

Útmutató a köztulajdonban álló társaságok vállalatirányítási rendszerének vizsgálatához

Készítette:

Trusted Business Partners Kft.
www.trusted.hu

2014. július

Tartalom

1. A TULAJDONOSI KONTROLL ÉRVÉNYESÍTÉSE	4
2. AZ IRÁNYÍTÁSI POZÍCIÓK ELKÜLÖNÍTÉSE	9
3. SZEMPONTOK A VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI RENDSZER VIZSGÁLATÁHOZ	11
4. A VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI VIZSGÁLAT SORÁN ALKALMAZANDÓ MEGKÖZELÍTÉS.....	12
5. AZ IRÁNYÍTÁSI KÉPESSÉG FEJLESZTÉSÉNEK JELENTŐSÉGE A VAGYONKEZELÉS SZEMPONTJÁBÓL	14
6. A FELELŐS IRÁNYÍTÁS VÁLLALATI KERETEI	16
6.1 A VÉGREHAJTÁS IRÁNYÍTÁSA.....	21
6.2 A MEGBÍZHATÓSÁG IRÁNYÍTÁSA	25
6.3 AZ EREDMÉNYES MŰKÖDÉS IRÁNYÍTÁSA.....	30
6.4 A STRATÉGIAI ÜZLETVITEL IRÁNYÍTÁSA	34
6.5 A KOCKÁZATKEZELÉS IRÁNYÍTÁSA.....	38
7. KOCKÁZATKEZELÉS ALKALMAZÁSA A VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI RENDSZER FOLYAMATOS TOVÁBBFEJLESZTÉSÉRE .	42
7.1 A KOCKÁZATOK KEZELÉSÉNEK ALAPELVEI	42
7.2 A KOCKÁZATI SZINTEK ALKALMAZÁSA	46
7.3 AZ ÉRINTETT FELEK ÉRDEKEINEK FIGYELEMBE VÉTELE	48
7.4 SZEREPEK ÉS FELELŐSSÉGEK.....	50
7.5 A KOCKÁZATKEZELÉS EREDMÉNYESSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE	53
8. A VAGYONKEZELÉS VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI ÖSSZEFÜGGÉSEI	56
8.1 STRATÉGIA ÉS TERVEZÉS	56
8.2 DÖNTÉSHOZATAL.....	58
8.3 ÉLETCIKLUS MEGVALÓSÍTÁS.....	60
8.4 NYILVÁNTARTÁS	64
8.5 SZERVEZETI ÉS HUMÁN ERŐFORRÁSOK.....	65
8.6 KOCKÁZATKEZELÉS ÉS FELÜLVIZSGÁLAT	67
9. A KIFEJTETT TÉMÁKKAL FOGLALKOZÓ AJÁNLOTT SZAKIRODALOM.....	69

Ábrák

1. sz. ábra: Irányítási célkitűzések a bizalomra épülő üzletmenet támogatására	12
2. sz. ábra: Irányítási célkitűzések kapcsolata a vállalati célokkal és mértékekkel.....	16
3. sz. ábra: A vagyonelemek értékteremtő hasznosítását célzó szervezeti tevékenységek	18
4. sz. ábra: Az irányítási képességfelmérés által alkalmazott ISO/IEC 15504 képességi szintek.....	22
5. sz. ábra: A kockázatkezelés irányításának összefüggései	38

Táblázatok

1. sz. táblázat: A végrehajtás irányításának céljai és metrikái.....	21
2. sz. táblázat: A megbízhatóság irányításának céljai és metrikái	25
3. sz. táblázat: Az Elégedettség irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai.....	26
4. sz. táblázat: A Hitelesség irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai	27
5. sz. táblázat: Az Adatvédelem irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai.....	28
6. sz. táblázat: Az eredményes működés irányításának céljai és metrikái	30
7. sz. táblázat: A Kiaknázhatóság irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai	31
8. sz. táblázat: A Folyamatintegritás irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai	32
9. sz. táblázat: A Kompetencia irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai.....	33
10. sz. táblázat: A stratégiai üzletvitel irányításának céljai és metrikái.....	34
11. sz. táblázat: A Versenyképesség irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai	35
12. sz. táblázat: Az Elszámoltathatóság irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai	36
13. sz. táblázat: Az Elkötelezettség irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai.....	37
14. sz. táblázat: A kockázatkezelés irányításának céljai és metrikái	39
15. sz. táblázat: A Kockázattudatosság irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai.....	40
16. sz. táblázat: A Kontrollhatékonyság irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai.....	41
17. sz. táblázat: A vagyonkezelés vállalatirányítási összefüggései: Stratégia és tervezés	57
18. sz. táblázat: A vagyonkezelés vállalatirányítási összefüggései: Döntéshozatal	59
19. sz. táblázat: A vagyonkezelés vállalatirányítási összefüggései: Életciklus megvalósítás	63
20. sz. táblázat: A vagyonkezelés vállalatirányítási összefüggései: Nyilvántartás	64
21. sz. táblázat: A vagyonkezelés vállalatirányítási összefüggései: Szervezeti és humán erőforrások	66
22. sz. táblázat: A vagyonkezelés vállalatirányítási összefüggései: Kockázatkezelés és felülvizsgálat	68

1. A tulajdonosi kontroll érvényesítése

Az állami és önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságok tulajdonosi joggyakorlását szabályozó törvények (a 2007. évi CVI. törvény az állami vagyronról, illetve a 2011. évi CXCVI. törvény a nemzeti vagyronról) a vagyongazdálkodási feladatokat - ideértve a tulajdonosi ellenőrzés végrehajtását is - a tulajdonosi joggyakorló szervezet hatáskörében írják elő. Az önkormányzati tulajdonlástól eltérően az állami tulajdonban lévő vállalatok tulajdonosi joggyakorló szervezete (nevesítve a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt., illetve külön törvényben szabályozott társaságok esetében a Magyar Fejlesztési Bank) kívül esik a közigazgatáson, működésének és a rábízott vagyon kezelésének irányítását a 2014. március 15-én hatályba lépett új Ptk. keretei adják, bár a jelenlegi törvényi szabályozás fenntartja a kormányzati kompetenciát az állami vagyoneért felelős miniszter nevesítésével.

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 általuk alapított vagyonkezelő szervezetek, illetve 2014-től a kormányzati szektorba sorolt többi szervezet vezetői a vonatkozó kormányrendelet 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 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet közvetlenül nem vonatkozik minden, az állami vállalatok feletti tulajdonosi jogokat gyakorló-, illetve az állami vagy önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságra. Ugyanakkor az állami vagyoneért felelős miniszter a tulajdonosi joggyakorló társaságot illetően részvényesi joggyakorlóként, illetve az állami vagyont érintően az állami vagyoneért 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.

Az állami tulajdonosi joggyakorló szervezet számára előírt **tulajdonosi ellenőrzés** - melynek az állami vagyonnal való gazdálkodásról szóló 254/2007. (X. 4.) Korm. rendelet szerinti célja „a rendeltetésellenes, jogszerűtlen, szerződésellenes, vagy a tulajdonos érdekeit sértő, illetve a központi költségvetést hátrányosan érintő vagyongazdálkodási intézkedések feltárása és a jogszerű állapot helyreállítása, továbbá a vagyonyilvántartás hitelességének, teljességének és helyességének biztosítása” - a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (és az államháztartási belső kontroll standardok) által előírt **kockázatkezelési követelmények** figyelembe vételével alakítható ki, illetve vizsgálható. Az államháztartási belső kontrollrendszerrel kapcsolatos követelmények kiterjesztésével a specifikus vagyongazdálkodási célok vonatkozásában testre szabható, de kereteit tekintve **egységes irányítási, kockázatkezelési és belső kontroll megközelítés** válik alkalmazhatóvá mind az állami-, mind az önkormányzati tulajdonban lévő társaságok tulajdonosi ellenőrzése kapcsán.

A hivatkozott jogszabályokban foglaltakkal összhangban a tulajdonosi joggyakorló szervezet **vezetője felel a tulajdonosi pozícióból fakadó kontrollok kialakításáért és eredményes működtetéséért**. E tekintetben az **átlátható** üzleti vagy közszolgálati működés és az **elszámoltathatóság biztosításának** közvetlen eszközei egyrészt a tulajdonosi joggyakorló szervezet saját belső ellenőrzési funkciója, másrészt a köztulajdon védelme érdekében megválasztott, a tulajdonos érdekeit képviselő és a tulajdonosnak jelentő felügyelőbizottság. Figyelembe kell azonban venni, hogy a tulajdonosi joggyakorló szervezet belső ellenőrzése által utólag elvégzett vizsgálatok lényegében “külső” ellenőrzésként működnek, így az ilyen vizsgálatok hatékonysága - ideértve a megállapítások figyelembe vételét is - nagy mértékben attól függ, hogy az ellenőrzött gazdasági társaság irányító testületeire a tulajdonosi joggyakorló szervezet - vagyonkezelésért felelős - vezetője milyen mértékű ráhatással bír. Tekintettel arra, hogy a köztulajdonban lévő vállalatok vezető testületeinek független tagokkal való feltöltésekor a politikai szempontok gyakran elsőbbséget élveznek, az irányító illetve a felügyeleti testületeken keresztül, szakmai alapú érdekérvényesítés is nehézségbe ütközhet.

A tulajdonosi ellenőrzés alá vont - kormányzati szektorba nem sorolt - gazdasági társaságok vezetői hivatkozhatnak arra, hogy a költségvetési intézmények belső kontrollrendszerére és belső ellenőrzésére előírt szigorúbb jogszabályi kötelezettségek rájuk nem érvényesek. Mindezekből az következik, hogy a tulajdonosi joggyakorló szervezet (függetlenül attól, hogy költségvetési szerv-e) vezetőjének, illetve vezető testületének gondoskodnia kell a megfelelő szintű és egyértelmű **tulajdonosi kontroll szabályok** kialakításáról - ideértve az eredményes és hatékony vagyongazdálkodás és tulajdonosi ellenőrzés támogatásához szükségesnek ítélt **vállalatirányítási keretek**, valamint az államháztartási belső kontroll szabályok gazdasági társaságokra való alkalmazásának alapjául szolgáló **kockázatkezelési követelmények** meghatározását.

Az új Ptk. szabályai szerint a felügyelőbizottsági tagokra vonatkozó ellenőrzési kötelezettség megszegésével okozott károk esetén érvényesíthető **felelősség** tudatosítása - „közvetett” eszközként - további lehetőségeket biztosít a tulajdonosi kontrollok hatékonyabb megvalósítására. 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 szerződéses körülményeit érintő - és így az esetleges kártérítés mértékét is meghatározó - „ellenőrzési körének” a vállalatirányítás, illetve kockázatkezelés rendszerére vonatkozó minőségi elvárásokkal és részletes felelősségi szabályokkal való kiterjesztésére is.

Bár a kialakult gyakorlat szerint a felügyelőbizottságtól a tulajdonosi joggyakorló szervezet elsősorban a **tulajdonosi határozatok végrehajtásának nyomon követését** kéri számon, érdemes a tulajdonosi joggyakorlás keretében a vagyongazdálkodásra és a tulajdonosi ellenőrzésre vonatkozó tevékenységekre olyan - az államháztartási belső kontrollrendszer követelményeinek is megfelelő - kockázatkezelési rendszert kialakítani, mely biztosítja, hogy az érintett társaságok felügyelőbizottságai ellenőrzési hatókörüket a **társasági irányítási rendszerének rendszeres vizsgálatára** is kiterjeszthessék. A tulajdonosi joggyakorló szervezet tulajdonosi ellenőrzésre fordítható **belső ellenőri kapacitásának szükségessége** és az ilyen típusú ellenőrzések **utólagossága** miatt az ellenőrzött társaságok felügyelőbizottságai számára a saját **ellenőrzési képességek továbbfejlesztése**, és adott esetben a **külső szakmai támogatás igénybe vétele** is nélkülözhetetlen lehet a tulajdonosi ellenőrzés jogszabályokban előírt céljainak megvalósulásához.

A köztulajdonban lévő gazdasági társaságok választott felügyelőbizottsági tagjainak ellenőrzési munkájával szemben támasztott **tulajdonosi elvárások** - módszertani útmutatóknak megfelelő - irányelveinek világos megfogalmazása, szabályozása, számonkérése és szükség esetén nyilvánosságra hozatala a tulajdonosi joggyakorló szervezet vezetőjének hatáskörébe tartozik. 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 tulajdonosi elvárásoknak való megfelelést biztosító **szakmai kompetenciák** fejlesztése és rendelkezésre állásának biztosítása (pl. a delegálható felügyelőbizottsági tagok kiválasztása és folyamatos képzése által) a tulajdonosi joggyakorló szervezet vezetőjének a felelőssége.

A Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. (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 MNV Zrt. által közreadott vállalatirányítási ajánlásokat és a specifikus vállalati adottságokat egyaránt figyelembe vevő képességfejlesztési és minősítési programok megtervezését és lebonyolítását a köztulajdonban lévő társaságoknak saját erőből kell megvalósítania. Ennek keretében a vezető tisztségviselők és a tulajdonosi ellenőrzésben közvetlenül közreműködő felügyelőbizottsági tagok felelőssége kiterjed a vállalati működés átláthatóságát és a vállalati információk szükséges mértékű nyilvánosságra hozatalát támogató folyamatok kialakítására és fenntartására, továbbá a vállalatirányítási

gyakorlatok eredményességének és hatékonyságának folyamatos figyelemmel kísérésére, ideértve a tulajdonos felé történő javaslattevési, illetve intézkedési kötelezettségeket is.

Az MNV Zrt. által az állami és önkormányzati tulajdonban lévő vállalatok számára - a nemzeti társaságok kockázatkezelési gyakorlatának továbbfejlesztése kapcsán - alkalmazásra javasolt **„Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje”** (mint általános referenciamodell) eszközül szolgál a köztulajdonban álló társaságokra alkalmazható **egységes vállalatirányítási keretek** meghatározására és kommunikálására. A modell alapján a vagyongazdálkodással szemben támasztott követelmények és célok teljesítésének, illetve kockázatainak mérését és értékelését biztosító mutatók hatóköre is kijelölhető. A meglévő vagy továbbfejlesztésre kerülő vállalatirányítási gyakorlatok modell által leírt keretekhez való illesztése, továbbá a **megfelelés vezetői önértékelési folyamatának külső felülvizsgálata (érvényesítése)** az állami vagy önkormányzati tulajdonban lévő társaságok felelős vezetőinek vagy irányító testületeinek hatáskörébe tartozik.

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 feladatköréit 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 *közvetéti 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 nemzetközi, illetve hazai szakmai szervezetek által közzétett **felelős vállalatirányítási alapelvek és legjobb gyakorlatok, kockázatkezelési és belső kontroll standardok** alkalmazása erősen ajánlott, amikor a tulajdonosi, felügyeleti és az operatív irányítási (menedzsment) funkciók optimális szétválasztása különböző adottságok folytán nehézségekbe ütközik. Például a vállalatirányítási keretek kialakításának „korai” fázisában, vagy a tulajdonosi kontrollok a társaság hatékony működtetése szempontjából túl erős vagy éppen túl gyenge mértékű gyakorlásakor, vagy közszolgáltatás esetén a megrendelői, tulajdonosi és/vagy hatósági funkciók irányítási szerepekkel való keveredése esetén. Célszerű figyelembe venni, hogy a gazdasági társaságok önálló ügyvezetésének hatáskörét és felelősségét korlátozó tulajdonosi joggyakorlás, mely adott esetben a tulajdonosi joggyakorló szervezetre kialakított szabályok inkonzisztenciájából is adódhat, a gazdasági társaság működési hatékonyságát, és ezen keresztül a vagyongazdálkodási célokat is veszélyeztetheti.

A tulajdonosi kontroll és a menedzsment funkciók szétválasztásának problémáival nemzetközi szinten is foglalkoznak. Az ecoDa (Igazgatósági Tagok Egyesületei Európai Szövetsége) által közreadott **„Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok részére”** című dokumentumában szereplő 2. alapelv kiemelt hangsúlyt helyez a független irányító testületek létrehozására:

„2. alapelv: A társaság törekedjen olyan hatékonyan működő igazgatóság létrehozására, amely együttesen felelős a társaság hosszú távú sikeréért, ideértve a vállalati stratégia meghatározását is. Ugyanakkor a hatékony (és független) igazgatóság kialakítása irányába átmeneti lépést jelenthet egy igazgatósági tanácsadó testület létrehozása.”

Az európai szintű útmutató nem részletezi a gazdasági társaság működésének tulajdonosi és közérdekvédelmi ellenőrzését - a magyarországi szabályozási környezetben jellemzően - ellátó felügyelőbizottság szerepét és felelősségét, ugyanakkor a fent említett adottságok vonatkozásában a felügyelőbizottság működése kulcsfontossággal bír. Egyrészt a gazdasági társaságokra vonatkozó magyar jogi szabályozás alapvetően a legfőbb döntéshozó szerv döntéseinek és a felügyelőbizottság ügyrendjén illetve működésén keresztül biztosítja a tulajdonosi joggyakorlás szétválasztását az ügyvezetéstől azzal, hogy a vezető tisztségviselők a társaságnak és nem a tulajdonos(ok)nak tartoznak felelősséggel (kivéve a harmadik félnek szerződésen kívül okozott kárért való egyetemleges felelősség szabályait).

