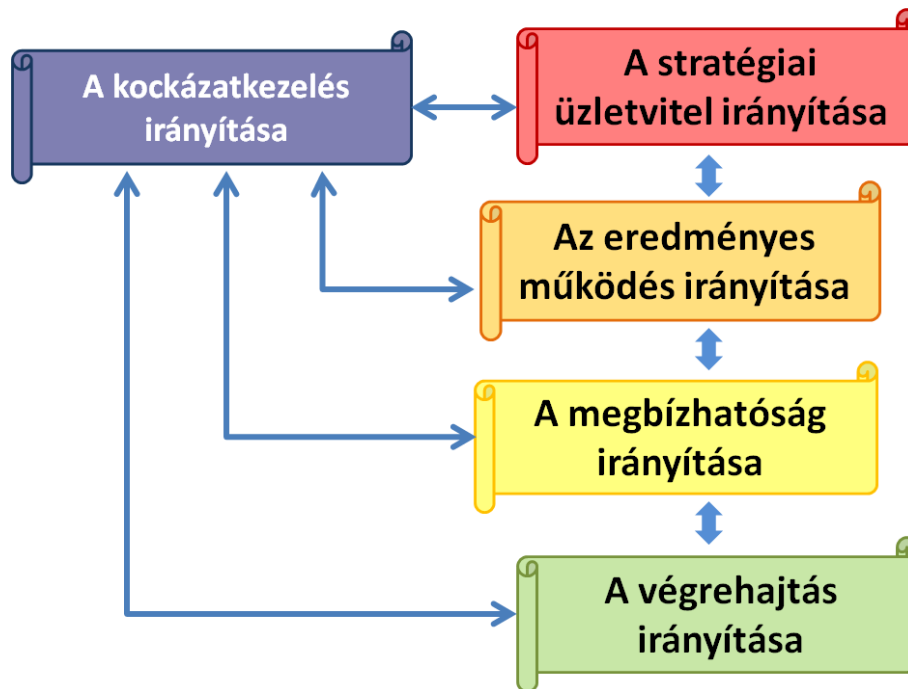
A szervezet reálisan megállapított, konkrét üzleti és működési céljai azonban behatárolják azt is, hogy a szervezet optimális működtetése milyen költségeket visel el. Ennek megfelelően a kockázatviselési szintek megállapításakor **a vezetésnek mérlegelnie kell a kockázatok esetleges negatív hatásának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



4. sz. ábra: Hatékonysági megfontolások a kockázatkezelés költségeinek vonatkozásában

Integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek

A BPM-GOSPEL projekt keretében kidolgozott **integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvekkel** a már meglévő, vagy újonnan kialakított irányítási gyakorlatokat lehet a specifikus vállalati célok keresztül az irányítási célkitűzésekhez kapcsolni. Ezáltal a megfelelési és a bizonyosságot adó (ellenőrzési) tevékenységek a vállalat specifikus üzleti céljaihoz igazíthatóak, kihagyva az általános irányítási és kontroll keretrendszerek azon elemeinek megvalósítását és vizsgálatát, melyek nem bizonyulnak értelmezhetőnek, illetve hasznosnak a szervezet számára. Mindazonáltal szükséges lehet a vezetés - és amennyiben a vállalkozás mérete, illetve jogszabályi előírás indokolja, a felügyeleti testületek - számára a létező gyakorlatok összehasonlítása a keretrendszerek által javasolt megoldásokhoz, ugyanis a szélesebb körű szakmai tudás és a javasolt legjobb gyakorlatok ismerete hozzájárulhat a vállalatirányítás fejlesztéséhez.



