

Az ISO 31000 szabvány alkalmazása az államháztartási belső kontroll standardok kockázatkezelési ajánlásai vonatkozásában

Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft.

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

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

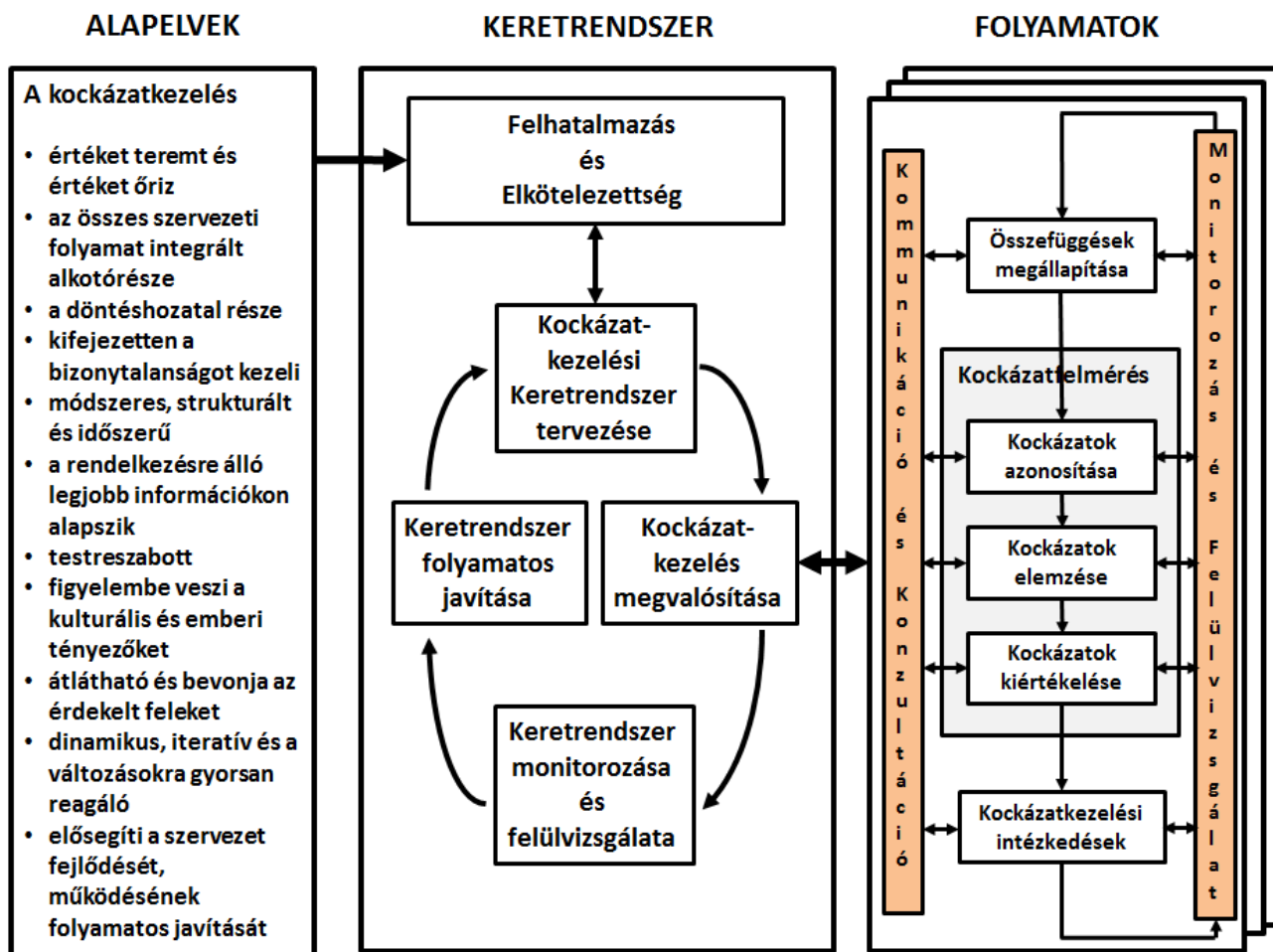
Az **állami és önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságok** tulajdonosi joggyakorlását szabályozó törvények (a 2007. évi CVI. törvény az állami vagyonról, illetve a 2011. évi CXCVI. törvény a nemzeti vagyonról) a vagyongazdálkodási feladatokat - ideértve a tulajdonosi ellenőrzés végrehajtását is - a tulajdonosi joggyakorló szervezet hatáskörében írják elő. A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet és az államháztartási belső kontroll standardok által előírt, illetve alkalmazásra ajánlott **kockázatkezelési követelmények** nemzeti társaságokra való kiterjesztésével a specifikus szervezeti és működési célok vonatkozásában testre szabható, de kereteit tekintve **egységes kockázatkezelési megközelítés** válik alkalmazhatóvá nemcsak a költségvetési szervek, hanem az állami és önkormányzati tulajdonban lévő társaságok kapcsán is.