Az előbbieket értelmében a **vállalatirányítási szerepek szétválasztásával kapcsolatos közvetlen és származékos problémák felismerése és megfelelő kezelésének biztosítása** elsősorban a felügyelőbizottsági ellenőrzési funkció megfelelő szakmai támogatásával valósítható meg hatékonyan. Ennek lehetséges módjai:

- (1) képzési, továbbképzési program létrehozása a felügyelőbizottsági tagoknak
- (2) felügyelőbizottságot támogató vállalatirányítási tanácsadó testület létrehozása

A felügyelőbizottsági tagoknak a Ptk. szerinti és a létesítő (alapító) okiratban előírt ellenőrzési kötelezettségeik teljesítése érdekében az általuk kialakított ügyrendben és éves munkaprogramban meghatározott módon kell értékelnük a kockázatkezelési, belső kontroll és társaságirányítási funkciók eredményességét és hatékonyságát. Az 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 **vállalatirányítási tanácsadó testület** közreműködésével támogatható a hatékony vállalatirányítási keretek kialakítása és alkalmazása feletti tulajdonosi kontrollok szakmai elvárásoknak megfelelő megvalósítása, ideértve a belső ellenőrzés munkatervének elfogadásán és végrehajtásának nyomon követésén keresztül a korszerű vállalati kockázatkezelési és belső kontroll követelményeknek való megfelelés biztosításával kapcsolatos felügyelőbizottsági kötelezettségek nemzetközi és hazai felelős társaságirányítási ajánlások szerinti teljesítését is. Tekintettel arra, hogy a hatékony vállalatirányítási keretek kialakítása és működtetése túlmutat a pénzügyi beszámoló megbízhatóságát érintő vezetői és ellenőrzési feladatokon, a vállalati tanácsadó testület tevékenységét célszerű különválasztani a hagyományos „audit-bizottsági” funkciótól (ott ahol ilyen létezik).

Bár a vállalatirányítási tanácsadó testület az ügyvezető szerv (igazgatóság) munkáját is közvetlenül támogathatja akár az operatív döntési helyzetekben is, javasolt, hogy a tulajdonosi kontrollok gyakorlásának menedzsment funkcióktól való optimális szétválasztása érdekében a gazdasági társaság legfőbb szerve által elfogadott felügyelőbizottsági ügyrend rendelkezzen a testület felállításáról és működtetéséről.

A tulajdonosi érdekek és a többi érdekelt fél elvárásainak összeegyeztetése a társaság sajátos üzleti céljaival nem mindig egyszerű feladat, sőt összetett tulajdonosi szerkezet vagy közvagyonnal való gazdálkodás, illetve közszolgáltatási funkció ellátása esetén túlmutathat az ügyvezetés kompetenciáján. A tulajdonosi kontroll felügyelőbizottság általi gyakorlását támogató vállalatirányítási tanácsadó testület tagjainak rendelkeznie kell a szükséges szakmai képességekkel a hatékony vállalatirányítási keretek kialakításával, működtetésével és nyomon követésével kapcsolatos alábbi **irányítási célkitűzések** kapcsán:

- *Versenyképesség* – Az üzleti működés piaci elismertségének biztosítása.
- *Kiaknázhatóság* – Az üzleti működés társaság általi optimális hasznosítása.
- *Elégedettség* – A vevői elégedettség biztosítása az üzleti működés elfogadott kritérium-szintjei alapján.
- *Kockázattudatosság* – A társaság vezetése és munkatársai figyelembe veszik a megbízható üzleti működést és beszámolást érintő célok megvalósulását veszélyeztető kockázatokat a belső kontrollrendszer kialakításakor és az üzleti működés irányítása során.
- *Elszámoltathatóság* – A társaság vezetése képes az üzleti folyamatok - a megbízható üzleti működést és beszámolást érintő céloknak megfelelő - kontroll alatt tartására.

- *Kompetencia* – A megbízható üzleti működés és beszámolás céljait támogató irányítási rendszer fenntartásához szükséges szakértelem és tudás rendelkezésre áll és hasznosul.
- *Hitelesség* – A vállalati információs rendszer és az érdekelt feleknek átadott információk, dokumentációk, illetve a közzétett társaságirányítási jelentések elemei hitelesek és konzisztensek.
- *Folyamat-integritás* – A megbízható üzleti működés és beszámolás céljai és a folyamatintegritás alapelv vonatkozásában releváns kontrolltevékenységek kialakítása és működtetése eredményes.
- *Adatvédelem* – A társaság vezetése és a munkatársak elkötelezettek a rendszer- és adatbiztonsági, valamint a bizalmas adatkezelési alapelvek megvalósítása iránt, hogy elkerülhető legyen az üzleti működés során kezelt bizalmas információk jogosulatlan hozzáférése és illetéktelen felhasználása.
- *Elkötelezettség* – A társaság vezetése és a munkatársak elkötelezettek a megbízható üzleti működés és beszámolás céljainak, valamint az elérhetőségi alapelvek megfelelő etikai és üzletfolytonossági követelmények teljesítése iránt.
- *Kontrollhatékonyság* – A megbízható üzleti működés és beszámolás céljait támogató kontroll erőforrások felhasználása hatékony.

A vállalatirányítási tanácsadó testület saját ügyrendet is alkothat, mely kitér a tanácsadói tevékenység rendszeres és egyedi igényeknek megfelelő ellátásának módozataira, az alkalmazott szakmai ajánlásokra, illetve sztenderdekre, a tagok közötti munkamegosztásra, a felügyelőbizottsági tagokkal illetve az ügyvezetéssel való kapcsolattartás formai és tartalmi kötöttségeire. A tanácsadó testület tagjainak alkalmazására vagy megbízására vonatkozó jogviszony kereteire vonatkozóan a felügyelőbizottság döntési hatáskörét célszerű fenntartani.

A vállalatirányítási tanácsadó testület szerepét kiemeli az általánosabb (egységes) és tágabb (helyi közösségi vagy nemzetgazdasági) összefüggésrendszerbe illeszkedő tulajdonosi elvárások és az egyedi (specifikus) vállalati adottságok között esetleg felmerülő ellentmondások kezelésének szükségessége, hiszen az adott társaság ügyvezetése (igazgatósága) elsősorban a társaság specifikus érdekeit kell, hogy előtérbe helyezze a hatékonyság növelése érdekében. A szélesebb körű közösségi és tulajdonosi érdekek valamint az adott társaság hatékony irányításának szempontjainak ütközése számos konfliktus forrása lehet, akár teljes vagy többségi, akár kisebbségi tulajdonban álló társaságról van szó. A társaságra egyedileg meghatározásra kerülő vállalati célok és a tulajdonosi érdekek összehangolása - adott esetben - bonyolult egyeztetési eljárásrend kialakítását és hatékonyan működő döntéshozatali, felügyeleti és nyomon követési funkciók gyakorlását igényli. Az elsősorban a felügyeleti funkciókhoz (felügyelőbizottsághoz) kötődő tanácsadói testület tevékenysége hasznosnak bizonyulhat mind az egyeztetési eljárásrend kialakításában és finom-hangolásában, mind pedig az adott esetben szakmai ismeretekkel kevésbé, vagy hiányosan rendelkező tulajdonosi döntéshozók felkészítésében illetve tájékoztatásában.

Az állami és önkormányzati tulajdonban lévő társaságok tulajdonosi kontroll funkcióinak támogatására Magyarországon egyedülálló szolgáltatást kínál a „**Trusted Business Mentoring**” program, melynek célja, hogy a **független igazgatósági és felügyelőbizottsági tagok** személyes konzultáció keretében kapjanak segítséget a „**Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje**” szerint kialakított vállalatirányítási rendszer működésének áttekintéséhez, hozzájárulva ezzel a hatékony tulajdonosi ellenőrzés vonatkozó jogszabályok szerint előírt megvalósulásához.

2. Az irányítási pozíciók elkülönítése

A köztulajdonból fakadó vállalatirányítási kihívásokkal és problémákkal számos **kutatócsoport** foglalkozik. Ezek közül az egyik legjelentősebb a párizsi székhelyű **OECD (Gazdasági Együttműködési Szervezet)**, amely **34 országot tömörít**, köztük Magyarországot is. A köztulajdonnal külön munkacsoport foglalkozik (State-owned Enterprises Working Group), amely átfogó ajánlásokat fogalmazott meg a köztulajdon működtetésére vonatkozóan (**OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises**, 2005). Ez a munka a tőzsdei társaságok vállalatirányítási ajánlásának kiegészítése (**OECD Principles of Corporate Governance**), amely a köztulajdonra vonatkozó specifikus elvárásokat foglalja össze. Ezen elvárásokat az OECD tagállamok elfogadják és rendszeres időközönként országfelmérések készülnek az ajánlásokban foglaltak teljesítéséről.

A tulajdonosi kontroll gyakorlásának vállalatirányítási problémái vonatkozásában alkalmazható ajánlások az alábbiak:

1. Az állam tulajdonosi funkcióit **szét kell választani más olyan állami funkcióktól** (pl. szabályozás, megrendelés), amelyek befolyásolhatják az állami tulajdonlás feltételrendszerét.
2. Az állami tulajdonosi joggyakorlás pontos **célkitűzéseit és prioritásait meg kell határozni**. Ezen célkitűzéseknek specifikusnak kell lennie, úgymint az osztalékpolitika meghatározása, vagy a megtérülési célok definiálása.
3. A köztulajdonban álló vállalatok igazgatóságaiban **minden lehetséges érdekkonfliktust fel kell tárni**; az igazgatósági tagoknak jelteni kell az igazgatóságnak minden érdekkonfliktust, amelyeket előre meghatározott módon nyilvánosságra kell hozni. A társaságoknak rendelkeznie kell olyan szabállyal, amely a felmerülő érdekkonfliktusokra választ ad. Például a testületi szavazásból való kizárási eseteket alapos értékelés alá kell vetni és követni kell az erre vonatkozó szabályzatot.
4. Biztosítani és hangsúlyozni kell, hogy **minden igazgatósági tagnak csak és kizárólag a társaság érdekét kell szem előtt tartani**. A felelősségi szabályokat egyértelműen meg kell fogalmazni és az igazgatósági tagoknak ezt egyértelmű nyilatkozattal el kell fogadni.
5. Központi követelmény az igazgatóságok objektivitásának biztosítása, amelyet úgy lehet elérni, ha **megfelelő számú, kompetens, független, a menedzsment munkájában részt nem vevő (non-executive), a társaság ágazati szabályozásában részt nem vevő** igazgatósági tag kerül megválasztásra.

Ugyan a legtöbb köztulajdonban álló társaságnak értelemszerűen nem kell megfelelnie a Budapesti Értéktőzsde (BÉT) Felelős Társaságirányítási Ajánlásainak, de az MNV Zrt. által közreadott összeférhetetlenségi szabályok mellett célszerűnek tartjuk megemlíteni **az igazgatóság és a felügyelőbizottság pártatlanságára** vonatkozó ajánlásokat is:

1. Az igazgatótanács / felügyelőbizottság **pártatlanságának biztosításához elegendő számú, a társasággal, annak menedzsmentjével és meghatározó tulajdonosaival semmiféle kapcsolatban nem álló**, független tagokat is javasolt megválasztani. (2005/162/EK 4.)
2. Az **igazgatótanács / felügyelőbizottság megfelelő szintű függetlensége biztosítja**, hogy a vezető testület a társaság stratégiai érdekeinek megfelelően, az összes részvényes érdekeit is figyelembe véve, eredményesebben lássa el feladatát.

3. Az igazgatótanács / felügyelőbizottság döntéseit objektíven hozza meg, törekedve arra, hogy a döntéshozatal folyamata a menedzsment, illetve az egyes részvényesek, valamint az igazgatótanács / felügyelőbizottság egyes tagjainak befolyásától független legyen. Ezt nagyban elősegíti, ha **az igazgatótanács / felügyelőbizottság a menedzsmenttől és a kulcsfontosságú egyéb érdekelttől megfelelő mértékben függetlenül tud működni.** Az igazgatótanács / felügyelőbizottság döntési folyamatainak biztosítania kell, hogy az igazgatótanács / felügyelőbizottság minden tagja kifejtse véleményét a vonatkozó kérdésben.
- nA függetlenség elbírálásánál figyelembe kell venni a **meglévő munkaviszonyt, üzleti kapcsolatokat, a**
4. A függetlenség elbírálásánál figyelembe kell venni a **meglévő munkaviszonyt, üzleti kapcsolatokat, a családi és személyes kapcsolatokat és minden egyéb olyan területet, amely összeférhetetlenséghez vezethet.**
5. **Függetlenségnek a lényeges érdekütközés, összeférhetetlenség hiánya tekintendő.** Az igazgatótanács / felügyelőbizottság tagja abban az esetben tekinthető függetlennek, ha esetében nem áll fenn olyan üzleti, családi vagy más jellegű kapcsolat, mely összeférhetetlenséget okoz, s veszélyezteti a döntéshozatalt. (2005/162/EK 13.1.)

A fenti kiragadott ajánlások a felelős vállalatirányítás szakma által elfogadott jó gyakorlatait jelenítik meg. A fentiek mentén kialakított vállalatirányítási rendszer biztosítja, hogy:

- (1) a köztulajdonban álló társaság ügyvezetése **függetlenül, a társaság érdekeinek figyelembe vételével** működjön.
- (2) a köztulajdonban álló társaság igazgatósága **a gazdálkodási és vagyoni helyzetre tekintettel, érdekkonfliktusok nélkül** hozza meg döntéseit.
- (3) a tulajdonosi kontroll gyakorlása **ne „keveredjen” és kerüljön konfliktusba más típusú irányítással.**

3. Szempontok a vállalatirányítási rendszer vizsgálatához

A köztulajdonban álló társaságok felelős vállalatirányítási rendszerének vizsgálatakor az alábbi szempontokat kiemelten kell figyelembe venni:

1. **A vagyongazdálkodás általános célrendszerének való megfelelés:** A nemzeti vagyongazdálkodás feladata a nemzeti vagyon rendeltetésének megfelelő, az állam, az önkormányzat mindenkor teherbíró képességéhez igazodó, elsődlegesen a közfeladatok ellátásához és a mindenkor társadalmi szükségletek kielégítéséhez szükséges, egységes elveken alapuló, átlátható, **hatékony és költségtakarékos működtetése, értékének megőrzése, állagának védelme, értéknövelő használata, hasznosítása, gyarapítása**, továbbá az állam vagy a helyi önkormányzat feladatának ellátása szempontjából feleslegessé váló vagyontárgyak elidegenítése.
2. **Köztulajdon védelme:** A társaságirányítási rendszert úgy kell kialakítani, hogy az biztosítsa a köztulajdon védelmét: a kompetenciák gyakorlását és a kontrollrendszert ennek megfelelően kell kialakítani.
3. **A társasági vagyon védelmének elve:** A társaságok döntéshozatalát úgy kell kialakítani, hogy a társasági vagyon visszaélések elleni védelme teljes körűen biztosított legyen.
4. **Átláthatóság:** A vállalatirányítás átláthatóságát biztosítani kell, a döntéshozatali rendszert úgy kell kialakítani, hogy az biztosítsa a döntési folyamatok visszakövethetőségét.
5. **Elszámoltathatóság:** A kompetenciák kialakításának biztosítania kell az elszámoltathatóságot, azaz a társasági döntést meghozó testületnek vállalnia kell a felelősséget és az egyes döntéseknek visszakövethetőnek kell lennie.
6. **Ügyvezetői felelősség:** Az ügyvezetői felelősség és a tulajdonosi irányítás elkülönítésének egyértelműségét biztosítani szükséges.
7. **A tulajdonosi irányítás biztosítása:** Az alapítói/taggyűlési határozatok, illetve az Alapító (vagy megbízottja) által kiadott írásbeli utasítások végrehajtásának, és az ehhez kapcsolódó kontrollrendszerek működésének biztosítása.
8. **Az igazgatóság ügyvezetése:** Az ügyvezetés függetlenségének és a társaság érdekeinek védelmével összhangban kialakított ügyrend és személyi struktúra.

Megjegyzés:

A vagyongazdálkodást érintő témaköröket a továbbiakban a tágabb értelemben használható „vagyongazdálkodás” (vagyis az angol „asset management”-nek megfelelő) hivatkozással kiemelten is tárgyaljuk, figyelembe véve a 2014-ben megjelent ISO 55000 Asset management nemzetközi szabvány alkalmazási lehetőségeit.

4. A vállalatirányítási vizsgálat során alkalmazandó megközelítés

A *specifikus* vállalati célok figyelembe vételét a „**Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje**” által alkalmazott *általános irányítási célkitűzések* kapcsán különböző működési és szervezeti szinteken kell biztosítani (az irányítási célkitűzéseknek az eltérő karakterisztikájú és időtávú vállalati célokhoz való hozzárendelésével). 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	

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

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

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 felelős vállalatirányítás keretében megvalósuló 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, ezért a korszerű vállalatirányítás keretében **olyan folyamatokat kell működtetni, amelyek egyrésztől biztosítják a szervezet kiszámítható működését, másrészt a változásokra való gyors reagálás képességét**.

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

A „Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje” által leírt, és a fenti irányítási célkitűzések megvalósulását támogató *irányítási folyamatok* elősegítik az üzleti folyamatok vezetés által kitűzött képességi szintjeinek elérését, és ez által kiszámíthatóbbá teszik a vállalati működést és képessé teszik a szervezetet a külső és/vagy belső feltételek megváltozásához való gyors alkalmazkodásra.