5. sz. ábra: Vállalati célok által vezérelt Integrált Megfelelés-irányítási Forgatókönyvek

A javasolt integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek megkülönböztetik azokat a működési és szervezeti szinteket, melyek specifikus céljai és azok időhorizontjai eltérőek. Az egyes szinteken előírt "hasznossági" és "hatékonysági" célok és mutatók lehetővé teszik a vezetés számára, hogy az ismert keretrendszerek gyakorlataira ne pusztán megfelelési követelményekként, hanem a vállalati célok teljesülését támogató képességek fejlesztési eszközeiként tekintsen. A következő integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek kerülnek alkalmazásra:

- A végrehajtás irányítása
- A megbízhatóság irányítása
- Az eredményes működés irányítása
- A stratégiai üzletvitel irányítása
- A kockázatkezelés irányítása

A *végrehajtási célok* a szervezeti egységek alapvető (fő), valamint az azokat támogató üzleti folyamataihoz kapcsolódnak. Habár ezeket a folyamatokat különböző módszerek és eszközök segítségével írhatjuk le, a folyamat-végrehajtás célja és annak teljesüléséhez szükséges és elégséges eredmények általában bármely folyamat esetében meghatározhatóak. Minden üzleti működés olyan egymással összefüggésben álló folyamatok készletéből áll, melyekhez allokkált erőforrások, előírt termék- vagy szolgáltatás kibocsátási követelmények és határidők tartoznak. A végrehajtás-irányítási forgatókönyv ezen - viszonylag - rövid távú célok elérésére összpontosít, mint például adott megrendelés szerinti termék leszállítása vagy szolgáltatás

nyújtása. A legtöbb hatósági előírás (ld. egészségügyi, biztonsági, munkajogi, műszaki, számviteli, stb. szabályok) is tevékenység-célként építhető be, illetve biztosítható ezen a szinten.

A *megbízhatósági célok* szintén az előbbi működési szinthez kapcsolódnak, de túlmutatnak a végrehajtási célokon. A működési folyamatok ismétlődő, párhuzamos vagy kiterjesztett végrehajtási ciklusai kapcsán a vezetésnek - az egyszeri végrehajtási időszakhoz viszonyítva - hosszabb távú célkitűzéseket is ki kell alakítania, mint például az ügyfelek megtartása és a kapacitások kihasználása. Többnyire ezek a célkitűzések a szerződésteljesítési vagy ügyfél-elszámolási időszakokhoz köthetőek. Például az ügyfél-elégedettségi és kapacitás-kihasználtsági ráták teljesítmény-mérési mutatókként alkalmazhatóak az ismétlődő üzleti tranzakciók időszaki elszámolása kapcsán.

Ahogy az üzleti működés végrehajtásának esetei (előfordulásai) vezetnek a megbízhatósági célok eléréséhez, az üzleti elszámolási időszakok megbízható teljesítései szolgáltatják az alapot a szervezeti egység szintű *működési célok* megvalósulásához, melyek eredményessége kifejezhető a szervezeti egység nyereségességének és erőforrás-lekötési rugalmasságának negyedéves vagy éves beszámolási időszakra mért mutatószámaival. A szervezeti egység szintű működés eredményessége viszont hajtóerőül szolgál a *stratégiai üzletviteli célok* megvalósulásához, mint amilyenek például a stratégiai tervezési időszakra kitűzött árbevételi és működési cash-flow pozíciók.

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

Habár jelentős eltérések mutatkozhatnak a kis- és közepes vállalkozások, illetve a nagyvállalatok kockázatkezelési gyakorlataiban, ugyanazok az alapelvek érvényesek. A kis szervezetek szintén meghatározzák az üzleti célok tűréshatárait, és az ezekre a célokra ható külső és belső bizonytalanság elfogadható és megfizethető mértéke szerint alakítják ki irányítási struktúráikat. A gyakorlatban a "megfizethető mérték" persze mást jelent egy kisebb termelési vagy szolgáltatási portfólióval rendelkező szervezet számára, mint egy nagy multinacionális vállalat szerteágazó üzleti tevékenysége esetében.

A kockázatkezelés irányítása

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

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

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

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

A vállalati kockázatkezelés (ERM) alapelvei minden üzleti alapon működő szervezet számára azonosak. Mindazonáltal a kapcsolódó irányítási gyakorlatok köre és az azokat megvalósító irányítási folyamatok képességi szintjei jelentős eltéréseket mutathatnak. Eredményes kisebb méretű vállalkozások folytathatják üzleti tevékenységüket a formalizált kockázatkezelési gyakorlatok kiterjedt megvalósítása nélkül is. Az üzleti környezet megváltozása esetén azonban szükség lehet a kockázatkezelés erőteljesebb és áttekinthetőbb rendszerének kialakítására, habár a kockázatkezelés rendszerének kialakítása érettebb fázisban lévő vállalkozások számára is kihívást jelent.