Figyelemre méltó, hogy az államháztartási belső kontroll szabályozás a hagyományos „megfelelés” központú (COSO) kontrollrendszer alkotóelemét jelentő **„kockázatelemzés”** helyett **„kockázatkezelési rendszer”** megvalósítását írja elő - mely jól illeszkedik a nemzetközi szabályozási követelmények aktuális változásaihoz. Ugyanakkor mindez jelentős kihívást is jelent, hiszen az ellenőrzési (audit) munkaprogramok irányítása során követett „kockázat-alapú tervezés” bevált és többé-kevésbé jól alkalmazott kockázatelemzési gyakorlatain lényegesen túlmutató, az érintett szervezetek vezető tisztségviselői, illetve testületei szintjén eddig nem előírt és nem is megvalósított **célkitűzés-központú**, a kockázatkezelés átfogó kereteit, irányultságát, valamint a kockázatviselési szinteket vezetői felelősséggel meghatározó és végrehajtást felügyelő feladatkörök ellátása új szakmai ismeretek elsajátítását igényli.

Az **ISO 31000:2009 Risk Management** nemzetközi szabvány alkalmazásával a hagyományos „megfelelés” központú szemlélettel ellentétben az adott szervezeti sajátosságokat figyelembe vevő, a szervezeti és működési célok elérését hatékonyan támogató kockázatkezelés valósítható meg. Ezért ebben a tanulmányban nem a hagyományos kockázati- és kontrolldokumentálás, vagyis a lehetséges események bekövetkezési gyakoriságából és az üzleti célokra vonatkozó **negatív** hatásából származtatott eredendő és maradvány kockázatok besorolásának kockázati térképen való elhelyezését (rangsorolását) és a kockázatsökkentő intézkedések - ellenőrzési szabványok és módszertanok által „ajánlott” - igazolására helyezük a hangsúlyt. A hagyományosan alkalmazott „kontroll-centrikus” megközelítés eredményeképpen a kockázatkezelés leginkább megfelelőségi és kontrolldokumentációs gyakorlatként valósul meg, szem elől veszítve a szervezeti célok és a külső illetve belső környezet tényleges összefüggéseit, melyeket a vezetői döntéshozatal során minden lényeges szervezeti és működési folyamatra értelmezni és alkalmazni szükséges. A hagyományos megközelítés helyett, és a kialakult gyakorlat továbbfejlesztése érdekében az államháztartási belső kontroll standardok kockázatkezelési ajánlásait az ISO 31000 szabvány vonatkozásában értelmezzük.

Az ISO 31000 szabvány alkalmazása a kockázat meghatározására

A kontroll alapú kockázatkezelési megközelítéssel szemben az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány alapelvei szerint kialakított kockázatkezelési rendszerben a kockázatkezelési folyamatok a bizonytalanságból eredő *pozitív* és *negatív* hatásokra egyaránt koncentrálnak:



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

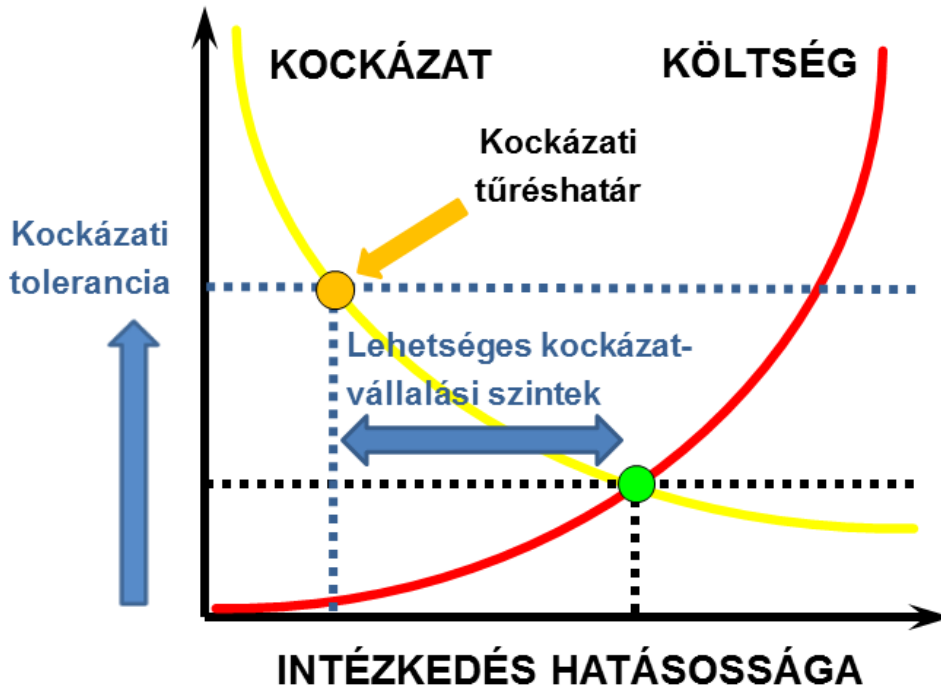
A kockázatot - az ISO 31000 szabvány alapján - mint a **bizonytalanság szervezeti célokra való hatását** értelmezzük, ezért a kockázatkezelés keretrendszerét a működési és szervezeti szintek egymásba épülő célrendszerének figyelembe vételével kell kialakítani. Az ezeken a szinteken beazonosítható működési és szervezeti célokat az azok elérését támogató irányítási célkitűzések egészíthetik ki (ld. 4. sz. ábra).