Az **ISO/IEC 15504** folyamatfelmérési és az **ISO 31000 Risk Management** nemzetközi szabványok alkalmazása lehetőséget nyújt a hagyományos vállalatirányítási és megfelelési jelentések által érdemben nem vizsgált azon irányítási képességek fejlesztéséhez és értékeléséhez, melyek hozzájárulnak az alábbiak megvalósulásához:

- A tulajdonosok és az üzleti környezet elvárásainak megfelelő
 - irányítási célkitűzések meghatározása,
 - és az irányítási célkitűzések teljesülésének igazolása, illetve bemutatása.
- Az üzleti célok nagyobb biztonsággal való elérése
 - a kockázatok folyamatos figyelembe vételével és kezelésével,
 - a belső kontrollok célszerű kialakításával és működtetésével, valamint
 - az irányítási rendszer folyamatos fejlesztésével.
- A vállalatirányításért felelős testületek ellenőrzési és tájékoztatási kötelezettségeinek ellátása
 - a szakmai követelmények tudatosításával,
 - a számon kérhetőség kereteinek kialakításával,
 - a vizsgálatokban közreműködő külső vagy belső munkatársak megfelelő kompetenciájának biztosításával.
- A kedvezőbb üzleti feltételek kialakítása
 - a vevői és szállítói megállapodások,
 - a működő tőke bevonása,
 - a hitelszerződések,
 - a garancia-megállapodások illetve üzleti felelősségbiztosítások megkötése,
 - valamint a munkaerőpiacon való megjelenés kapcsán.
- A leányvállalatokkal és tartós beszállítói partnerekkel kapcsolatos irányítási követelmények
 - meghatározása,
 - valamint a megfelelés nyomon követése.
- A meglévő, vagy potenciális üzleti partnerek irányítási képességeinek figyelemmel kísérése.

A vállalati céloknak megfelelően megvalósított irányítási folyamatok és gyakorlatok lehetőséget biztosítanak arra, hogy ne csak a - kötelezően előírt, de gyakran kétséges hasznosságú - megfelelési jelentésekkel "megtámogatott" pénzügyi beszámolókat lehessen igazgatósági vagy felügyelőbizottsági szinten (utólag) figyelemmel kísérni, hanem alkalmazni lehessen azokat az üzleti folyamatok és a működés-irányítás - 6. részben részletesen bemutatásra kerülő - szintjein kialakított **hasznossági és hatékonysági célokat** támogató mutatókat is, amelyek változásai már jóval a pénzügyi beszámolási időszakok lezárását megelőzően jelzik az üzleti működés alakulását, így az esetleges igazgatósági szintű tájékozódás és beavatkozás szükségességét is.

5. Az irányítási képesség fejlesztésének jelentősége a vagyonkezelés szempontjából

Bár a vagyonkezelés fogalma kapcsán általában a valaki más (pl. az állam vagy befektető) vagyonával kapcsolatos feladatokra gondolunk, a saját vagyonnal való gazdálkodás irányítási rendszere lényegében ugyanazon elvek mentén valósul meg. A vagyonkezelés vonatkozásában az **irányítási képesség** a szervezet működésének olyan jellemzője, mely azt mutatja, hogy az irányítási rendszer milyen mértékben támogatja a különböző vagyonelemek (mint például az ingatlanok, fizikai eszközök, immateriális javak, vagyonértékű jogok, pénzügyi befektetések, stb.) kezelésének életciklusát jelentő folyamatok (ld. megszerzés, használatba vétel illetve hasznosítás, értékmegőrző illetve értéknövelő karbantartás, átadás illetve lezárás) szervezeti céloknak megfelelő kialakítását és végrehajtását.

Az irányítási képesség meghatározása és javítása eszközül szolgál a vagyonkezelés irányítási rendszerének fejlesztéséhez, a kockázatkezelésnek a vagyonkezelés döntéshozatali és végrehajtási folyamataiba való mind teljesebb körű integrálódásához, valamint a felügyeleti, illetve ellenőrzési tevékenységek hatékonyabbá tételéhez. Ugyanakkor a vagyonkezelés irányítási rendszere, akár csak a kockázatkezelési keretrendszer, nem különülhet el a szervezet átfogó irányítási rendszerétől, vagyis az **egységes irányítási célkitűzések** (ld. 1. sz. ábra) mentén kialakított, folyamatosan továbbfejlesztett és felügyelt szervezeti működés a hatékony szervezeterányítás, a kockázatkezelés és a vagyonkezelés eredményessége szempontjából - akár egyszerre - is vizsgálható.

A vállalatirányításra, kockázatkezelésre és vagyonkezelésre vonatkozó nemzetközi ajánlások és szabványok az irányítási rendszerek folyamatos javítását, illetve továbbfejlesztését az eredményes működés feltételeként határozzák meg. Az irányítási képességfejlesztés alkalmazása az operatív vezetés, valamint az irányító és felügyeleti testületek számára is jól értelmezhetővé és áttekinthetővé teszi a stratégiai, működés-hatékonyági, megbízhatósági és megfelelési célok kiszámíthatóbb teljesüléséhez szükséges fejlesztési programok, illetve feladatok tervezési és végrehajtási követelményeit.

Az **ISO 55000 Asset Management** szabvány irányítási rendszerre vonatkozó útmutatója alapján a vagyonkezelésre vonatkozó stratégiát és célkitűzéseket az érdekelt felek igényeinek és elvárásainak, továbbá a vagyont kezelő szervezet sajátosságainak figyelembe vételével kialakított célok, irányítási keretek és működési programok összefüggéseiben kell meghatározni. Például egy önkormányzati vagy állami közszolgáltatást (pl. közvilágítási vagy közút-hálózat fenntartási feladatokat) ellátó szervezet esetében a meghatározó infrastrukturális és egyéb vagyoni elemekre vonatkozó vagyonkezelési stratégiát és célokat a közszolgáltatást használó állampolgárok illetve szervezetek igényei és elvárásai, valamint a megfelelően elkülönített hatósági, tulajdonosi, hitelezői és megrendelői funkciók által előírt vagy biztosított külső (pl. finanszírozási) feltételek szerint működtetett szervezet adottságai szerint kell kialakítani.

Amennyiben a vagyonkezelési feladatok ellátása a szervezet fő profiljába tartozik, vagy a termékek illetve szolgáltatások nyújtásában akár a saját, akár más tulajdonában álló vagyonelemek közvetlen használata a meghatározó (ld. közműszolgáltatások vagy eszközigényes kitermelési, feldolgozási illetve szállítási tevékenységek), akkor a vagyonkezelési stratégiát és célokat befolyásoló külső tényezők a szervezet belső irányítási rendszerének kialakításában és fejlesztésében is elsődlegessé vagy legalábbis meghatározóvá kell, hogy váljanak. Mindez jól illusztrálható például a pénzügyi szolgáltatókra vagy az energiatermelő szektorra vonatkozó kockázatkezelési elvárások hatósági szabályozás szintjén is érvényesülő igen szigorú követelményeivel, figyelembe véve a vagyonkezelési hiányosságokból eredő rendkívül szerteágazó, akár globális méretű gazdasági vagy környezeti hatásokat. Ugyanakkor nyilvánvaló, hogy a jelentősebb üzemi és környezeti katasztrófák, illetve a pénzügyi rendszerre jelentős kihatással bíró botrányok mögött az érintett (irányító és közreműködő) szervezetek belső irányítási rendszerének jelentős hiányosságai állnak.

Az **ISO 55000 Asset Management** szabvány a vagyonkezelés irányítási képességének javításából fakadó előnyöket az alábbi szempontok szerint foglalja össze:

- a) **javuló pénzügyi teljesítmény:** javuló megtérülési mutatók és alacsonyabb költségek érhetőek el a vagyon értékének megőrzése mellett és anélkül, hogy a szervezeti célok rövid vagy hosszabb távú teljesülése veszélyeztetve lenne.
- b) **megalapozott vagyonkezelési döntések:** a szervezet támogatása abban, hogy javítsa a döntéshozatali eljárásait és biztosítva legyen a vagyonelemekkel kapcsolatos költségek, kockázatok és lehetőségek, valamint az elért teljesítmények optimális egyensúlyi állapota.
- c) **kockázatok kezelése:** a pénzügyi veszteségek csökkentése, az egészségi és biztonsági körülmények javítása, a jó hírnév és reputáció növelése, a negatív környezeti és társadalmi hatások minimalizálása (melyek a pénzügyi kötelezettségek, mint pl. biztosítási díjak, büntetések és bírságok csökkenéséhez is vezethetnek).
- d) **javuló szolgáltatások és termékek:** a vagyonelemek jobb hasznosulása a szolgáltatások nyújtásának vagy termékek előállításának olyan javulásához vezethet, mely folyamatosan biztosítja a megrendelők és egyéb érdekelt felek elvárásainak előírt vagy akár azt meghaladó szinteken való teljesülését.
- e) **társadalmi felelősségvállalás:** a társadalmi felelősség és az etikus üzleti magatartás szabályainak és jó gyakorlatainak felvállalása (például a szervezet képes javulást elérni a káros-anyag kibocsátás, a környezeti erőforrások megóvása és a klímaváltozáshoz való alkalmazkodás terén).
- f) **megfelelés biztosítása:** a jogi, hatósági és egyéb szabályozási követelmények, valamint a vagyonkezelési szabványok, politikák (irányelvek) és eljárások következetes betartásával és az átláthatóság biztosításával.
- g) **javuló hírnév:** az ügyfél-elégedettség és az érdekelt felek általi elismertség illetve bizalom növekedése által.
- h) **szervezeti működés fenntarthatóságának javulása:** a rövid és hosszabb távú hatások és költségek kezelése, valamint a végrehajtás eredményes irányítása javíthatja a szervezeti (üzleti) működés fenntarthatóságát.
- i) **javuló hatékonyság és eredményesség:** a folyamatok, eljárások és a végrehajtás eredményeinek átvizsgálása és javítása hozzájárul a szervezeti célok jobb teljesüléséhez, a hatékonyság és eredményesség növelése által.

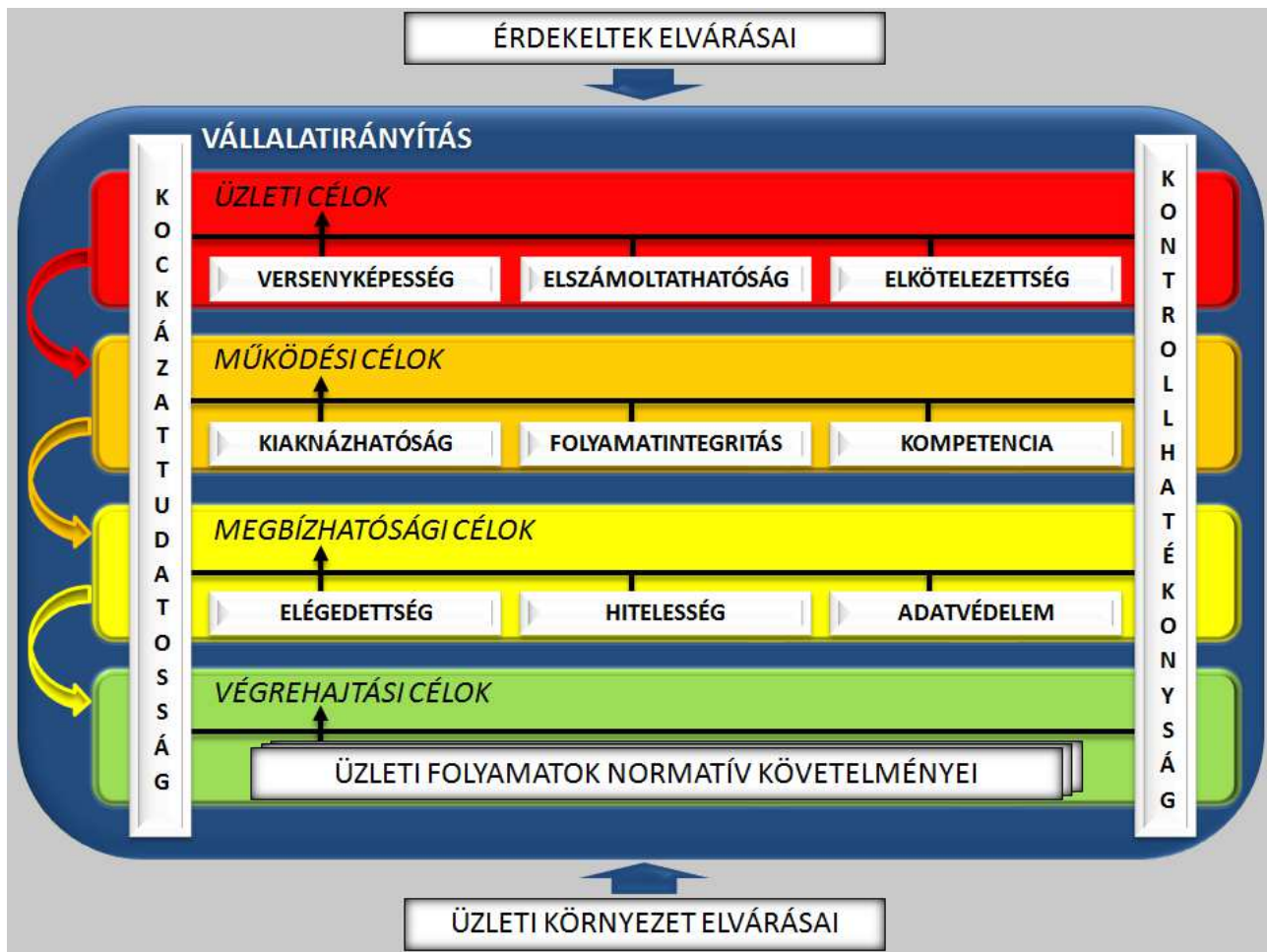
A fenti szempontok egyúttal alkalmasak a vagyonkezelés eredményességének átfogó értékelésére is. A továbbiakban bemutatásra kerülő vállalatirányítási keretrendszer irányítási szintjeinek vizsgálata alkalmas ezen eredményességi kritériumok teljesülésének alátámasztására, feltéve, hogy a vagyonkezelési életciklus folyamataira alkalmazzuk a **6.1 A végrehajtás irányítása** című fejezetben foglaltakat, vagyis az egyes vagyonelemek kezelésével kapcsolatos tevékenységekre megfelelően értelmezzük a végrehajtás irányításának céljait és metrikát (ld. 1. sz. táblázat).

6. A felelős irányítás vállalati keretei

A köztulajdonban álló vállalatok Szervezeti és Működési Szabályzata (SZMSZ) az alapító okirat vagy társasági szerződés alapján meghatározza a vezetők *általános* feladatait, hatásköreit és felelősségét, továbbá meghivatkozva az egyes szervezeti egységek feladatleírásán keresztül a *specifikus* hatásköröket is.

A köztulajdonban álló vállalatok irányítási rendszereinek alkotóelemei értelemszerűen megfeleltethetők a „**Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje**” által alkalmazott irányítási (megfelelési, megbízhatósági, működés-eredményességi, illetve stratégiai) szinteknek és az irányítási célkitűzéseket támogató folyamatok által megvalósító irányítási gyakorlatoknak. A vizsgálat során alkalmazott integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek a modell által *egységesen* értelmezett működési és szervezeti szintek *specifikus* vállalati céljainak megfelelően kiválasztott és alkalmazott irányítási gyakorlatokon keresztül mutatják be, hogy a társaság irányítási rendszere milyen mértékben felel meg a korszerű vállalatirányítási keretrendszerre és a vagyonkezelésre vonatkozó elvárásoknak.

A következőkben bemutatjuk, hogy az egyes működési és szervezeti szintekre lebontott vállalati célok miként kapcsolhatóak össze a „**Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje**” által hivatkozott irányítási célokhoz, továbbá azt, hogy az ezeket az irányítási célokat támogató ismert irányítási gyakorlatok miként járulnak hozzá az üzleti környezetben és működésben jelen lévő bizonytalanság - működési és szervezeti szintekre lebontott - üzleti célokra való hatásának elfogadható határértékek között tartásában.