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

Az irányítási képesség - ISO/IEC 15504 szabvány szerinti - meghatározását és felmérését támogató módszerek alkalmazása bővíti a vállalati kockázatkezelés irányításának eszköztárát a kockázatvállalási szintek bemutatásával, továbbá biztosítja a tulajdonosi elvárásoknak vagy egyéb külső érdekelt felek által támasztott követelményeknek való megfelelés mérhetővé tételét a *Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje* által ajánlott irányítási gyakorlatokat megvalósító folyamatok képességfelmérése által.

A kockázatkezelés vállalati keretei

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

Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány nem alkalmazható tanúsításra, ugyanakkor megfelelő keretet nyújt a vállalatok által alkalmazott és/vagy fejlesztendő kockázatkezelési gyakorlatok áttekintésére. A szabvány által meghatározott alapelvek (ld. 1. sz. ábra) segítenek a kockázatkezelés vállalati irányítási keretekbe történő illesztésének megvalósításában:

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

A vállalati célokra alkalmazott kontroll határértékek (kockázati toleranciák), valamint az adott szintű vállalati célok elérését támogató üzleti és irányítási folyamatok előírt képességi szintjei és attribútumai (kockázatviselési szintek), továbbá e folyamatokat megvalósító üzleti tevékenységek és irányítási gyakorlatok "hasznossági" és "hatékonysági" mutatószámai biztosítják azokat a metrikákat, melyek kockázati kritériumokként vezérik a kockázatkezelési folyamatok ismétlődő végrehajtását. Mivel ezek a kockázati kritériumok jellemzően az adott működési vagy szervezeti szint vállalati céljainak specifikus összefüggései és időhorizontjai figyelembe vételével alakíthatóak ki, az egyes szinteket támogató integrált megfelelés-irányítási forgatókönyveket - a szabványnak megfelelő - kockázatkezelési folyamatként is értelmezhetjük.

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

Amennyiben a **Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje** által alkalmazott irányítási célkitűzéseket támogató gyakorlatokat megvalósító irányítási folyamatok előírt képességi szintjei mérhető kockázati kritériumokként (kockázatviselési szintekként) meghivatkozásra kerülnek, akkor az Irányítási Modell folyamatainak képességfelmérése hozzájárul a vállalat kockázatkezelési rendszerének bemutatásához és a továbbfejlesztési lehetőségek meghatározásához.

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

A *felelős vállalatirányítási elvek* alkalmazására vonatkozó hazai és nemzetközi ajánlások a társaságok teljes kockázatkezelésének felügyeletére és irányítására vonatkozó felelősséget az igazgatóság vagy a (Gt. 247. §-a szerinti) vezérigazgató/ügyvezető szintjére helyezi, akiktől elvárt, hogy meghatározott rendszerességgel tájékozódjanak a kockázatkezelési eljárások eredményességéről is.

A felügyelőbizottsági tagoknak a Gt. szerinti 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 ellenőrzési funkció évente legalább egyszer közvetlen beszámolási kötelezettséggel tartozik a felügyelőbizottság felé a kockázatkezelés, a belső kontroll mechanizmusok és a társaságirányítási funkciók - egymással szorosan összefüggő - működéséről. Ebben nyújt segítséget az ISO 31000 szabvány alapelveinek és az irányítási képességfelmérés módszertanának alkalmazása.

- - -

A tanulmányban ismertetett megközelítés alkalmazását a Szerencsejáték Zrt. legjobb vállalatirányítási gyakorlatain keresztül bemutató kockázatkezelési esettanulmány és további szakmai anyagok elérhetőek a Magyar Közgazdasági Társaság Felelős Vállalatirányítási Szakosztálya és a Trusted Business Partners Kft. által működtetett www.trusted.hu szakmai portálon.

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