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 akár drámaian is felerősíthető események körülményeit. Ennek megfelelően a **külső és belső bizonytalanság hatásának optimális keretek közé szorítását** tekinthetjük a kockázatkezelés feladatának. A kockázat forrását a szervezeti működés külső és belső összefüggéseinek többé vagy kevésbé ismert változékonysága jelenti, a kockázatkezelés során tehát **olyan folyamatokat kell kialakítani, amelyek egyrésztől biztosítják a szervezet kiszámítható működését, másrészt a változásokra való gyors reagálás képességét.**

Értelemszerűen a szervezet típusától (költségvetési szervezet vagy gazdasági társaság), illetve a közszolgálati funkciótól függően a kiszámíthatóság és a gyors reagálás képessége eltérő követelményeket takarhat. A közpénzek szabályszerű felhasználása és a közvagyonnal való gazdálkodás körülményei jellemzően kockázatkerülő vagy kockázatminimalizáló követelményeket támasztanak, de a fejlődőképesség vagy versenyképesség iránti elvárásoknak való megfelelés (pl. közszolgáltatás körének bővítése vagy színvonalának emelése) többnyire magasabb szintű kockázatvállalást igényel.

A kockázatvállalás fő kritériumai: a kockázatviselési szint és a kockázati tolerancia

Az ellenőrzési szakma általánosan elfogadott definíciója szerint a **kockázatviselési szint** („kockázati tűréshatár” vagy „kockázati étvágó”) azt mutatja, hogy a stratégiai célok vonatkozásában a vezetés (és a felügyeleti szerv) mekkora kockázatot tart elfogadhatónak, míg a **kockázati tolerancia** („tolerancia szint”) azt, hogy a meghatározott kockázatviselési szinten a szervezeti céloktól milyen mértékű eltérés engedhető meg.



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

A kockázatkezelés gyakorlása során megkerülhetetlen kérdésnek számító kockázatviselési szint meghatározásához, alkalmazásához és bemutatásához az ellenőrzési szakma által elterjedten használt megfogalmazás szerint a kockázatviselési szint:

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

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

A kockázatviselési szint alkalmazhatóságának nehézsége abban rejlik, hogy míg a kockázati tolerancia esetében nem okoz problémát a megfelelő mutatószámok meghatározása és alkalmazása, hiszen azok azonosak lehetnek a szervezet működésének eredményességét bemutató teljesítménymutatókkal, addig a kockázatviselési szintek mérésére ezek közvetlenül többnyire nem alkalmazhatóak.

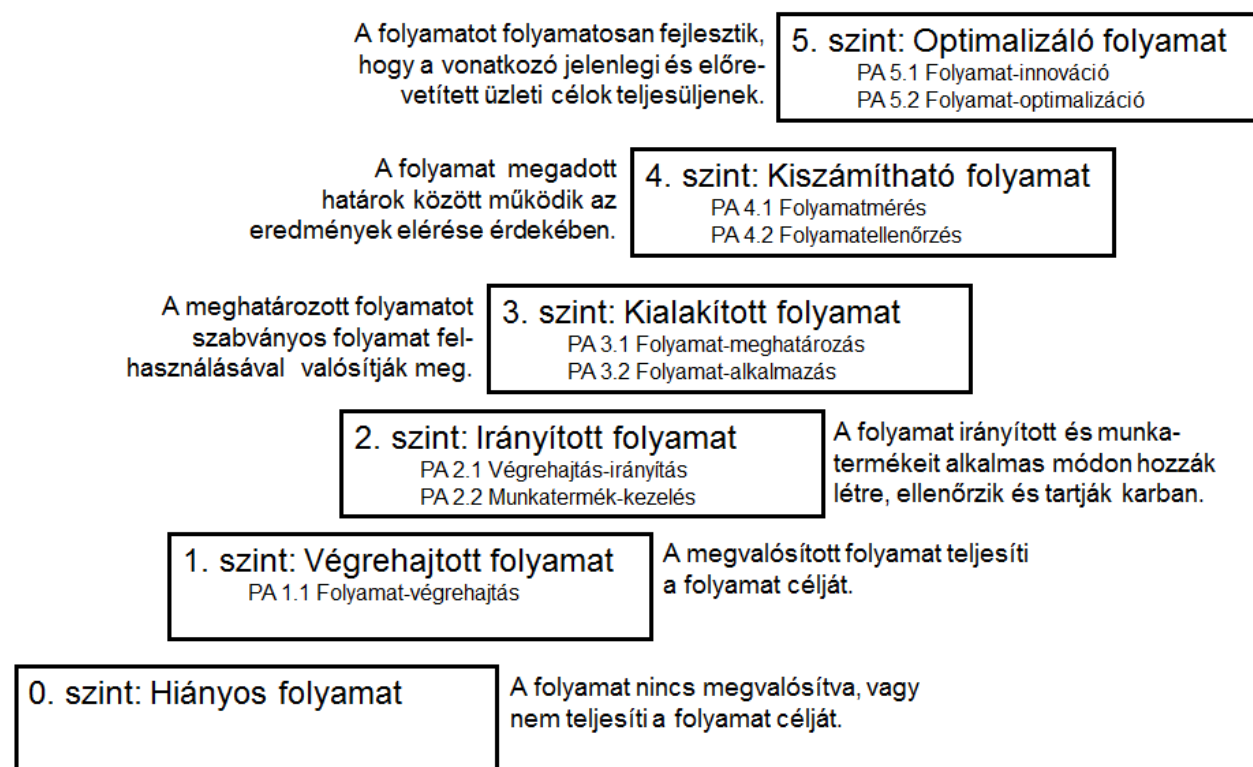
A környezet elvárásainak és a szervezet céljainak megfelelően kialakított és fenntartott **működési és irányítási folyamatok** ismert legjobb gyakorlatokhoz történő viszonyítása azonban természetes mértékül szolgálhat. Minél teljesebb körben és mértékben, illetve minél magasabb képességi szinten tervezik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