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

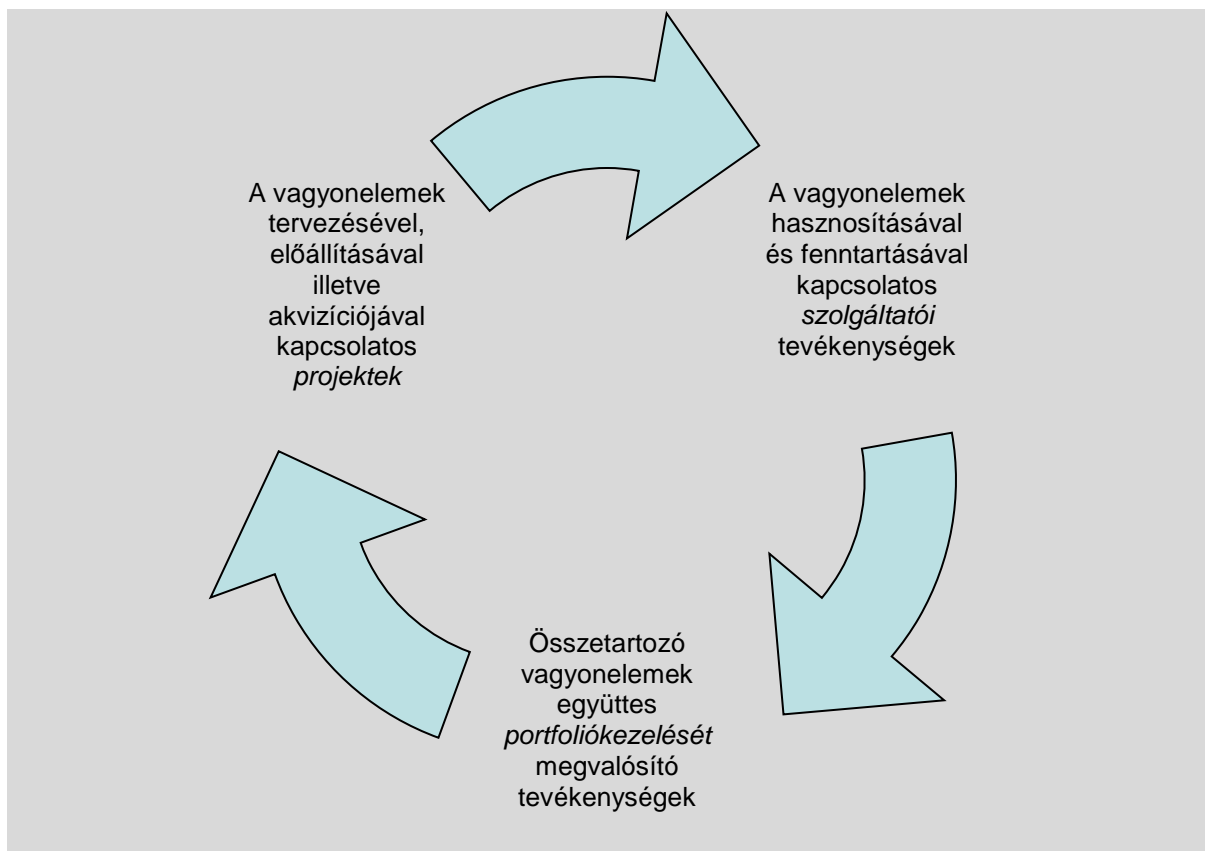
A vizsgálat fókuszát képező vállalati működés vonatkozásában a „Felelős Vállalkozások Irányítási Modelljének” megfeleltethető működési és szervezeti szintek felelősei a következők:

- **A végrehajtás irányítása:** az üzletszerű vagy közszolgáltatási működést szabályozó szerződésekben meghatározott feladatok ellátását biztosító, illetve támogató tevékenységek elvégzéséért felelős *szervezeti egységek vezetői* - az SZMSZ-ben, illetve Ügyrend(ek)ben meghatározott felelősségi és hatáskörök szerint, a vonatkozó belső irányítási és szabályozó dokumentumok és a hatósági előírásoknak megfelelően.
- **A megbízhatóság irányítása:** az üzletszerű vagy közszolgáltatási működést szabályozó szerződésekben meghatározott feladatok ellátásáért felelős *szervezeti egységek vezetői* az SZMSZ, Ügyrend(ek) és a vonatkozó belső irányítási és szabályozó dokumentumok szerint, a szerződések keretében meghatározott szolgáltatási szintek betartásával.
- **Az eredményes működés irányítása:** az *üzleti tervben szereplő célok teljesüléséért felelős vezetők* az általuk irányított munkaszervezetre vonatkozó üzleti célok teljesülésének és a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználásának biztosításával, valamint az átlátható és gazdaságos működés feltételeinek kialakításával és fejlesztésével.
- **A stratégiai üzletvitel irányítása:** *vezérigazgató (vagy ügyvezető)* - az igazgatósági (stratégiai irányító testület) és a tulajdonosi határozatok, illetve utasítások alapján a munkaszervezet irányítása a fenntartható és versenyképes üzleti működés vagy közszolgáltatás nyújtása érdekében.
- **A kockázatkezelés irányítása:** a *kockázatkezelésért felelős szervezeti egység vezetője* - a fenti működési és irányítási szintek mindegyikére vonatkozóan, az ügyvezetés által kialakított és koordinált kockázatkezelési rendszer működtetésével.

A *végrehajtási célok* a szervezeti egységek alapvető (fő), valamint az azokat támogató üzleti folyamataikhoz kapcsolódnak. Habár ezeket a folyamatokat különböző módszerek és eszközök segítségével írhatjuk le, a folyamat-végrehajtás célja és annak teljesüléséhez szükséges és elégséges eredmények általában bármely folyamat esetében meghatározhatóak. Minden üzleti működés olyan egymással összefüggésben álló folyamatok készletéből áll, melyekhez allokált erőforrások, előírt termék- vagy szolgáltatás kibocsátási követelmények és határidők tartoznak. A végrehajtás-irányítási forgatókönyv ezen - viszonylag - rövid távú célok elérésére összpontosít, mint például 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 **vagyongazdálkodás** szempontjából a végrehajtási célok mind az egyes vagyonelemek életciklusát jelentő tevékenységek (ld. megszerzés, használatba vétel illetve hasznosítás, értékmegőrző illetve értéknövelő karbantartás, átadás illetve lezárás), mind pedig egy adott portfólió kezelése vonatkozásában értelmezhetőek. Az ISO 55000 Asset Management szabvány definícióját követve, a vagyongazdálkodás a *vagyonelemek értékteremtő hasznosítását célzó szervezeti tevékenységek koordinált megvalósítását jelenti, mely kapcsán a vagyonelemek körébe minden olyan „dolog” beletartozik, melynek tényleges vagy lehetséges értéke van valamely szervezet számára.*

A végrehajtási célok tekintetében természetesen más módon jellemezhetőek az egyes vagyonelemek tervezésével és előállításával vagy akvizíciójával kapcsolatos projekt szemléletű tevékenységek, mint a vagyonelemek hasznosításával és értékmegőrző illetve értéknövelő karbantartásával kapcsolatos szolgáltatói tevékenységek, vagy mint az összetartozó vagyonelemek együttes portfóliókezelését megvalósító tevékenységek (ld. 3. sz. ábra).



3. sz. ábra: A vagyonelemek értékteremtő hasznosítását célzó szervezeti tevékenységek

Ugyancsak eltérő jellemzői lehetnek a különböző típusú vagyonelemekkel kapcsolatos végrehajtási céloknak. A lehetséges vagyontípusok (pl. infrastrukturális javak, fizikai eszközök, épületek, termőföldek, létesítmények, pénzügyi befektetések, vállalati tulajdonrészek, szervezeti architektúrák és tudáselemek, vagyonértékű jogok, stb.) előállítására illetve megszerzésére, hasznosítására, fenntartására illetve kivezetésére, továbbá az összetartozó vagyonelemek együttes kezelésére vonatkozó tevékenységek végrehajtása során eltérő tervezési, irányítási és nyomon követési módszereket és különböző életciklus modelleket lehet, illetve kell alkalmazni.

A végrehajtási célok kialakításakor és a végrehajtás irányítása során a vagyonkezelést megvalósító szervezeti tevékenységekre vonatkozó külső (pl. jogi, hatósági, vagy szerződésben előírt) szabályoknak való megfelelést is figyelembe kell venni, illetve gondoskodni kell a megfelelési kritériumok teljesülésének - akár független fél általi - ellenőrizhetőségéről.

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 köthetők. Például az ügyfél-elégedettségi és kapacitás-kihasználtsági ráták teljesítmény-mérési mutatókként alkalmazhatóak az ismétlődő üzleti tranzakciók időszaki elszámolása kapcsán.

A **vagyonkezelés** vonatkozásában a megbízhatósági célok a különböző típusú, de többnyire nem elkülönülten megvalósuló tevékenységek közötti összhang biztosítását szolgálják az optimális hasznosulás érdekében. Egy új vagyonelem kialakítása vagy egy már meglévő vagyonelem javítása, cseréje illetve megszüntetése nyilvánvalóan összefüggésben kell, hogy álljon a hasznosítási igények és körülmények várható alakulásával vagy azok megváltozásával.

Az értékteremtés illetve hasznosulás optimális megvalósulásához egyrészt a hasznosulásban érintett felek aktuális igényeinek megismerése, azok visszacsatolása és teljesítése, másrészt a vagyonelemzés értékláncát alkotó, egymással gyakran párhuzamosan futó fejlesztési illetve akvizíciós projektek, működtetési illetve karbantartási szolgáltatások, valamint a portfóliókezelési tevékenységek közötti megbízható információáramlás és a szükséges adatok, illetve információs rendszerek rendelkezésre állásának illetve védelmének biztosítása szükséges.

Az egyes vagyonelemek jellemzőinek, értékének, valamint a teljes életciklusra vonatkozó bekerülési/fenntartási költségeinek és hasznosítási eredményeinek megbízható, a tervezési és a tényadatokra is vonatkozó nyilvántartása nem csak a vagyonelemzés teljesítményméréséhez nélkülözhetetlen, hanem a vonatkozó jogszabályi keretek között megvalósuló tulajdonosi joggyakorlás alapvető kelléke.

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 **vagyonelemzési stratégia** és tervezés a vállalati stratégia és üzleti tervezés elválaszthatatlan részét képezi. Ennek megfelelően a vagyonelemzés irányítási rendszerére vonatkozó szabályozás sem különülhet el a vállalat egészének irányítására és kockázatkezelésére vonatkozó szabályoktól. Ahogy az üzleti tervezés is a stratégiai célok és időhorizontok szervezeti egységekre és működési területekre való lebontásával valósul meg, a vagyonelemzést is magába foglaló irányítási rendszer belső szabályozása is ezt a logikát követi. Ebből következően a vagyonelemzéssel összefüggő üzleti tervezésre, szabályozásra, vezetői felelősségre, etikus magatartásra, fenntarthatóságra és társadalmi elismertségre, illetve jó hírnévre vonatkozó felelős vállalatirányítási követelmények teljesítése közvetlenül a társaság ügyvezetésének, illetve irányító testületeinek ellenőrzési körébe tartozik.

A stratégiai üzletviteli célokból adott szervezeti egységekre lebontott működési célok (eredményesség, hatékonyság) elérése vonatkozásában az optimális teljesítményt megvalósító vagyonelemzésnek kiemelkedő jelentősége van. Ez igaz a vagyonelemzéssel nem főtevékenységként foglalkozó szervezeti egységekre is, hiszen az általuk végzett üzleti tevékenység során létrejött, beszerzett, vagy karbantartott és közvetlenül hasznosított vagyonelemek teljes életciklus-költsége közvetlenül vagy közvetve felosztásra kell, hogy kerüljön a vonatkozó üzleti tervezési/beszámolási ciklusokra.

Ugyanakkor a szervezeti egység szintű időszaki költségtervezés közvetlenül érintheti mind a befektetési célú, mind pedig a beruházási tevékenységek kereteit, mely jelentősen befolyásolhatja egyes vagyonelemzési döntések meghozatalát is. Például kihatással lehet a hasznosulási igények kielégítési színvonalát (pl. ügyfélelégedettséget) is meghatározó beszerzési vagy felújítási projektek ütemezésére, de akár a szükséges karbantartási munkák elhalasztását is eredményezheti.

Adott szervezeti egység működési eredményességét és hatékonyságát támogató irányítási célkitűzések (kiaknázhatóság, folyamat-integritás, kompetencia) kialakítása és megvalósulásuk támogatása során az érintett (átvett vagy létrehozott) vagyonelemek optimális hasznosulását is figyelembe kell venni.

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.

A **vagyonkezelés** irányítási rendszerének folyamatos javítása és az eredményes vállalati kockázatkezelés megvalósulása között szoros összefüggés áll fenn. Egyrészt a vagyonkezelési stratégia és a stratégiai terv alapján kialakított fejlesztési/akvizíciós projektek, operatív szolgáltatások és portfóliókezelési tevékenységek irányítása során meghozott döntések kapcsán a stratégiai üzletviteli célokból lebontott, és a különböző irányítási szinteken értelmezhető *szervezeti célokat érintő bizonytalanság* hatásait kell a külső és belső érdekelt felek számára elfogadható szinten tartani. Mindez tudatosan előírt és végrehajtott kockázatkezelési folyamatot feltételez, mely szakmailag alátámasztott és a külső és belső összefüggések figyelembe vételével megvalósított kockázattértékelést, valamint a megfelelően kommunikált és nyomon követett kockázati intézkedéseket tartalmazza.

Másrészt az operatív működésbe bevont/hasznosított vagyonelemek érdekelt felek igényeinek vagy elvárásainak megfelelő rendelkezésre állása kapcsán a biztonsági, környezetvédelmi, társadalmi és az etikus üzleti magatartásra vonatkozó követelményeket kockázati kritériumként közvetlenül alkalmazni kell az irányítás és végrehajtás minden szintjén. Vagyis a vagyonkezelés kapcsán az érdekeltekkel való közvetlen kapcsolat miatt az érintett felek (pl. a fizikai eszközöket üzemeltető dolgozók, vagy a szolgáltatásokat használó illetve a környezeti hatások által érintett lakosság vagy szervezetek) saját céljaira (pl. helyi élet- és munkakörülményekre, fenntartható lokális vagy regionális piaci jelenlétre, stb.) vonatkozó bizonytalansági hatások érintett felek számára elfogadható határértéken való tartása a vagyonkezelő szervezet működését átfogó kockázatkezelés részévé kell, hogy váljon.

Bizonyos vagyonelemekkel való szolgáltatási típusok (pl. közszolgáltatások, pénzügyi szolgáltatások, stb.) esetében a környezeti hatások figyelembe vételét a jogi szabályozási keretek (pl. hatósági engedélyezés, környezetvédelmi és biztonsági előírások, stb.) is előírják, ugyanakkor a vezetői felelősség és az elszámoltathatóság kereteinek megfelelő kialakítása és működtetése nélkül a jogszabályok megléte önmagában nem garantálja a fogyasztók, illetve a külső vagy belső érintettek - széleskörűen értelmezhető - „biztonságát”.

Vonatkozó jogi/hatósági szabályozás hiányában, vagy az aktuális szabályok „kiskapun” keresztüli megkerülhetősége esetén a szervezeti működés minden szintjén megvalósuló kockázatkezelésnek komoly „visszatartó” ereje illetve megelőző szerepe van. Ez különösen fontos a tulajdonosi kontroll működése szempontjából, hiszen a nem megfelelő vagyonkezelésből esetleg származó károk jellemzően késleltetve fejtik ki hatásukat, amikor ez eredményes beavatkozás esélyei már nagymértékben lecsökkennek. A kockázati kritériumok teljesülésének az egyes irányítási szinteken keresztüli értékelése és jelentése nagymértékben megnöveli a változásokra való gyors és eredményes reakálás lehetőségeit.

A vállalatirányítási rendszer eredményes működése alapvetően nem az általános (pl. társaságirányítási) ajánlásoknak való megfelelés bemutatásával, hanem az üzleti céloknak az érdekelt felek igényei és az üzleti környezet elvárásai szerint kialakított és elfogadott (határértékeken belüli) elérésével igazolható. E tekintetben a kockázatok forrását a vállalati működés külső és belső összefüggéseinek - a célokra jellemző időhorizontok sajátosságai miatt - előre csak többé-kevésbé ismerhető változékonysága jelenti, ezért a korszerű vállalatirányítás keretében olyan folyamatokat kell működtetni, amelyek egyrészt biztosítják a szervezet kiszámítható működését, másrészt a változásokra való gyors reakálás képességét. Mindezekhez az **irányítási célkitűzések** megfelelő értelmezése és testre szabott alkalmazása szükséges.

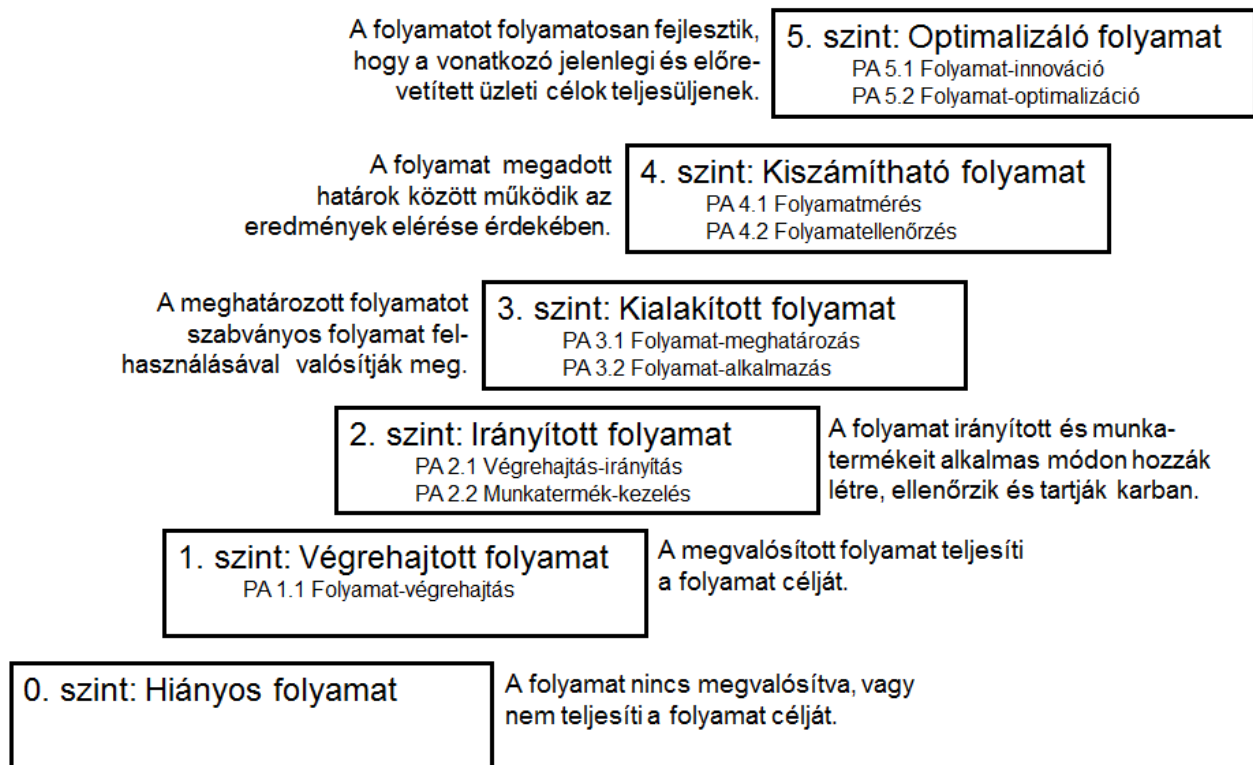
6.1 A végrehajtás irányítása

A végrehajtás irányítása		Hasznossági célok	Hatékonyági célok	Időhorizont
Végrehajtási célok:		tevékenységcélok (a megrendelések, illetve szerződések szerint meghatározott mennyiségi és minőségi követelmények teljesüléséhez szükséges folyamatok eredményei)	közvetlen ráfordítások tervszámai (a számviteli politika szerint kialakított bontásban)	termelési- vagy szolgáltatás-tervezési időszakok, illetve eseti végrehajtási ütemtervek vagy munkatervek szerint
Támogató irányítási célkitűzések	Folyamat-meghatározás	az üzleti működési és támogató folyamatok céljának és elvárt eredményeinek meghatározása (folyamatszabályozás)	az üzleti működés lefedettségének biztosítása és a redundanciák elkerülése (folyamatszabályozás)	folyamatszabályozási ütemterv vagy vezetői utasítás szerinti határidő
	Folyamat-végrehajtás	tevékenységcélok teljesítése (követelményeknek és szabályoknak való megfelelés)	ismert legjobb gyakorlatok alkalmazása (hazai, illetve nemzetközi iparági összehasonlítás)	termelési vagy szolgáltatási terv, illetve vezetői elvárás vagy ütemterv/munkaterv szerinti határidők
	Folyamat-irányítás	végrehajtási ütemtervek és termék/szolgáltatás leírások készítése és követése (üzemeltetési és karbantartási tervek)	egyértelmű és ésszerű felelősségi körök, határidők és termék/szolgáltatás specifikációk, erőforrás-allokáció (szolgáltatás tervezési technológia és projektmenedzsment eszközök alkalmazása)	termelési vagy szolgáltatás terv, illetve ütemterv/munkaterv szerinti határidők