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

A kockázatkezelés az egyes működési és szervezeti szintek végrehajtási, megbízhatósági, működés-hatékonyasági (gazdaságossági) és stratégiai céljai alapján állítja be az 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") használata csak **az egymással összehasonlítható, azonos működési vagy szervezeti szinten értelmezhető és összemérhető időhorizonttal rendelkező célok** kapcsán lehet ésszerű és megalapozott.

A szervezet irányítási képességének felmérése

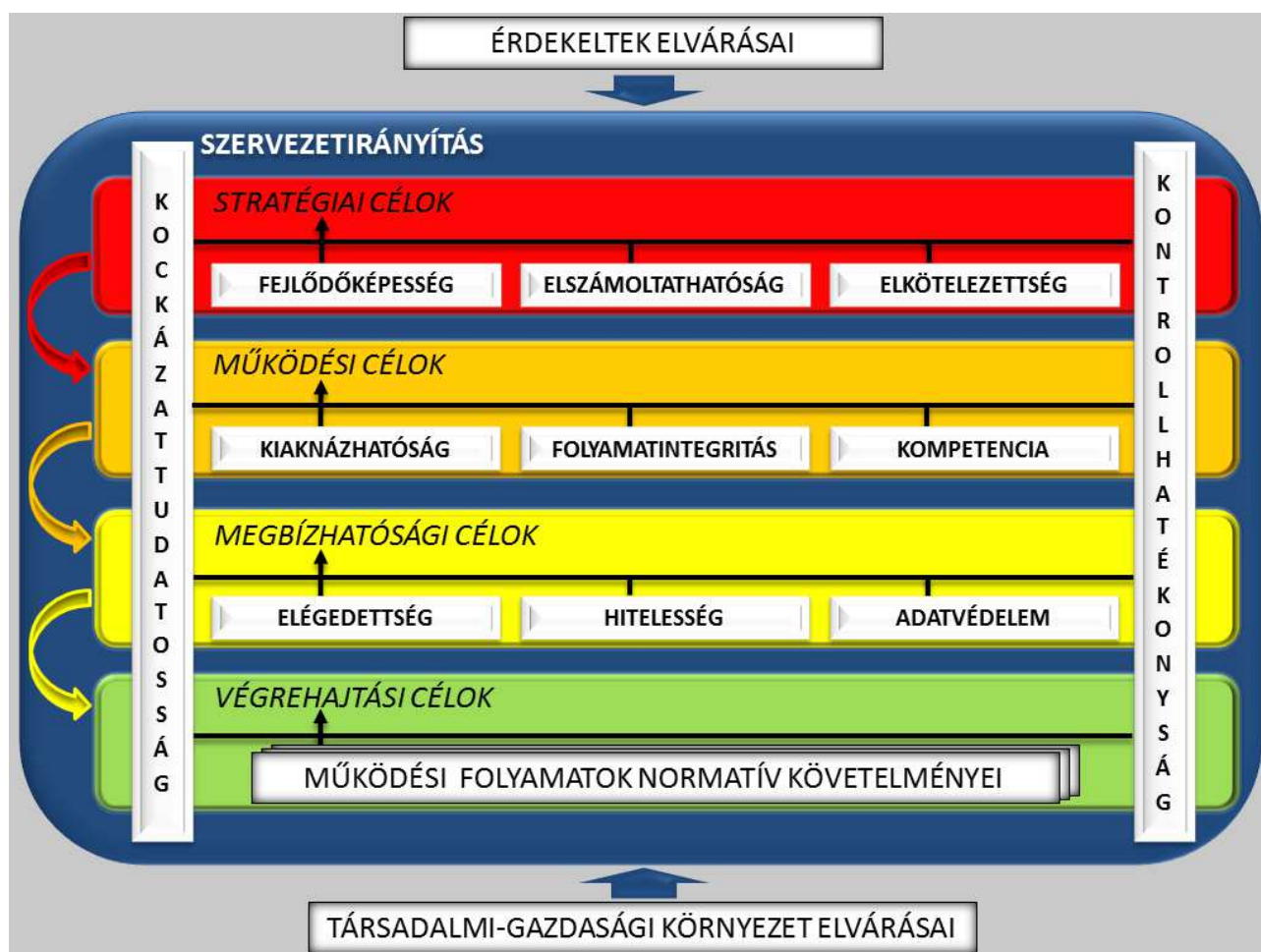
Az **irányítási képesség** a szervezet működésének olyan jellemzője, mely azt mutatja, hogy az irányítási rendszer milyen mértékben támogatja a működési és irányítási folyamatok szervezeti céloknak megfelelő végrehajtását. Az irányítási képesség meghatározása és javítása eszközül szolgál a kockázatkezelés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



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

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

A szervezet irányítási kereteinek meghatározása során a vezetésnek, illetve az ellenőrzési (felügyeleti) tevékenységet ellátó szervnek olyan forgatókönyveket kell követnie, melyekkel biztosítható a testre szabott irányítási célkitűzéseknek megfelelő szervezeti működés vizsgálata, irányítása és monitorozása. Ezáltal a szervezet irányítási rendszerének kialakítását és vizsgálatát a szervezet saját céljai és az azok elérését támogató irányítási célkitűzések vezérlik, és nem az általános kontroll-, vagy szabályozási keretrendszerek hagyományos ellenőrző listái. Az ISO/IEC 15504 szabvány alapú irányítási képességfelmérés módszertanának követésével **a megfelelés értékelése arra összpontosít, hogy a lényeges működési és irányítási folyamatok milyen mértékben vannak összhangban a szervezet saját céljai mentén kialakított kockázatviselési szintekkel.**



4. sz. ábra: A szervezeti célstruktúrát támogató irányítási célkitűzések

A szervezet irányításának eredményességére, vagyis az érdekelt felek és a társadalmi-gazdasági környezet elvárásainak teljesítésére vonatkozó **irányítási képesség** túlmutat a kontroll keretrendszereknek és ajánlásoknak való megfelelésen, illetve a működési folyamatok szabályszerűségén, hiszen azt jelzi, hogy a működési és irányítási folyamatok előírt módon történő végrehajtása milyen **megbízhatósági, működés-hatékonyági és stratégiai célok** mentén valósul meg. Az irányítási képesség szükséges mértékének a vezetés vagy felügyeleti szerv által történő előírása a szervezet céljait érintő kockázatokra adott válaszként értelmezhető, amely nagymértékben összefügg a szervezet elvárt, illetve kialakítandó kockázatvállalási kultúrájával és kockázatkezelési alapelveivel.

A kockázatkezelés szervezeti keretei

Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány által meghatározott **kockázatkezelési alapelvek** (ld. 1. sz. ábra) megvalósítása, és a kockázatkezelés szervezeti kereteinek ezen alapelvek szerinti kialakítása, valamint a szabvány alapján kialakított kockázatkezelési folyamatok szervezeti működésbe való integrálása nagymértékben hozzájárulhat ahhoz, hogy a kockázatkezelési tevékenységek a megfelelő vezetői szinteken kerüljenek ellátásra, támogatva ezzel a szervezet eredményes és hatékony irányítását.

Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány nem alkalmazható tanúsításra, ugyanakkor megfelelő keretet nyújt a szervezet által alkalmazott és/vagy fejlesztendő kockázatkezelési gyakorlatok áttekintéséhez. A szabvány által meghatározott alapelvek segítségével a kockázatkezelés szervezeti keretekbe történő illesztése az alábbiak mentén valósulhat meg:

- A kockázatkezelési folyamatok csak az érintett működési terület **külső és belső összefüggéseinek** vonatkozásában értelmezhetőek.
- A belső szervezeti és működési összefüggések megismerésében és alakításában szerepet játszó irányítási célkitűzések és az azok elérését támogató, a szervezeti célok szem előtt tartásával kiválasztható és tesztre szabható **irányítási gyakorlatok** segítséget nyújtanak az adott szervezeti vagy működési egység kockázatviselési szintjeinek meghatározásához és alkalmazásához.
- Az ISO 31000 szabvány által leírt **kockázatkezelési folyamat** alkotóelemei az érintett - meghatározott folyamatokkal és szervezeti felépítéssel körülírható - működési és szervezeti egységekre megállapított célok időhorizontjai által vezérelt **kockázatkezelési ciklusok** lépéseit határozzák meg.
- A megelőző kockázatelemzés alapján megvalósított kockázatkezelési intézkedések eredményességét jelző **maradványkockázat** a következő kockázatkezelési ciklus tervezésének kiindulópontját képezi.

A szervezeti célokra alkalmazott kontroll határértékek (kockázati toleranciák), valamint az adott szintű célok elérését támogató működési és irányítási folyamatok előírt képességi szintjei és attribútumai (kockázatviselési szintek), továbbá e folyamatokat megvalósító tevékenységekre és irányítási gyakorlatokra kialakítandó "hasznossági" és "hatékonysági" mutatószámok biztosítják azokat a metrikákat, melyek kockázati kritériumokként **vezérik a kockázatkezelési folyamatok ismétlődő végrehajtását**. Mivel ezek a kockázati kritériumok jellemzően az adott működési vagy szervezeti szint céljainak (ld. 4. sz. ábra) specifikus összefüggései és időhorizontjai figyelembe vételével alakíthatóak ki, az egyes szintekre delegált vezetői tevékenységeket - amennyiben a meghozott döntések a kockázati kritériumok tudatos alkalmazására épülnek - a szabvány szerinti kockázatkezelési folyamat megvalósulásaként értelmezhetjük és értékelhetjük.