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

Az üzleti működés végrehajtása szintjén a vállalat tervezési rendszerének részletezettségén - adott esetben már - túlmutató célok a vezető állású munkavállalók irányítása alá tartozó beosztottak számára előírt tevékenységek ellátásán keresztül valósulnak meg. Ezek a tevékenységek megvalósulhatnak akár szabályozás vagy útmutató alkalmazása nélkül is, mely nagyobb szervezet vagy összetettebb feladat elvégzése esetén nagyfokú bizonytalanságot és kiszámíthatatlanságot jelentene a végrehajtási célok elérésben. A **folyamatszabályozási rendszer vizsgálatával meggyőződhetünk arról, hogy a bizonytalanság hatását jelentősen korlátozó folyamatleírások, végrehajtási útmutatók és a folyamat-irányítást támogató projekt-menedzsment előírások rendelkezésre állnak-e és aktualizáltak-e.** Az egyes működési területek részletes útmutatókkal rendelkezhetnek a működési folyamatok szabályozásáról, melyek betartását a vezetői kontrollok és az időszaki független belső ellenőrzési vizsgálatok biztosíthatják.

A folyamatleírások alapján mind bizonyosságadó, mind folyamatjavító célból felmérhetjük az üzleti és támogató folyamatok - ISO/IEC 15504 folyamat-felmérési szabványon alapuló - képességi szintjeit, melyekkel az üzleti működés előírt folyamatainak végrehajtásából származó bizonytalanság működési szintű célokra vonatkozó hatását is jellemezhetjük. Minél magasabb egy folyamat képességi szintje (ld. 3. sz. ábra), annál kiszámíthatóbb a végrehajtási célok elérése, illetve a kapcsolódó vállalati célok teljesülése.



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

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

A szerződésekben meghatározott szolgáltatási szintek metrikái (ha ilyenek léteznek) összekapcsolják a tevékenységek végrehajtását az üzleti tervek teljesüléséhez, így a lényeges üzleti folyamatokra vonatkozóan reális a "**Kiszámítható**" képességi szintet kitűzni.

A "Kiszámítható" képességi szint nem ad ugyan garanciát arra, hogy egy új termék vagy szolgáltatáselem bevezetése automatikusan sikeres lesz, de a már bevezetett termék-, illetve szolgáltatástípusok esetén a tevékenységek eredményeinek „üzleti” hasznosulása jól tervezhetővé válik. A hasznosulás alatt nem kizárólag az árbevétel vagy pénzügyi kompenzáció üzleti terveknek megfelelő teljesülését, hanem a felelős és fenntartható vállalati működés feltételeinek valamint a vállalati hírnév kedvező alakulását is értjük.

Az ISO/IEC 15504 szabvány szerinti felméréshez azokat az üzleti folyamatokat célszerű kiválasztani, melyekre értelmezhetőek a folyamat-meghatározás, a folyamat-végrehajtás és a folyamat-irányítás alábbiakban felsorolt általános jellemzői:

Az üzleti folyamatok folyamatképességének felméréséhez alkalmas **folyamat-meghatározás** végrehajtásának eredményei:

- Az üzleti célkitűzéseknek megfelelő szabványos folyamatok kerülnek kialakításra és karbantartásra az irányításhoz szükséges felelősségek, elszámoltathatóság és hatáskörök meghatározásával.
- A szabványos folyamat részletes feladatai, tevékenységei, bemeneti és kimeneti munkatermékei az elvárt végrehajtási jellemzőkkel együtt meghatározásra kerülnek.
- Kialakításra és karbantartásra kerülnek a szabványos folyamatok megengedhető módosítási és jóváhagyási mechanizmusai, melyekkel megvalósítható az elfogadott folyamatok testre szabása (illesztése) a különböző projektekhez, programokhoz, szolgáltatásokhoz, vagy általában a vállalati működéshez.
- A folyamatot támogató célok, teljesítmény-adatok és más eszközök összegyűjtésre, karbantartásra és kommunikálásra kerülnek.
- Folyamat eszközök (folyamatok, illesztési és jóváhagyási mechanizmusok, célok, folyamat-végrehajtási mérőszámok) összegyűjtésre, karbantartásra és kommunikálásra kerülnek.
- A megvalósításra kerülő folyamatok szabványos folyamatokból való jól meghatározott származtatása igazolásra kerül, ideértve az összehangolt célokkal és kapcsolódásokkal rendelkező támogató folyamatokat is.

A **folyamat-végrehajtás** teljesülésével a meghatározott folyamat megvalósítja a kitűzött célt az előírt eredmények elérésén keresztül. A teljesülés mértékének az ISO/IEC 15504 szabvány szerinti meghatározásához 4 fokozatú rangsor-skála alkalmazható, mely segítségével a folyamateredmények hatókörébe vont alapszabványok és kapcsolódó munkatermékek alkalmazása minősíthető. Az üzleti folyamatok végrehajtása igazolható, ha a kijelölt alapszabványok és kapcsolódó munkatermékek alkalmazásával a meghatározott folyamatcélok és folyamateredmények legalább 50%-ban ("Nagyjából") teljesülnek. Mindazonáltal a végrehajtás-irányítás igazolásához a folyamat-végrehajtásnak 85%-ot meghaladó mértékben ("Hiánytalanul") teljesülnie kell.

A 4 fokozatú (0-15%, 15-50%, 50-85%, 85-100%) rangsor-skála alkalmazása viszonylag tág keretet (rugalmasságot) biztosít az üzleti folyamatok megfelelő végrehajtásának megállapításához. Ezek a mértékek azonban nem az előállított (output) munkatermékekre vonatkozó hibahatárokat jelölik, hanem azt, hogy a folyamatok végrehajtása mennyire követi a folyamatképesség előírt irányítási céljait.

A **folyamat-irányítás** alkalmazásával a meghatározott folyamatok végrehajtása "Irányított" képességi szinten valósul meg, teljesítve az alábbi végrehajtás-irányítási célokat:

- a szervezet működését támogató üzleti folyamatok releváns készletének végrehajtására vonatkozó operatív tervek kialakítása;
- az üzleti folyamatok végrehajtásra vonatkozó eredményes kommunikáció biztosítása, a közreműködők felelősségeinek és hatásköreinek világos meghatározásával;
- az operatív tervek megvalósításához szükséges erőforrások és információk rendelkezésre bocsátása;
- az üzleti folyamatok végrehajtási eseteinek tervekhez viszonyított nyomon követése;
- az üzleti folyamatok tervezettől eltérő végrehajtása esetén a megfelelő intézkedések meghozatala;
- a folyamatok által létrehozott vagy karbantartott munkatermékek megfelelő kezelési követelményeinek meghatározása;
- az átvizsgálási és ellenőrzési eljárások végrehajtásán keresztül a szükséges intézkedések meghozatala a kimenetek megfelelőségi követelményeinek biztosítására.

A "Kiszámítható" képességi szint teljesülésének igazolásához az egyedi folyamat-végrehajtás irányításának eredményei önmagukban nem elegendőek, hiszen az egymással értékláncot alkotó üzleti folyamatok végrehajtását a munkaszervezet más folyamatainak is támogatnia kell. A „Felelős Vállalkozások Irányítási Modelljének” alkalmazására irányuló, a következőkben bemutatásra kerülő irányítási szintek forgatókönyvei és a javasolt irányítási gyakorlatokat megvalósító folyamatok az egymással összefüggésben lévő üzleti és

támogató folyamatok - előírt képességi szinten történő - alkalmazását vezérlik a vállalati célrendszerhez való kapcsolódáson keresztül.

A megrendelő-szolgáltató viszonyban, vagy akár a közszféra szervezeteinek kapcsolatrendszerében értelmezhető nemzetközi és hazai belső kontroll ajánlások, illetve szabályozások figyelembe vétele (melyek közül az államháztartás belső kontrollrendszerére vonatkozó jogi szabályozást közvetlenül is alkalmazható a költségvetési szervek tulajdonában álló szervezetekre) szükséges lehet egyes szolgáltatói területeken jogszabály által előírt kontroll-elvárásoknak való megfelelés igazolására.

6.2 A megbízhatóság irányítása

A megbízhatóság irányítása		Hasznossági célok	Hatékonyági célok	Időhorizont
Megbízhatósági célok:		a szerződésekkel alátámasztott bevételi előirányzatok teljesülése	kötbérből vagy hibás teljesítésből fakadó bevételcsökkenés minimalizálása	termelési vagy szolgáltatási elszámolási időszakok szerint
Támogató irányítási célkitűzések	Elégedettség	szerződés szerinti követelmények teljesülése	el nem ismert teljesítmény alacsony aránya	termelési vagy szolgáltatási elszámolási időszakok szerint
	Hitelesség	adatszolgáltatási igények teljesítése	adatszolgáltatásból származó veszteségek, illetve többletráfordítások minimálisak legyenek (hatósági bírságok, kártérítések)	termelési vagy szolgáltatási elszámolási időszakok szerint
	Adatvédelem	a rendszer- és adatbiztonsági, valamint adatkezelési gyakorlatok legmagasabb szintű megfelelése (pl. hazai, nemzetközi, illetve iparági összehasonlításban)	az információk és adatok jogosulatlan hozzáféréséből és illetéktelen felhasználásából fakadó veszteségek minimalizálása (hatósági bírságok, kártérítések)	termelési vagy szolgáltatási elszámolási időszakok szerint

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

A vizsgált vállalat munkaszervezetének irányítása során a fenti megbízhatósági célokat támogató irányítási gyakorlatok megvalósulását kell ellenőrizni. A „Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje” alapján lefolytatott vizsgálattal igazolható, hogy a munkaszervezet irányítása milyen mértékben képes a vonatkozó vállalatirányítási folyamatok működtetésére.

A megbízható üzleti működés irányítási folyamatainak képességfelmérésével alátámasztható, hogy a belső irányítási és kontrollrendszer működése ésszerű bizonyosságot nyújt-e a megrendelő által igényelt szolgáltatási és beszámolási követelmények teljesülésére vonatkozóan.

A megbízhatóság irányítási képességét a következő táblázatokban leírt szempontok szerint célszerű előírni és vizsgálni.

Az **Elégedettség** célkitűzést az üzleti működésre vonatkozó ügyfél-elégedettség biztosításaként értelmezzük, melynek kockázati tényezőit a szervezet belső környezete vonatkozásában az alábbiak szerint írhatjuk le:

Lényeges kockázat	Kockázati tényezők	Válaszok	Alkalmazási gyakorlatok
Ügyfél-elégedetlenségből származó veszteség	A követelmények nem megfelelően kerülnek megállapításra és végrehajtásra	Az ügyfél igényeket és elvárásokat kielégítő követelmények meghatározásra és karbantartásra kerülnek	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz az ügyfél igényeinek és elvárásainak megfelelő részletes és pontos követelmények kidolgozására, és arra, hogy az üzleti működés életciklusa alatt ezen követelmények kezelése megtörténjen.
	Az üzleti kapcsolattartás kezelése nem megfelelő	Eredményes üzleti kapcsolattartás	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz a terméket vagy szolgáltatást nyújtó és igénybe vevő felek közötti kölcsönösen kielégítő kapcsolattartás kialakítására és fenntartására, az ügyfél üzleti szándékainak megértésével.
	A leszállított termék vagy a nyújtott szolgáltatás nem megfelelő	Az üzleti működés a megállapított szolgáltatási szint követelményeinek teljesítésével támogatja az ügyfeleket	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz annak érdekében, hogy a termék vagy szolgáltatás működése a megállapított szolgáltatási szint követelményeinek teljesítésével támogassa az ügyfeleket, illetve a felhasználókat.

3. sz. táblázat: Az Elégedettség irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai

A **Hitelesség** célkitűzést az üzleti működés által kezelt és létrehozott információk megbízhatóságának és konzisztenciájának és a tulajdonos felé történő transzparens információk biztosításaként értelmezzük, melynek kockázati tényezőit a szervezet belső környezete vonatkozásában az alábbiak szerint írhatjuk le:

Lényeges kockázat	Kockázati tényezők	Válaszok	Alkalmazási gyakorlatok
Ellentmondások a vállalati információs rendszerekben vagy a közzétett jelentésekben	A vállalati információs rendszer nem felel meg az üzleti működés feldolgozási követelményeinek	Hatékony vállalati információ-architektúra és adatmodell valósul meg	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz arra, hogy megbízható és konzisztens információkat szolgáltatson, és zökkenőmentesen integrálja az alkalmazásokat az üzleti folyamatokba.
	A szabályozási követelményeknek való megfelelési hiányosságokat nem fedezik fel időben	Módszeresen gyűjtik és értékelik a szabályszerűségi vagy bizalmas adatkezelési problémák, illetve csalások felderítéséhez szükséges információkat; a szabályzatok koherenciáját folyamatosan figyelemmel kísérik	A vonatkozó információkat a szervezet minden szintjén úgy állapítják meg, gyűjtik és használják fel, valamint olyan módon és ütemezéssel osztják szét, amely támogatja a megbízható üzleti működés, a beszámolás és az elszámoltathatóság céljainak elérését.
	A kontroll-információk elérhetősége vagy minősége nem kielégítő	Az automatikusan végrehajtott folyamatok beállításaira, az adatváltóztatásokra és a számításokra vonatkozó kontrollinformációk módszeresen kigyűjtésre kerülnek	Az egyéb irányítási, illetve kontrollkomponensek működéséhez használt információkat olyan formában és ütemezéssel állapítják meg, gyűjtik, használják és juttatják el, amely lehetővé teszi az alkalmazottak számára az irányítási és kontrollfeladataik ellátását.

4. sz. táblázat: A Hitelesség irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai

Az **Adatvédelem** célkitűzést az üzleti működés során kezelt bizalmas információk jogosulatlan hozzáféréseinek és illetéktelen felhasználásának megelőzéseként értelmezzük, melynek kockázati tényezőit a szervezet belső környezete vonatkozásában az alábbiak szerint írhatjuk le:

Lényeges kockázat	Kockázati tényezők	Válaszok	Alkalmazási gyakorlatok
Bizalmas információk jogosulatlan hozzáférése és illetéktelen felhasználása	Rendszer-biztonsági hiányosságok	Kontrollokat alakítanak ki, tartanak karban és alkalmaznak a rendszerbiztonsági incidensek megelőzésére	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz annak érdekében, hogy az információk és az adatfeldolgozó infrastruktúra sértetlenségének fenntartása, és a biztonsági sebezhetőségek és rendkívüli helyzetek hatásának minimalizálása megvalósuljon.
	Adatok szándékos felhasználása illetéktelen célból	Csalás-megelőzési program kerül kialakításra és fenntartásra	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz annak érdekében, hogy a csalásból eredő lényeges következmények lehetőségét kifejezetten figyelembe vegyék az üzleti működés és a pénzügyi beszámolás céljainak elérését érintő kockázatok értékelése során.
	A személyes információk bizalmas kezelésére vonatkozó követelmények megsértése	Bizalmas adatkezelésre vonatkozó irányelvek és eljárások kerülnek kidolgozásra és alkalmazásra	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz a személyes információk gyűjtésére, felhasználására, tárolására, közzétételére és megsemmisítésére vonatkozó elkötelezettség megfelelő megjelenítése és megvalósítása az általánosan elfogadott "privacy" elvek (GAPP) által támasztott követelmények szerint.

5. sz. táblázat: Az Adatvédelem irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai

A megbízhatósági célokat támogató irányítási célkitűzések "hasznossági" és "hatékonysági" céljaira megállapított indikátorok és kontroll határértékek segítséget nyújtanak a kockázatviselési szintek meghatározását biztosító irányítási gyakorlatok kiválasztásához és a megvalósításuk megfelelőségének méréséhez.

A megbízható termék előállítás vagy szolgáltatás nyújtásának eredményeit alátámasztó beszámolók megfelelősége a szigorú hazai és nemzetközi hatósági követelmények betartására vonatkozó minőség-ellenőrzés és független audit-jelentések alapján kerülhet igazolásra. A megbízhatóság irányítási gyakorlatainak a „Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje” szerinti rendszeres képességfelmérése beépíthető az éves belső ellenőrzési programba.