Az **önálló kockázatkezelési szervezet** kialakításának létjogosultsága az ISO 31000 szabvány által leírt kockázatkezelési keretrendszerrel kapcsolatos tevékenységek (ld. 1. sz. ábra) dedikált felelősséggel és hatókörrel történő irányítása kapcsán merül fel. A többi szervezeti, illetve működési egység vezetése által működtetett kockázatkezelési folyamatok végrehajtását támogató keretrendszer kialakítását, monitorozását és folyamatos javítását ellátó önálló szervezeti egység felállítása és működtetése a nagyobb és összetett irányítási struktúrájú szervezet esetén indokolt, figyelembe véve azonban, hogy a kockázatkezelési keretek meghatározása elsődlegesen a szervezet felső vezetésének (vagy felügyeleti szervének) a felelősségi körébe tartozik. A kockázatkezelési keretrendszer kialakításával, működtetésével, monitorozásával és javításával kapcsolatos **elkötelezettség fenntartása** mellett a felső vezetés (pl. a szervezeti és működési szabályzattal összhangban lévő kockázatkezelési szabályzat kiadásával) **felhatalmazást** adhat ezen feladatok végrehajtására. A megfelelő vezetői támogatás, vagyis elkötelezettség és felhatalmazás nélkül a kockázatkezelési szervezet értéknövelő vagy értékmegőrző képessége nem fenntartható, hiszen a többi szervezeti egység vezetése ellenérdekelt lehet a kockázatkezelési folyamatokat megvalósító vezetői tevékenységek „külső” (más szervezet általi) szabályozásával és monitorozásával szemben.

A kockázatkezelési keretrendszer kialakításával, működtetésével, monitorozásával és folyamatos javításával kapcsolatos tevékenységeket (csakúgy, mint a kockázatkezelési folyamatok végrehajtását) a függetlenség fenntartása érdekében **indokolt elválasztani a szervezet belső ellenőrzési funkciójától**, még akkor is, ha a kockázatkezeléssel kapcsolatosan elvárt szakmai tudás terén a belső ellenőrzés esetleg előnyben van a felső vezetés vagy a többi szervezeti vagy működési egység vezetőivel szemben.

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

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
<p>2.1. A kockázatok meghatározása és felmérése</p>	<p>A szabvány külön tárgyalja a kockázatkezelési alapelvek (3. fejezet) megvalósítását támogató kockázatkezelési keretrendszerre (4. fejezet) és az egyes működési és szervezeti szinteken megvalósuló kockázatkezelési folyamatra (5. fejezet) vonatkozó követelményeket.</p>
<p>2.1.1. A szervezet vezetőjének gondoskodnia kell kockázatkezelési rendszer kialakításáról és működtetéséről, amit ajánlott írásban (pl. kockázatkezelési szabályzatban) szabályozni.</p>	<p>4.2 Felhatalmazás és elkötelezettség A szabvány is a felső vezetés felelősségét hangsúlyozza a kockázatkezelés rendszerének kialakításáért és hatékony működtetéséért. Ide tartozik a szervezet erős vezetői elkötelezettségének folyamatos fenntartása és az elkötelezettség szervezet minden szintjén való elérésének stratégiai tervezése és érvényesítése. Ennek keretében a felső vezetés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - meghatározza és jóváhagyja a kockázatkezelési politikát - biztosítja a szervezeti kultúra összhangját a kockázatkezelési politikával - a szervezet teljesítménymutatóival összhangban meghatározza a kockázatkezelés teljesítménymutatóit - összehangolja a kockázatkezelési célkitűzéseket a szervezet stratégiájával és céljaival - biztosítja a jogi és szabályozási megfelelést - a szervezet megfelelő szintjeihez rendeli az elszámoltatható felelősségeket - biztosítja, hogy a kockázatkezelés szükséges erőforrásai rendelkezésre álljanak - minden érdekelt felé kommunikálja a kockázatkezelés fontosságát és előnyeit - biztosítja a kockázatkezelés keretrendszerének folyamatos alkalmazhatóságát
<p>2.1.2. Gondoskodni kell a szervezet tevékenységeivel kapcsolatos kockázatok felméréséről, illetve összegyűjtéséről. Hatékony és ajánlott, ha a tevékenységekkel mindennapi szinten foglalkozó munkatársak és vezetők tapasztalatai felhasználásra kerülnek a felmérés során.</p>	<p>A szabvány a kockázatot a szervezeti célokra pozitívan vagy negatívan ható bizonytalansággként értelmezi. Ennek megfelelően a szervezeti célok vonatkozásában nemcsak a szervezeti tevékenységekkel kapcsolatos belső tényezőket, hanem a célokat érintő külső és belső összefüggéseket is figyelembe kell venni mind a kockázatkezelési rendszer kialakítása, mind pedig az egyes működési és szervezeti szinteken megvalósítandó kockázatkezelési folyamatok végrehajtása során.</p> <p>4.3.1 A szervezet és összefüggéseinek megértése A szervezet kockázatkezelési keretrendszerének kialakítása (tervezése és megvalósítása) kapcsán a szervezeti célkitűzések külső és belső összefüggéseinek értékeléséből kell kiindulni.</p> <p>5.3 Összefüggések megállapítása Az egyes működési és szervezeti szinteken megvalósuló kockázatkezelési folyamatok részeként a szervezeti célokat érintő külső és belső összefüggések megállapításán túlmenően az adott működési vagy szervezeti szinten megvalósuló kockázatkezelési folyamat specifikus összefüggéseit (5.3.4) is meg kell állapítani, melyek lehetnek például az adott működési vagy szervezeti szintre vonatkozó egyedi (testre szabott):</p> <ul style="list-style-type: none"> - célok, illetve célkitűzések - kockázatkezelési felelősségi körök - kockázatkezelési hatókör (mélysége) - tevékenységek, folyamatok, termékek, szolgáltatások, eszközök, stb. térben és időben való körülhatárolása - adott projektek, folyamatok vagy tevékenységek kapcsolódásai más működési vagy szervezeti szinteken megvalósuló projekkel,

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	<p>folyamatokkal vagy tevékenységekkel</p> <ul style="list-style-type: none"> - kockázatkezelési módszertan - kockázatkezelés eredményességét és hatékonyságát mérő teljesítménymutatók és értékelési módszerek - döntési helyzetek - kutatási igények és erőforrások <p>5.3.5 Kockázati kritériumok A kockázatok jelentőségének mérlegeléséhez a szervezet értékeihez, célkitűzéseihöz és erőforrásaihoz illeszkedő kockázati kritériumokat kell meghatározni a kockázatkezelési politikával összhangban. Ezek a kritériumok származhatnak jogszabályi vagy más, a szervezet által vállalt követelményekből, melyek meghatározásakor figyelembe veendő tényezők például:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a lehetséges okok és okozatok jellege és típusai - a bekövetkezési valószínűség meghatározási módja - a bekövetkezési gyakoriság és következmény időhorizontja - a kockázati szintek meghatározási módja - a lehetséges tűréshatárok - az ismétlődő vagy párhuzamos kockázatok együttes hatásának meghatározása - az érdekelték véleménye <p>5.4 Kockázatfelmérés A kockázatfelmérés a kockázatkezelési folyamat központi eleme, mely magában foglalja a kockázatok meghatározását, elemzését és kiértékelését.</p> <p>4.3.4. Szervezeti folyamatokba való integrálódás A szabványban meghatározott alapelvek szerint a kockázatfelmérésnek a kockázatkezelési folyamat részeként minden működési és szervezeti szint irányítási tevékenységeibe integrálódnia kell. Ebből következően nemcsak a helyi vezetők (folyamatgazdák) és munkatársak tapasztalatainak felhasználására, hanem aktív részvételükre is támaszkodni kell a kockázatfelmérés során.</p>
<p>2.1.3. Ajánlott a beazonosított kockázati tényezők egy erre a célra kialakított kockázatkezelési rendszer adatbázisában történő rögzítése.</p>	<p>A szabvány a kockázatkezelés nyilvántartási rendszerével kapcsolatosan közvetlenül nem támaszt követelményeket. Az alapelvekből következően a szervezeti folyamatoktól és a vezetői döntéseket támogató egyéb rendszerektől elkülönült nyilvántartásnak azonban nem sok értelme van.</p> <p>4.3.4. Szervezeti folyamatokba való integrálódás A kockázatkezelés működési és szervezeti folyamatok irányításába való integrálásából fakadóan a kockázati tényezők nyilvántartását nem célszerű különválasztani a működési és szervezeti folyamatok nyilvántartásaitól. A felső vezetésnek biztosítani kell a szervezet kockázatkezelési rendszerével kapcsolatos tervezés összhangját az egyéb (pl. stratégiai, szervezetfejlesztési vagy infrastrukturális projektekre vonatkozó) tervezés folyamataival.</p> <p>4.3.5 Erőforrások A megfelelő erőforrások (ideértve a személyi kapacitás, szakértelem, módszertanok, folyamatleírások, informatikai eszközök és oktatás) rendelkezésre állásának biztosítása a felső vezetés feladata.</p>
<p>2.1.4. Ajánlott a munkatársak tájékoztatása a szakterületükön beazonosított kockázati tényezőkről.</p>	<p>A szabvány mind a kockázatkezelési keretrendszer, mind pedig az egyes működési vagy szervezeti szinten megvalósuló kockázatkezelési folyamat vonatkozásában kiemelten kezeli a külső és belső, funkcióját tekintve kétirányú kommunikációval kapcsolatos szempontokat.</p> <p>4.3.6 A belső kommunikációs és jelentési mechanizmusok megállapítása A kockázatkezelési keretrendszer tervezése során a felső vezetésnek</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	<p>biztosítani kell a belső kommunikációs és jelentési mechanizmusok megállapítását annak biztosítására, hogy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kockázatkezelési keretrendszer fő elemei és a későbbi változások megfelelően legyenek kommunikálva - a kockázatkezelési keretrendszerre, annak hatékonyságára és eredményeire vonatkozó belső jelentések kielégítőek legyenek - a kockázatkezelési rendszer alkalmazásából származó lényegi információk a megfelelő szinteken és időben rendelkezésre álljanak - a belső érdekelttel való konzultációs folyamatok megvalósuljanak <p>4.3.7 A külső kommunikációs és jelentési mechanizmusok megállapítása A felső vezetésnek biztosítani kell, hogy a külső érdekelttel való kommunikáció megfelelő terv alapján valósuljon meg az alábbiak figyelembe vételével:</p> <ul style="list-style-type: none"> - megfelelő külső érdekelt bevonása és az eredményes információcsere biztosítása - jogi, szabályozási követelményeknek való megfelelés közzététele - a kockázatkezelési folyamatban megvalósuló kommunikáció és konzultáció jelentése és visszacsatolása - a bizalom erősítése - krízishelyzetek érdekelttel való kommunikálása (válságkommunikáció) <p>5.2 Kommunikáció és konzultáció A kockázatkezelési folyamat adott működési vagy szervezeti szinten történő megvalósításakor biztosítani kell a külső és belső érdekelttel való kommunikációt és konzultációt.