A rendszeres felülvizsgálatok eredményeit mind a megrendelők igényére elkészítendő időszaki beszámolók (vagy audit jelentések), mind pedig a tulajdonos(ok) számára összeállítandó éves vállalatirányítási jelentések tartalmazhatják. Ugyanígy biztosítható a gyártó vagy szolgáltató vonatkozásában esetleg hatóságilag előírt kontrollok igazolása. Ezek a dokumentumok az éves vállalatirányítási fejlesztési programtervet, és az előző évben foglalt fejlesztési terv végrehajtási jelentését is tartalmazhatják, melyek által a felelős vállalatirányítás intézményesülhet a szervezetben, és biztosítható az irányítási és belső kontrollrendszer folyamatos fejlesztése. A felügyelőbizottság éves munkaprogramja szerint vizsgálhatja felül az irányítási és belső kontrollrendszer állapotát és az erről készült jelentését megküldheti a tulajdonos(ok)nak.

6.3 Az eredményes működés irányítása

Az eredményes működés irányítása		Hasznossági célok	Hatékonyági célok	Időhorizont
Működési célok:		eredményességi előirányzatok teljesülése (üzleti terv alapján)	hatékonyságjavulás, illetve fajlagos költségcsökkentés	havi/negyedéves/éves beszámolási időszakok szerint
Támogató irányítási célkitűzések	Kiaknázhatóság	stratégiai irányokat támogató kiemelt beruházási és költség projektek eredményeinek hasznosítása (teljesítménymutatók)	minél gyorsabb és számszerűsíthető hasznosulás (teljesítmény-javulási mutatók)	havi/negyedéves/éves beszámolási időszakok szerint
	Folyamatintegritás	folyamatszabályozás magas szakmai szinten tartása (ellenőrzési és képesség-felmérési jelentések által igazolva)	eredményességi és hatékonysági mutatók alkalmazásba vétele (szervezeti szintenként kialakított teljesítménymutatók)	éves beszámolási vagy munkatervben meghatározott időszakok szerint
	Kompetencia	a szakmai tudás fejlesztése és alkalmazása	egyénenkénti/vezetői teljesítménynövelés támogatása	éves beszámolási időszakok szerint

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

Az üzleti működés önálló elszámolási egységenként azonosítható szervezeti (pl. üzletág) szinten a vállalat éves üzleti tervében beazonosítható vállalati célok tűzhető ki. A lebontott vállalati céloknak és a rendelésállománynak összhangban kell lenni. A felső vezetés, illetve az irányító testület részéről ez a szint az, amely közvetlen látókörbe kerül, ugyanakkor az ezen a szinten beállított célok többnyire csak utólag mérik az üzleti működés teljesítményét. Emiatt az alacsonyabb működés-irányítási szintek "hasznossági" és "hatékonyági" mutatóit is célszerű figyelembe venni, mert azok trendszerű megváltozásai jóval a negyedéves vagy éves beszámoló rendelkezésre állása előtt jelzik az üzleti működésben bekövetkezett változásokat, melyek jelentős hatással bírhatnak az üzleti egység szinten elvárt nyereségességi vagy erőforrás-lekötési előirányzatokra. Ez adott esetben a controlling rendszer fejlesztését igényli.

A közszolgáltatási feladatokat ellátó vállalat esetén a folyamatos szolgáltatás fenntartása mellett állandó teljesítmény- és minőségjavulási kötelezettség is előírásra kerülhet a megrendelő (tulajdonos) által. Ilyen esetekben külön figyelmet kell fordítani annak vizsgálatára, hogy ezek az igények összhangban vannak-e a gazdálkodási feltételekkel, melyeket adott esetben éppen a megrendelő (tulajdonos) döntései határolnak be (pl. az amortizáció visszapótlásáról, vagy az elfogadható nyereségrátáról).

A belső kontrollrendszer továbbfejlesztésével és hatékony működésének igazolásával a társaság ügyvezetése ésszerű bizonyosságot képes nyújtani mind a hatékony működéssel szemben támasztott tulajdonosi elvárások, mind pedig a megrendelő költséghatékonyági igényének teljesítése vonatkozásában.

A belső kontrollrendszer továbbfejlesztését és a működtetés eredményességének vizsgálatához, illetve igazolásához a „Felelős Vállalkozások Irányítási Modelljének” a végrehajtás és megbízhatóság irányításának támogatásán túl az *eredményes működést támogató* folyamatleírásai is rendelkezésre állnak.

Az eredményes üzleti működés irányítási képességét a következő táblázatokban leírt szempontok szerint célszerű előírni és vizsgálni.

A **Kiaknázhatóság** célkitűzést az üzleti működés optimális hasznosításaként értelmezzük, melynek kockázati tényezőit a szervezet belső környezete vonatkozásában az alábbiak szerint írhatjuk le:

Lényeges kockázat	Kockázati tényezők	Válaszok	Alkalmazási gyakorlatok
A lehetőségek nem kerülnek kiaknázásra	A szükséges befektetések nem valósulnak meg az üzleti céloknak megfelelően	Az üzleti működés szükségleteit és az üzleti lehetőségeket célzó befektetéseket tudatosan valósítják meg	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz annak biztosítására, hogy a stratégiaileg összehangolt befektetésekből optimális üzleti haszon származzon kigazdálkodható költségekkel, ismert és elfogadható szintű kockázatokkal.
	A vezetés nem hatékonyan hasznosítja az erőforrásokat	Az üzleti működés során alkalmazzák a projektmenedzsment gyakorlatokat	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz annak biztosítására, hogy az üzleti projektek az adott erőforráskeretekkel elérjék céljaikat, a projekttevékenységek és erőforrások kezdeményezésével, tervezésével, végrehajtásával, monitorozásával, valamint lezárásával.
	A termék vagy szolgáltatás minősége nem biztosított	Az üzleti működés során alkalmazzák a minőségirányítási gyakorlatokat	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz a termékek vagy szolgáltatások, illetve az alkalmazott folyamatok minőségének biztosítására, továbbá annak érdekében, hogy a vezetésnek megfelelő rálátása legyen minden lényeges minőségi vonatkozásra.

7. sz. táblázat: A Kiaknázhatóság irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai

A **Folyamatintegritás** célkitűzést az üzleti működést megvalósító folyamatok kontroll alatt tartásaként értelmezzük, melynek kockázati tényezőit a szervezet belső környezete vonatkozásában az alábbiak szerint írhatjuk le:

Lényeges kockázat	Kockázati tényezők	Válaszok	Alkalmazási gyakorlatok
A folyamatba épített kontrollok hiányosak vagy nem megfelelően működnek	A folyamatok végrehajtása "ki van szolgáltatva" egyes kulcsfontosságú alkalmazottak személyes közreműködésének	Az üzleti információk hozzáféréseinek, kiegészítésének, módosításának és egyéb felhasználásának kontrolltevékenységei módszeresen kialakításra és karbantartásra kerülnek	A kontrolltevékenységeket a hozzájuk kapcsolódó költségek és a megbízható üzleti működés és beszámolás céljainak elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére vonatkozó várható eredményességük figyelembe vételével választják ki és fejlesztik.
	Adatfeldolgozási vagy folyamat-automatizálási kontrollok nem megfelelőek	Az általános és alkalmazási informatikai kontrollok kialakításra és karbantartásra kerülnek	A megbízható üzleti működés és beszámolás céljai elérésének támogatására informatikai kontrollokat terveznek meg és vezetnek be, ahol azok alkalmazhatók.
	A hibák felderítése és az eseményekre való reagálás nem megfelelő	A folyamat-végrehajtási mutatók kigyűjtése és kiértékelése megtörténik	A folyamatos és/vagy egyedi értékelések segítségével tudja a vezetés megállapítani azt, hogy kialakításra került-e és működik-e a megbízható üzleti működés és beszámolás belső kontrollrendszere.

8. sz. táblázat: A Folyamatintegritás irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai

A **Kompetencia** célkitűzést az üzleti működéshez szükséges szakértelem és tudás rendelkezésre állásaként és hasznosulásaként értelmezzük, melynek kockázati tényezőit a szervezet belső környezete vonatkozásában az alábbiak szerint írhatjuk le:

Lényeges kockázat	Kockázati tényezők	Válaszok	Alkalmazási gyakorlatok
A munkatársak nem képesek az irányítási követelmények szerint ellátni a feladataikat	Szakértelem hiánya	A munkaerő felvétel és az ösztönzési rendszer, valamint a képzési tevékenységek módszeresen kerülnek megvalósításra	Az emberi erőforrás politikák és gyakorlatok úgy kerülnek megtervezésre és megvalósításra, hogy azok elősegítsék a megbízható üzleti működést és beszámolást támogató irányítási rendszer eredményes működését.
	A munkatársak nem ismerik az eljárásokat és a végrehajtási követelményeket	A megbízható üzleti működés és beszámolás céljait támogató irányítási követelményekre vonatkozó belső kommunikáció biztosított	A vonatkozó információkat a szervezet minden szintjén úgy állapítják meg, gyűjtik és használják fel, valamint olyan módon és ütemezéssel osztják szét, amely támogatja a megbízható üzleti működés és beszámolás céljainak elérését.
	Változó szakmai készség-követelmények	A megbízható üzleti működés és beszámolás céljainak eléréséhez szükséges kompetenciával rendelkező személyek kerülnek alkalmazásra	A szervezet olyan személyeket alkalmaz, akik a megbízható üzleti működés és beszámolás, valamint a kapcsolódó ellenőrzési szerepek terén rendelkeznek a szükséges kompetenciákkal.

9. sz. táblázat: A Kompetencia irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai

6.4 A stratégiai üzletvitel irányítása

A stratégiai üzletvitel irányítása		Hasznossági célok	Hatékonyági célok	Időhorizont
Stratégiai célok:		árbevétel	a fenntartható fejlődést biztosító cash flow (likviditás)	stratégiai tervezés időszaka
Támogató irányítási célkitűzések	Versenyképesség	a stratégiai fejlesztés irányainak meghatározása	a hosszabb megtérülésű stratégiai fejlesztések forrásigényének biztosítása (elszámolt amortizáció és tőkeellátottság)	stratégiai tervezés időszaka
	Elszámoltathatóság	vezetői hatáskörök és felelőségek megfelelő szintekre való delegálása (Alapító Okirat vagy társasági szerződés, a tulajdonosi jogok gyakorlási szabályai, összeférhetetlenség szabályozása, SZMSZ, ügyrendek, belső szabályzatok), a stratégiai célok végrehajtása	a tulajdonos stratégiai elvárásainak pontos megfogalmazása és a célok elérésének számonkérése; a tulajdonosi érdekeknek és a közösségi elvárásoknak megfelelő irányítási rendszer és munkaszervezet folyamatos fejlesztése, amely biztosítja az elszámoltathatóság keretrendszerét	stratégiai tervezés időszaka
	Elkötelezettség	az üzletszerű működés vagy közszolgáltatás folyamatos fenntartását és fejlesztését biztosító eszközök és munkaszervezet hatékony működtetése, a hosszútávú munkavállalói elkötelezettség biztosítása	az elvárásoknak való megfelelés igazolása (vállalatirányítási jelentés, tanusítványok, humánerőforrás stratégia stb.)	stratégiai tervezés időszaka

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

A stratégiai üzletvitel irányítása a társaság Alapító Okiratában vagy társasági szerződésében, Szervezeti és Működési Szabályzatában és az Ügyrend(ek)ben meghatározott hatáskörök és felelőségek alapján biztosítja a tulajdonosi érdekeknek és a közösségi elvárásoknak megfelelő üzletszerű működés vagy közszolgáltatási feladatok ellátását. A stratégiai irányítási dokumentumok előkészítésének és jóváhagyásának eljárásrendjét szükséges megjeleníteni a szabályzatokban. A vállalatirányítási kereteket meghatározó tulajdonosi igényeknek és a közösségi elvárásoknak megfelelő üzleti tervezést és szervezetfejlesztést alátámasztó irányítási célkitűzések megvalósítását támogató gyakorlatok segítséget nyújtanak a vállalatirányítási rendszer továbbfejlesztési irányainak kijelölésében és megvalósításában.

A stratégiai üzletvitelt támogató irányítási célkitűzések megvalósulásának menedzsment általi bemutatása (igazolása) további bizonyossággal szolgál mind a fenntartható vállalati működéssel szemben támasztott tulajdonosi elvárások, mind pedig a közösségi igények teljesítése vonatkozásában. Ezáltal szükségtelessé válik a közvetlen tulajdonosi beavatkozás a vállalat irányítási rendszerének kialakításába, illetve továbbfejlesztésébe.

A stratégiai üzletvitel irányítási képességét a következő táblázatokban leírt szempontok szerint célszerű előírni és vizsgálni.

A **Versenyképesség** célkitűzést az üzleti működés piaci elismertségének biztosításaként értelmezzük, melynek kockázati tényezőit a szervezet belső környezete vonatkozásában az alábbiak szerint írhatjuk le:

Lényeges kockázat	Kockázati tényezők	Válaszok	Alkalmazási gyakorlatok
Piacvesztés	Az üzleti célkitűzések nem igazodnak a gazdasági és szabályozási környezet változásaihoz	Az üzleti célokat és célkitűzéseket rendszeresen karbantartják és a középtávon jelentkező üzleti, vagy szabályozási elvárásokhoz való igazodás megtörténik	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz az üzleti stratégiai irányok meghatározására és annak biztosítására, hogy a vállalkozás elérje céljait és célkitűzéseit.
	A piaci és közösségi igények nem kerülnek figyelembe vételre	Az ügyfelek és más érdekeltek igényeit és elvárásait figyelembe veszik a termék- vagy szolgáltatás jellemzők fejlesztésében	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz az ügyfelek és más érdekeltek alakuló igényeinek és elvárásainak felderítésére, elemzésére, tisztázására és dokumentálására.
	Az üzleti ajánlatok nem meggyőzőek, a vállalkozási tevékenység nem bővül	Eredményes ajánlattételi gyakorlatokat tartanak fenn	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz a megrendelők információs igényeinek és ajánlatkéreseinek beazonosítására, szelektálására és megválaszolására – az ügyféligenyeket, a kockázatokat, a szervezeti adottságokat és a versenyképességet megfelelően figyelembe vevő döntések alapján.

11. sz. táblázat: A Versenyképesség irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai

Az **Elszámoltathatóság** célkitűzést az üzleti működésre vonatkozó vezetési képesség és felelősség biztosításaként értelmezzük, melynek kockázati tényezőit a szervezet belső környezete vonatkozásában az alábbiak szerint írhatjuk le:

Lényeges kockázat	Kockázati tényezők	Válaszok	Alkalmazási gyakorlatok
A vezetés nem alkalmas az üzleti folyamatok vezetői kontroll alatt tartására	A politikák és eljárások nincsenek kialakítva vagy megfelelően kommunikálva	A megbízható üzleti működést és beszámolást érintő célokra vonatkozó politikákat és eljárásokat következetesen aktualizálják, kommunikálják és az üzleti működés során alkalmazzák (a szabályzatok koherenciájának biztosítása és folyamatos fejlesztése funkcióvá válik a szervezetben)	A megbízható üzleti működésre és beszámolásra vonatkozó politikákat kialakítják, azokat a szervezetben teljes körűen kommunikálják és a vezetői utasításba foglalt vonatkozó eljárásokat végrehatják.
	Az irányítási struktúra nem megfelelő, a tulajdonosi és megrendelői szerepek nem kerülnek elkülönítésre és érdekkonfliktusok jelentkeznek	A megbízható üzleti működést és beszámolást érintő céloknak megfelelő szerepkörök azonosítása és felelősségi rendszerek kialakításra kerülnek; eljárásrendek kerülnek kialakításra az érdekkonfliktusok kezelésére vonatkozóan	A vezetés és az alkalmazottak megfelelő hatás- és felelősségi körrel rendelkeznek ahhoz, hogy lehetővé tegyék a megbízható üzleti működést és beszámolást érintő célok megvalósulását támogató irányítási rendszer eredményes működését.
	A vezetés hozzáállása nem példamutató	A vezetés ösztönző magatartást tanúsít a megbízható üzleti működést és beszámolást érintő célok támogatására	A vezetés filozófiája és működési stílusa támogatja a megbízható üzleti működést és beszámolást érintő célok megvalósulását támogató irányítási rendszer eredményes megvalósítását.

12. sz. táblázat: Az Elszámoltathatóság irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai

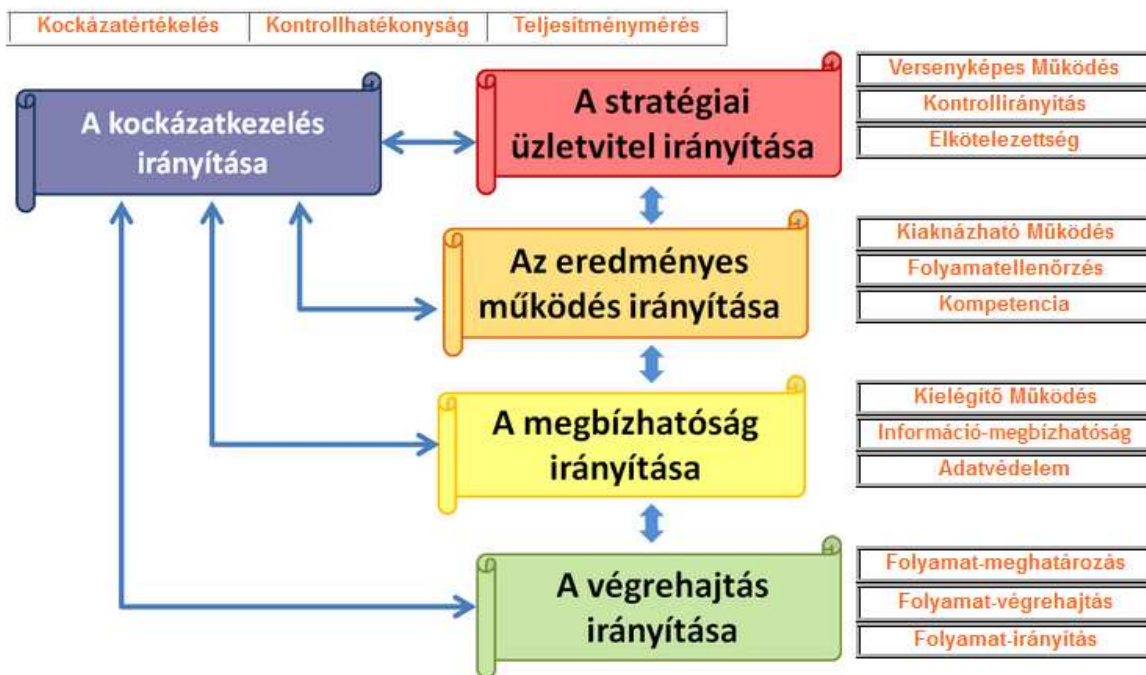
Az **Elkötelezettség** célkitűzést az üzleti működésre vonatkozó etikai és üzletfolytonossági elvárások teljesítéseként értelmezzük, melynek kockázati tényezőit a szervezet belső környezete vonatkozásában az alábbiak szerint írhatjuk le:

Lényeges kockázat	Kockázati tényezők	Válaszok	Alkalmazási gyakorlatok
A tisztességes üzleti magatartás és a folytonos üzletmenet biztosításának hiánya	Az etikus magatartás iránti elkötelezettség hiányzik	Az etikus üzleti magatartás értékei kinyilvánításra (etikai kódex) és betartásra kerülnek	Kialakításra kerülnek a feddhetetlenség és az etikus magatartás értékei, különös tekintettel a felső vezetés tagjaira vonatkozóan; ezeket az elveket megfelelően ismerik és a megbízható üzleti működés és beszámolás során alapvető magatartási normaként alkalmazzák.
	Az üzletmenethez nélkülözhetetlen információs és kommunikációs rendszerek működésének zavarai	Politikák és eljárások biztosítják az üzletmenet folytonosságát	Aktív politikák és eljárások biztosítják, hogy informatikai szolgáltatási üzemszünet bekövetkezése minimális hatással legyen az üzleti tevékenységre.
	Külső visszajelzések és vélemények figyelmen kívül hagyása	Külső felektől jövő információk módszeresen összegyűjtésre és kiértékelésre kerülnek	A megbízható üzleti működés és beszámolás céljainak elérésére kiható témákról kommunikálnak a külső felekkel.

13. sz. táblázat: Az Elkötelezettség irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai

6.5 A kockázatkezelés irányítása

A következő ábra szemlélteti a kockázatkezelés irányításának kapcsolatát az eddig áttekintett irányítási szintek célkitűzéseit támogató irányítási gyakorlatokkal:



5. sz. ábra: A kockázatkezelés irányításának összefüggései

A kockázatkezelési keretrendszer megfelelő kialakítása és alkalmazása nemcsak a belső irányítási és kontrollrendszer működtetése szempontjából nélkülözhetetlen, hanem a tulajdonosi kontrollok megfelelő gyakorlása miatt is. A megfelelő controlling információk (ideértve a mennyiségi mutatókra épülő teljesítménymérés elemeit is) tulajdonosi ellenőrzésben történő eredményes felhasználásának is feltétele a vállalati céloktól való megengedhető eltérések és kockázatvállalási szintek, illetve kapcsolódásaik megfelelő ismerete. A felügyelőbizottsági tagok ezirányú szakmai támogatását az előírt képzések mellett az e célból felállítandó **vállalatirányítási tanácsadó testület** biztosíthatja.

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. A vállalkozások a formalizált kockázatkezelési gyakorlatok kiterjedt megvalósítása nélkül is folytathatnak kiterjedt üzleti tevékenységet. Az üzleti környezet megváltozása esetén azonban szükség lehet a kockázatkezelés erőteljesebb és áttekinthetőbb rendszerének kialakítására, habár a kockázatkezelés rendszerének kialakítása érettebb fázisban lévő vállalkozások számára is kihívást jelent. A kockázatkezelés irányításával a vezetés képessé válik a vállalatirányítási rendszer fejlesztése szempontjából releváns irányítási gyakorlatok kiválasztására és alkalmazásba vételére.

A kockázatkezelés során rendelkezni kell olyan kockázati kritériumokkal, melyek alkalmasak az üzleti célok teljesülését és a szükséges erőforrások rendelkezésre állását támogató irányítási gyakorlatok, mint kockázatkezelési intézkedések eredményességének mérésére. A kockázatkezelést támogató irányítási gyakorlatok kiválasztását és alkalmazásba vételét tehát abból a szempontból kell értékelni, hogy mennyire fedik le az összes irányítási célkitűzést és a vállalat működési és szervezeti szintjeit.

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

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

Az irányítási képesség - ISO/IEC 15504 szabvány szerinti - meghatározását és felmérését támogató legújabb módszerek alkalmazása bővítheti a vállalati kockázatkezelés irányításának eszköztárát a kockázatvállalási szintek bemutatásával, továbbá biztosíthatja a tulajdonosi és közlekedésszervezői hatóság elvárásainak való megfelelés mérhetővé tételét a „Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje” által ajánlott irányítási gyakorlatokat megvalósító folyamatok képességfelmérése által.

A Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. az irányítási képességfelmérés módszertanát alkalmazó kockázatkezelési kézikönyvet adott ki a 2013-ban újtára indított „Felelős vállalatirányítás az állami vagyonkezelésben” elnevezésű programja keretében. Az MNV Zrt. a kézikönyv alapján kockázatkezelési esettanulmányt is készített a Szerencsejáték Zrt.-nél, az állami tulajdonban lévő társaságok irányítási gyakorlatainak fejlesztésére.

Ld. http://mnav.hu/vallalatiranyitasi_ajanlasok/vallalatiranyitasi_ajanlasok.html

A kockázatkezelés irányítási képességét a következő táblázatokban leírt szempontok szerint célszerű előírni és vizsgálni.

A **Kockázattudatosság** célkitűzést az üzleti működésre vonatkozó irányítási kockázatok figyelembe vételeként értelmezzük, melynek kockázati tényezőit a szervezet belső környezete vonatkozásában az alábbiak szerint írhatjuk le:

Lényeges kockázat	Kockázati tényezők	Válaszok	Alkalmazási gyakorlatok
A releváns irányítási kockázatok figyelmen kívül hagyása	Az üzleti működés irányítási céljai nem megfelelően kerülnek megállapításra	A vezetés által meghatározásra kerülnek a felelős vállalkozás irányítási céljai (kockázati tolerancia és kockázatviselési szint)	A vezetés megfelelő világossággal és elégséges kritérium alkalmazásával határozza meg a felelős vállalkozás irányítási céljait ahhoz, hogy lehetővé tegye a megbízható üzleti működést és beszámolást érintő kockázatok megállapítását.
	Következtelen kockázatelemzés	Az irányítási célok (kockázati tolerancia és kockázatviselési szint) időhorizontját figyelembe vevő kockázatelemzések rendszeresen végrehajtásra kerülnek	A szervezet megállapítja és elemzi a felelős vállalkozás irányítási céljainak elérését érintő kockázatokot, és ennek alapján meghatározza a kockázatkezelés módját.
	A megbízható üzleti működést és beszámolást érintő célok szempontjából releváns kockázatok figyelmen kívül hagyása a szervezet belső kontrollrendszerének kialakításakor	A felelős vállalkozás irányítási céljait érintő kockázatok figyelembe vétele a szervezet belső kontrollrendszerére vonatkozó összes vezetői állítás (jelentés) alapjául szolgáló kontrolltevékenységek kialakításakor	Intézkedések történnek a felelős vállalkozás irányítási céljainak elérését veszélyeztető kockázatok kezelésére.

15. sz. táblázat: A Kockázattudatosság irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai

A **Kontrollhatékonyság** célkitűzést az üzleti működéshez kapcsolódó kontroll erőforrások eredményes és költséghatékony felhasználásaként értelmezzük, melynek kockázati tényezőit a szervezet belső környezete vonatkozásában az alábbiak szerint írhatjuk le:

Lényeges kockázat	Kockázati tényezők	Válaszok	Alkalmazási gyakorlatok
A kontrollrendszer erőforrásainak felhasználása nem hatékony	A kontrollok működtetése és jelentése szempontjából nem megfelelő szervezeti felépítés	A vezetés biztosítja a megfelelő szervezeti felépítés és jelentési útvonalak fenntartását	A szervezeti felépítés támogatja a megbízható üzleti működés és beszámolás belső kontrollrendszerének eredményes működtetését.
	A kontrollok működtetése és jelentése nem szolgál elégséges bizonyítékokkal a belső kontrollrendszer eredményességéről	A felügyeleti tevékenységek biztosítják a belső kontrollrendszer eredményességének időszakos felülvizsgálatát	A felügyeleti testület (igazgatóság és/vagy felügyelőbizottság) ismeri és gyakorolja a megbízható üzleti működéssel és beszámolással, továbbá a vonatkozó belső kontrollrendszerrel kapcsolatos ellenőrzési felelősségeket.
	A szükséges javító intézkedések nem történnek meg időben	A vezetés átvizsgálja a kontrollhiányosságokat és megteszi a szükséges intézkedéseket	A belső kontroll hiányosságait időben állapítják meg és közlik a javító intézkedésért felelős felekkel, valamint szükség szerint a vezetéssel és a felügyeleti testülettel.

16. sz. táblázat: A Kontrollhatékonyság irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai

7. Kockázatkezelés alkalmazása a vállalatirányítási rendszer folyamatos továbbfejlesztésére

7.1 A kockázatok kezelésének alapelvei

A hagyományos megfelelési logikára épülő, illetve kontroll-centrikus kockázatkezelési megközelítés alkalmazása 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 kitérő célokot 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 képviselővel 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 reagálási 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.

7.2 A kockázati szintek alkalmazása

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 tényezőkkal rendelkező célok kockázatainak mechanikus összehasonlítása sem (ld. azonos kockázati térképen való elhelyezés), hiszen például egy adott termék gyártási kapacitásának bővítésével kapcsolatos kockázatok nem közvetlenül mérhetők 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 sajátosságaiból 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 résztvékenységek eredménymutatói (pl. kiállított bizonylatok száma) a teljesítés mérőszámaiként hozzájárulnak a végrehajtási cél (pl. szabályos üzletkötések tervezett számának vagy volumenének) megvalósulásához. A résztvékenységek (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 reakcióra.

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 forgatókönyvek 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.

7.3 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 célokra gyakorolt 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 érdekeltségi rendszer elemei által) nemcsak az időszaki beszámolókat kozmetikázásához illetve meghamisításához vagy az érintett felek egy csoportja által elszenvedett 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 érintettek egy szűkebb csoportjának és/vagy az érintettek 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 érintettek 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 érintettek 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 lesűkített 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 mérleget 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.

7.4 Szerepek és felelőségek

A kockázatkezelési szerepeket és felelőségeket 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, összevontabb 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 kockázatelemzések 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 érintett 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 konszolidált 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.

7.5 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 keretrendszert, ezen belül elsősorban az irányítási szerepekhez rendelt monitorozási és felülvizsgálati tevékenységeket érintő, a változásokra és a problémákra való felsővezetői reakálás 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 kockázatokat, intézkedésekkel javíthassák a kockázati 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 kockázatokat módosít és/vagy új kockázatokat 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 nyomán 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 érintettek 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 párbeszéd 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.

8. A vagyonkezelés vállalatirányítási összefüggései

A következőkben az ISO 55000 Asset Management szabvány kidolgozásában közreműködő szervezetek által közös szakmai alapon tekintett „The Asset Management Landscape Second Edition” kiadványban a vagyonkezelés kapcsán beazonosított szakmai területek (39 témakör) jelen anyagban bemutatott vállalatirányítási célkitűzésekhez való kapcsolódásait mutatjuk be a 6 fő témakör csoport (Stratégia és tervezés, Döntéshozatal, Életciklus megvalósítás, Nyilvántartás, Szervezeti és humán erőforrások, Kockázatkezelés és felülvizsgálat) szerint:

8.1 Stratégia és tervezés

Vagyonkezelés - Stratégia és tervezés			
Témakör:	Meghatározás:	Szabványhivatkozás:	Vállalatirányítási megközelítés:
Vagyonkezelési politika	A stratégiai üzletviteli tervvel összhangban álló, illetve abból levezetett alapelvek és utasítások gyűjteménye, melyek meghatározzák a vagyonkezelés stratégiai tervezésének és a vagyonkezelési célkitűzések megállapításának fejlesztési és megvalósítási kereteit.	ISO 55001 (5.2 Policy)	6.4 A stratégiai üzletvitel irányítása (Elszámoltathatóság)
Vagyonkezelési stratégia és célkitűzések	A szervezeti célok teljesüléséhez használt vagyonelemek kezelésének stratégiai megközelítése és az irányítási követelmények meghatározása.	ISO 55001 (4.4 Asset management system és 6.2.1 Asset management objectives)	6.4 A stratégiai üzletvitel irányítása (Versenyképesség és Elszámoltathatóság) 6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság)
Igényfelmérés	Azon szervezeti folyamatok megvalósítása, melyek felméri, illetve befolyásolják a szervezet vagyonelemeinek hasznosításával kapcsolatos igényeket és szolgáltatási szinteket.	ISO 55001 (4.2 Understanding the needs and expectations of stakeholders)	6.4 A stratégiai üzletvitel irányítása (Versenyképesség) 6.3 Az eredményes működés irányítása (Kiaknázhatóság) 6.2 A megbízhatóság irányítása (Elégedettség) 6.1 A végrehajtás irányítása (Folyamat-meghatározás)

Vagyonkezelés - Stratégia és tervezés			
Témakör:	Meghatározás:	Szabványhivatkozás:	Vállalatirányítási megközelítés:
Stratégiai tervezés	A vagyonkezelés stratégiai tervezését megvalósító szervezeti folyamatok megvalósítása.	ISO 55001 (4.4 Asset management system)	6.4 A stratégiai üzletvitel irányítása (Versenyképesség és Elszámoltathatóság) 6.3 Az eredményes működés irányítása (Kiaknázhatóság)
Vagyonkezelési terv	A vagyonkezelési terveket kidolgozó tevékenységek, melyek meghatározzák a vagyonkezelési célkitűzések megvalósulását érintő részletes feladatokat és erőforrásokat, felelősségi köröket és időhorizontokat, valamint a kockázatokat.	ISO 55001 (6.2.2 Planning to achieve asset management objectives)	6.3 Az eredményes működés irányítása (Kiaknázhatóság) 6.2 A megbízhatóság irányítása (Elégedettség) 6.1 A végrehajtás irányítása (Folyamat-meghatározás és Folyamat-irányítás) 6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság)

17. sz. táblázat: A vagyonkezelés vállalatirányítási összefüggései: Stratégia és tervezés

8.2 Döntéshozatal

Vagyonkezelés - Döntéshozatal			
Témakör:	Meghatározás:	Szabványhivatkozás:	Vállalatirányítási megközelítés:
Befektetési illetve beruházási döntések	A szervezet tőkeigényes befektetéseivel illetve beruházásaival kapcsolatos döntések és a támogató szcenárió-elemzési és értékelési folyamatok. Ezek a döntések és támogató folyamatok vonatkozhatnak például új („zöldmezős”) beruházási projektekre vagy akár kifutó (életciklusát befejező) vagyonelemek cseréjére pótlás vagy a hasznosulás (szolgáltatás) fenntartása céljából.	ISO 55001 (6.2.1 Asset management objectives) ISO 55001 (6.2.2 Planning to achieve asset management objectives) ISO 15686 Buildings and constructed assets -- Service life planning	6.3 Az eredményes működés irányítása (Kiaknázhatóság) 6.1 A végrehajtás irányítása (Folyamat-végrehajtás) 6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság)
Működtetési és fenntartási döntések	Azon vezetői tevékenységek és folyamatok, melyek a működtetési és fenntartási követelmények meghatározását támogatják a vagyonkezelési célkitűzések megvalósulása érdekében.	ISO 55001 (6.2.1 Asset management objectives) ISO 55001 (6.2.2 Planning to achieve asset management objectives)	6.3 Az eredményes működés irányítása (Kiaknázhatóság) 6.2 A megbízhatóság irányítása (Elégedettség) 6.1 A végrehajtás irányítása (Folyamat-végrehajtás) 6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság)
Életciklus értékrealizálás	Azon szervezeti tevékenységek, melyek a különböző megújítási, fenntartási, generáljavítási, kivezetési intézkedések költség-haszon egyensúlyának biztosítását szolgálják.	ISO 55001 (6.2.1 Asset management objectives) ISO 55001 (6.2.2 Planning to achieve asset management objectives)	6.3 Az eredményes működés irányítása (Kiaknázhatóság) 6.1 A végrehajtás irányítása (Folyamat-végrehajtás) 6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság)

Vagyonkezelés - Döntéshozatal			
Témakör:	Meghatározás:	Szabványhivatkozás:	Vállalatirányítási megközelítés:
Erőforrás stratégia	A vagyonkezelési célkitűzések és tervek megvalósításához szükséges emberi és fizikai (gépek, berendezések, eszközök, anyagok, stb.) erőforrások rendelkezésre állását (beszerzését) és alkalmazásba vételét biztosító szervezeti folyamatok és tevékenységek meghatározása.	ISO 55001 (7.1 Resources)	<p>6.4 A stratégiai üzletvitel irányítása (Elszámoltathatóság)</p> <p>6.3 Az eredményes működés irányítása (Kiaknázhatóság és Kompetencia)</p> <p>6.2 A megbízhatóság irányítása (Elégedettség)</p>
Leállás és üzemszünet stratégia	A leállásokra és üzemszünetekre vonatkozó stratégia létrehozásával, alkalmazásával és felülvizsgálatával kapcsolatos tevékenységek.	ISO 55001 (6.2.2 Planning to achieve asset management objectives)	<p>6.4 A stratégiai üzletvitel irányítása (Elszámoltathatóság és Elkötelezettség)</p> <p>6.3 Az eredményes működés irányítása (Kiaknázhatóság)</p> <p>6.2 A megbízhatóság irányítása (Elégedettség)</p> <p>6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság)</p>

18. sz. táblázat: A vagyonkezelés vállalatirányítási összefüggései: Döntéshozatal

8.3 Életciklus megvalósítás

Vagyonkezelés – Életciklus megvalósítás			
Témakör:	Meghatározás:	Szabványhivatkozás:	Vállalatirányítási megközelítés:
Szabványok és előírások	<p>A vagyonkezelésre és az egyes vagyonelemek teljes életciklusára vonatkozó szabványoknak és hatósági előírásoknak való megfelelést biztosító szervezeti folyamatok.</p> <p><i>Megjegyzés:</i></p> <p>Egyes vagyonelemekre (fizikai eszközökre és felhasznált anyagokra), melyek állapota jelentős környezeti, egészségügyi vagy biztonsági kockázatot jelent, speciális szabványok illetve hatósági előírások vonatkoznak, melyek nem csak a teljes vagyonkezelési életciklusra, hanem a kivezetés utáni állapotok (ld. veszélyes hulladékok) kezelése vonatkozásában is szigorú (pl. tárolási vagy újrahasznosítási) kötelezettségeket jelenthetnek a vagyonkezelő szervezet számára.</p>	ISO 55001 (teljes)	<p>6.4 A stratégiai üzletvitel irányítása (Elszámoltathatóság és Elkötelezettség)</p> <p>6.3 Az eredményes működés irányítása (Folyamat-integritás)</p> <p>6.2 A megbízhatóság irányítása (Elégedettség)</p> <p>6.1 A végrehajtás irányítása (Folyamat-meghatározás)</p> <p>6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság és Kontrollhatékonyság)</p>
Létrehozás illetve akvizíció	<p>A vagyonelemek megszerzésével, átvételével, illetve üzembe helyezésével kapcsolatos szervezeti folyamatok.</p>	ISO 55001 (6.2.2 Planning to achieve asset management objectives)	<p>6.3 Az eredményes működés irányítása (Kiaknázhatóság)</p> <p>6.1 A végrehajtás irányítása (Folyamat-végrehajtás)</p> <p>6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság)</p>
Rendszer-szemlélet	<p>Átfogó és együttműködést biztosító szemlélet alkalmazása a külső és belső érdekelteltek igényeinek és elvárásainak megfelelő, kiegyensúlyozott életciklusmodell adaptálására, megvalósítására és igazolására.</p>	ISO/IEC 15288 System life cycle processes	<p>6.1 A végrehajtás irányítása (Folyamat-meghatározás)</p> <p>6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság)</p>

Vagyongkezelés – Életciklus megvalósítás			
Témakör:	Meghatározás:	Szabványhivatkozás:	Vállalatirányítási megközelítés:
Konfiguráció-kezelés	Irányítási folyamat, mely biztosítja (létrehozza és karbantartja) az egyes témékek fizikai és funkcionális jellemzőinek a tervekkel (specifikációkkal) és a működési információkkal való összhangját a teljes életciklus alatt.	ISO 10007 Guidelines for configuration management	6.3 Az eredményes működés irányítása (Kiaknázhatóság és Folyamat-integritás) 6.2 A megbízhatóság irányítása (Hitelesség)
Karbantartás	A karbantartási tevékenységek irányítása, ideértve a megelőző és javító tevékenységeket is.	ISO 55001 (6.2.2 Planning to achieve asset management objectives)	6.3 Az eredményes működés irányítása (Kiaknázhatóság) 6.2 A megbízhatóság irányítása (Elégedettség) 6.1 A végrehajtás irányítása (Folyamat-végrehajtás) 6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság)
Megbízható működés kialakítása	Folyamatok annak biztosítására, hogy egy adott vagyonelem meghatározott körülmények között és meghatározott időtartam alatt a meghatározott előírásoknak (szabványoknak) megfelelően működjön.	ISO 55001 (6.2.2 Planning to achieve asset management objectives)	6.2 A megbízhatóság irányítása (Elégedettség, Hitelesség és Adatvédelem) 6.1 A végrehajtás irányítása (Folyamat-meghatározás és Folyamat-irányítás)
Működtetés	A vagyonelemek szervezeti céloknak megfelelő használatát megvalósító szervezeti folyamatok.	ISO 55001 (6.2.2 Planning to achieve asset management objectives és 8.1 Operational planning and control)	6.2 A megbízhatóság irányítása (Elégedettség) 6.1 A végrehajtás irányítása (Folyamat-végrehajtás és Folyamat-irányítás)

Vagyongkezelés – Életciklus megvalósítás			
Témakör:	Meghatározás:	Szabványhivatkozás:	Vállalatirányítási megközelítés:
Erőforrások kezelése	Az erőforrás stratégia megvalósításával a befektetések, emberek, gépek, berendezések, eszközök és anyagok használatának irányítása a vagyongkezelési tevékenységek során.	ISO 55001 (7.1 Resources) ISO 55001 (6.2.2 Planning to achieve asset management objectives)	6.3 Az eredményes működés irányítása (Kiaknázhatóság) 6.2 A megbízhatóság irányítása (Elégedettség) 6.1 A végrehajtás irányítása (Folyamat-irányítás)
Leállás és üzemszünet irányítása	A hasznosítási (munka)folyamatok leállításával, illetve a karbantartási szünetekkel kapcsolatos tervezési, ütemezési, végrehajtási és ellenőrzési feladatokat megvalósító szervezeti folyamatok.	ISO 55001 (8.1 Operational planning and control) ISO 55001 (6.2.2 Planning to achieve asset management objectives)	6.3 Az eredményes működés irányítása (Kiaknázhatóság) 6.2 A megbízhatóság irányítása (Elégedettség) 6.1 A végrehajtás irányítása (Folyamat-irányítás) 6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság)
Hibák és váratlan események kezelése	A hibákra és váratlan eseményekre való szisztematikus reagálás, ideértve az események felderítését és meghatározását, a hibaelemzést, az előre meghatározott (sztenderd) válaszintézkedések alkalmazását, ideiglenes vagy állandó javításokat, csak úgy, mint a tartalék (biztonsági) megoldásokra/rendszerekre való áttérést.	ISO 55001 (10.1 Nonconformity and corrective action)	6.4 A stratégiai üzletvitel irányítása (Elkötelezettség) 6.3 Az eredményes működés irányítása (Kiaknázhatóság) 6.2 A megbízhatóság irányítása (Elégedettség) 6.1 A végrehajtás irányítása (Folyamat-irányítás) 6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság)

Vagyonkezelés – Életciklus megvalósítás			
Témakör:	Meghatározás:	Szabványhivatkozás:	Vállalatirányítási megközelítés:
Kivezetés	A vagyonelemek elavulása, illetve a teljesítményük vagy a kapacitásigény megváltozása miatt szükségessé váló kivezetést, megszüntetést vagy értékesítést megvalósító szervezeti folyamatok.	ISO 55001 (8.2 Management of change)	<p>6.3 Az eredményes működés irányítása (Kiaknázhatóság)</p> <p>6.2 A megbízhatóság irányítása (Elégedettség)</p> <p>6.1 A végrehajtás irányítása (Folyamat-irányítás)</p> <p>6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság)</p>

19. sz. táblázat: A vagyonkezelés vállalatirányítási összefüggései: Életciklus megvalósítás

8.4 Nyilvántartás

Vagyonkezelés - Nyilvántartás			
Témakör:	Meghatározás:	Szabványhivatkozás:	Vállalatirányítási megközelítés:
Nyilvántartási stratégia	A szervezet vagyonkezelési stratégiáját és célkitűzéseit támogató információk meghatározásának, kezelésének, beszámolási rendjének és átfogó irányításának stratégiai megközelítése.	ISO 55001 (7.5 Information requirements)	6.4 A stratégiai üzletvitel irányítása (Elszámoltathatóság)
Nyilvántartási szabványok	A vagyonyilvántartás információinak gyűjtéséhez és tárolásához, valamint azok minőségének és pontosságának biztosításához alkalmazásra kerülő adatstruktúrák és formátumok meghatározása.	ISO 55001 (7.5 Information requirements)	6.2 A megbízhatóság irányítása (Hitelesség)
Nyilvántartási rendszerek	A vagyonkezelési tevékenységek és döntések támogatására a szervezet által a nyilvántartási stratégiának megfelelően alkalmazott információs rendszerek.	ISO 55001 (7.5 Information requirements)	6.2 A megbízhatóság irányítása (Hitelesség és Adatvédelem)
Adatok és információk kezelése	A szervezet vagyonyilvántartási rendszereiben tárolt adatok és információk, valamint azok kezelését és irányítását végrehajtó folyamatok.	ISO 55001 (7.5 Information requirements és 7.6 Documented information)	6.4 A stratégiai üzletvitel irányítása (Elkötelezettség) 6.3 Az eredményes működés irányítása (Folyamat-integritás) 6.2 A megbízhatóság irányítása (Hitelesség és Adatvédelem) 6.1 A végrehajtás irányítása (Folyamat-végrehajtás)

20. sz. táblázat: A vagyonkezelés vállalatirányítási összefüggései: Nyilvántartás

8.5 Szervezeti és humán erőforrások

Vagyonkezelés – Szervezeti és humán erőforrások			
Témakör:	Meghatározás:	Szabványhivatkozás:	Vállalatirányítási megközelítés:
Vezetői elkötelezettség	A szervezeti és vagyonkezelési célok teljesüléséhez szükséges vagyonkezelési folyamatok irányítása iránti elkötelezettség, a vezetési szaktudás illetve tapasztalat, valamint a vezetői integritás demonstrálása.	ISO 55001 (5.1 Leadership and commitment)	6.4 A stratégiai üzletvitel irányítása (Elszámoltathatóság és Elkötelezettség) 6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság és Kontrollhatékonyság)
Szervezeti struktúra	A szervezeti és vagyonkezelési célok teljesülését támogató szervezeti struktúra.	ISO 55001 (5.3 Organizational roles, responsibilities and authorities)	6.4 A stratégiai üzletvitel irányítása (Elszámoltathatóság) 6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kontrollhatékonyság)
Szervezeti kultúra	A szervezeti és vagyonkezelési célok teljesülését támogató szervezeti kultúra.	ISO 55001 (4.1 Understanding the organization and its context)	6.4 A stratégiai üzletvitel irányítása (Elszámoltathatóság és Elkötelezettség) 6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság és Kontrollhatékonyság)
Kompetencia biztosítása	Azon szisztematikusan kidolgozott és fenntartott szervezeti folyamatok, amelyek biztosítják, hogy a vagyonkezelési célkitűzések vonatkozásában megfelelően kompetens és motivált szakemberek álljanak rendelkezésre mind az irányító testületekben, mind pedig az operatív feladatokat végrehajtó szervezeti egységekben.	ISO 55001 (7.2 Competence)	6.3 Az eredményes működés irányítása (Elszámoltathatóság) 6.2 A megbízhatóság irányítása (Kompetencia) 6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kontrollhatékonyság)

Vagyonkezelés – Szervezeti és humán erőforrások			
Témakör:	Meghatározás:	Szabványhivatkozás:	Vállalatirányítási megközelítés:
A beszerzés és a beszállítói lánc irányítása	A szervezet által annak biztosítására alkalmazott folyamatok, hogy a kiszervezett vagyonkezelési tevékenységek összhangban legyenek a vagyonkezelési célkitűzésekkel, valamint megvalósuljon a kiszervezett tevékenységek eredményeinek nyomon követése a célkitűzések teljesülésének viszonylatában.	ISO 55001 (8.3 Outsourcing és 9.1 Monitoring, measurement, analysis and evaluation)	6.3 Az eredményes működés irányítása (Folyamat-integritás) 6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság és Kontrollhatékonyság)

21. sz. táblázat: A vagyonkezelés vállalatirányítási összefüggései: Szervezeti és humán erőforrások

8.6 Kockázatkezelés és felülvizsgálat

Vagyonkezelés – Kockázatkezelés és felülvizsgálat			
Témakör:	Meghatározás:	Szabványhivatkozás:	Vállalatirányítási megközelítés:
A kockázatok értékelése és kezelése	Irányelvek és folyamatok a kockázatok azonosítására, mérésére és a kockázatok elfogadható szinten tartására.	ISO 55001 (6.1 Actions to address risks and opportunities for the asset management system, 6.2.2 Planning to achieve asset management objectives, 10.2 Preventive action és 10.3 Continual improvement) ISO 31000 Risk Management	6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság és Kontrollhatékonyság)
Rendkívüli intézkedések és vészforgatókönyvek tervezése	A szervezet által alkalmazott rendszerek és folyamatok, melyek rendkívüli helyzetekben biztosítják a vagyonelemek hasznosításának előírt szolgáltatási szinteken történő ellátását, illetve a vagyonelemek biztonságának és integritásának megőrzését.	ISO 55001 (6.2.2 Planning to achieve asset management objectives és 10.2 Preventive action)	6.4 A stratégiai üzletvitel irányítása (Elkötelezettség) 6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság)
Fenntartható fejlődés	A szervezet által alkalmazott komplex és összehangolt folyamatok, melyek biztosítják, hogy az üzleti tevékenységek ellátása során fennmaradjon a környezeti hatások és a társadalmi fejlődés kérdései iránti felelős és kiegyensúlyozott megközelítés.	ISO 55001 (4.2 Understanding the needs and expectations of stakeholders és 10.3 Continual improvement)	6.4 A stratégiai üzletvitel irányítása (Elszámoltathatóság és Elkötelezettség) 6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kockázattudatosság)
Változáskezelés	Az emberi tényezők, folyamatok és vagyonelemek állapotának megváltoztatását célzó szervezeti folyamatok a változtatások azonosítására, felmérésére, megvalósítására és kommunikálására.	ISO 55001 (8.2 Management of change)	6.3 Az eredményes működés irányítása (Folyamat-integritás)

Vagyongazdálkodás – Kockázatkezelés és felülvizsgálat			
Témakör:	Meghatározás:	Szabványhivatkozás:	Vállalatirányítási megközelítés:
Teljesítmény és állapot nyomon követése	A vagyonelemek teljesítményét és állapotát teljesítménymutatók használatával felmérő folyamatok és mérések.	ISO 55001 (9.1 Monitoring, measurement, analysis and evaluation)	6.2 A megbízhatóság irányítása (Hitelesség)
Vagyongazdálkodási rendszer nyomon követése	A vagyongazdálkodási rendszer teljesítményét és állapotát teljesítménymutatók használatával felmérő folyamatok és mérések.	ISO 55001 (9.1 Monitoring, measurement, analysis and evaluation)	6.2 A megbízhatóság irányítása (Hitelesség) 6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kontrollhatékonyság)
Vezetői ellenőrzés és audit	A vagyongazdálkodási rendszer és folyamatok eredményességét felülvizsgáló és ellenőrző (audit) folyamatok.	ISO 55001 (9.2 Internal audit és 9.3 Management review) ISO 19011 Guidelines for auditing management systems	6.2 A megbízhatóság irányítása (Hitelesség) 6.5 A kockázatkezelés irányítása (Kontrollhatékonyság)
Vagyongazdálkodási értékelés és költség-számítás	A szervezet által a vagyonelemek értékét és értékcsökkenését meghatározó módszerek, valamint a vagyonelemek teljes életciklus (bekerülés, fenntartás, megújítás) költségét meghatározó szervezeti folyamatok.	ISO 55001 (7.5 Information requirements) Számvetési sztenderdek	6.2 A megbízhatóság irányítása (Hitelesség)
Érdekeltek bevonása	Az érdekelt felek bevonását biztosító szervezeti módszerek.	ISO 55001 (4.2 Understanding the needs and expectations of stakeholders)	6.4 A stratégiai üzletvitel irányítása (Versenyképesség) 6.3 Az eredményes működés irányítása (Kiaknázhatóság) 6.2 A megbízhatóság irányítása (Elégedettség)

22. sz. táblázat: A vagyongazdálkodás vállalatirányítási összefüggései: Kockázatkezelés és felülvizsgálat

9. A kifejtett témákkal foglalkozó ajánlott szakirodalom

1. OECD Principles of Corporate Governance (2004)
2. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises (2005)
3. OECD Comparative Report on Corporate Governance of State-owned Enterprises (2006)
4. OECD Accountability and Transparency: A Guide for State Ownership (2010)
5. ecoDa: Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok részére – magyar nyelvű kiadás (2010)
6. BÉT Felelős Társaságirányítási Ajánlások (2012)
7. An Anatomy of Asset Management Issue 1.1, The Institute of Asset Management (2012)
8. BPM-GOSPEL konzorcium: Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje (2012)
9. Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt: Ajánlás az állami tulajdonú társaságok számára (2013)
10. Trusted Business Partners Kft: Kockázatkezelési Kézikönyv, átdolgozott és kibővített változat (2014)
11. The Asset Management Landscape Second Edition, The Global Forum on Maintenance and Asset Management (2014)
12. OECD Risk Management and Corporate Governance (2014)
12. Revision of the OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, Second Draft (2014)