</p> <p>Az érdekelt bevonásával a konzultáció hozzájárulhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - az összefüggések jobb megismeréséhez - az érdekelt felek érdekeinek megértéséhez és figyelembe vételéhez - a kockázatok pontosabb meghatározásához - a tapasztalatok szélesebb körének kockázatelemzésben való hasznosításához - a kockázati kritériumok meghatározása és a kockázatértékelés során az eltérő vélemények megfelelő figyelembe vételéhez - a kockázatkezelési intézkedések jóváhagyásának és támogatásának biztosításához - a kockázatkezelési folyamat végrehajtása során szükséges változáskezelés támogatásához - a megfelelő külső és belső kommunikációs és konzultációs terv kialakításához <p>A kommunikációban és konzultációban résztvevő érdekelt a kockázatok megítélésével kapcsolatos eltérő véleményei természetesen adódnak a különböző értékrendekből, igényekből, feltételezésekből, koncepciókból vagy fenntartásokból. Mivel ezek a vélemények jelentős hatással lehetnek a döntéshozatalra, elő kell segíteni az őszinte, lényegre törő, pontos és érthető információk cseréjét, kellő figyelmet fordítva a bizalmas és személyes adatok megfelelő kezelésére.</p>
<p>2.2. A kockázatok elemzése</p>	<p>A szabvány a kockázatok elemzésével kapcsolatban is szétválasztja a keretrendszer szintű (4. fejezet) és a kockázatkezelési folyamat szintű (5. fejezet) szempontokat.</p>
<p>2.2.1. Minden egyes beazonosított kockázati tényező vonatkozásában ajánlott a bekövetkezése</p>	<p>A szabvány a szervezeti célokra hatást gyakorló bizonytalansági tényezőkre helyezi a hangsúlyt, ennek megfelelően a bekövetkezési valószínűség és szervezeti célra vonatkozó hatás együttes (kvalitatív vagy kvantitatív) jellemzését nem emeli ki a kockázatok jelentőségének mérlegelésére</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
<p>valószínűségének és a szervezetre gyakorolt hatásának meghatározása.</p>	<p>alkalmazott kockázati kritériumok megállapítása kapcsán figyelembe veendő tényezők közül.</p> <p>5.3.5 Kockázati kritériumok A kockázatok jelentőségének mérlegeléséhez a szervezet értékeihez, célkitűzéseire és erőforrásaihoz illeszkedő kockázati kritériumokat kell meghatározni a kockázatkezelési politikával összhangban. Ezek a kritériumok származhatnak jogszabályi vagy más, a szervezet által vállalt követelményekből, melyek meghatározásakor figyelembe veendő tényezők például:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a lehetséges okok és okozatok jellege és típusai - a bekövetkezési valószínűség meghatározási módja - a bekövetkezési gyakoriság és következmény időhorizontja - a kockázati szintek meghatározási módja - a lehetséges tűréshatárok - az ismétlődő vagy párhuzamos kockázatok együttes hatásának meghatározása - az érdekelték véleménye <p>Az előzetesen az adott működési vagy szervezeti szinten megvalósításra kerülő kockázatkezelési folyamatra megállapított kockázati kritériumok segítségével a kockázatelemzés első lépéseként kerülnek meghatározásra a kockázati tényezők.</p> <p>5.4.2 Kockázatok azonosítása A kockázatazonosítás során a kockázatok forrását és hatóköreit, az eseményeket vagy a körülmények változásait, a kiváltó okokat és a lehetséges következményeket kell meghatározni. A kockázatazonosítás célja olyan, mind teljesebb körű kockázati lista összeállítása, mely a szervezeti célok elérését támogató vagy akadályozó, illetve gyorsító vagy késleltető eseményeken alapul. A mind teljesebb körű kockázati lista összeállítása és karbantartása azért fontos, hogy csökkenjen a kockázatelemzésből esetleg kimaradó tételek súlya.</p> <p>A kockázatok atól függetlenül be kell azonosítani, hogy a kockázat forrására vonatkozóan a szervezet alkalmaz-e meglévő kontrollt, vagyis a nem nyilvánvaló kockázati forrásokat és okokat is fel kell tárni. Mindehhez mind szélesebb körű és aktuális háttér információknak valamint szaktudásnak kell rendelkezésre állnia.</p>
<p>2.2.2. Ajánlott a kockázatokhoz rendelt értékek írásos vagy elektronikus formában történő rögzítése.</p>	<p>Az alkalmazandó kockázatazonosítási technikákat és eszközöket a szervezeti céloknak, képességeknek és a kockázati kitettségnek megfelelően kell kiválasztani és alkalmazni.</p>
<p>2.2.3. A szervezet vezetőjének meg kell határoznia az egyes folyamatok, szervezeti egységek, illetve az egész szervezet kockázati tűréshatárának szintjét („kockázati étvágyát”).</p>	<p>A kockázatviselési szintek és a kockázati toleranciák - bár a szabvány ezeket a fogalmakat nem alkalmazza - a működési és szervezeti szintek szerinti célok és a kapcsolódó vezetői felelőségek mentén kell, hogy meghatározásra kerüljenek. Ezt egyrészt a kockázatkezelési keretrendszer kialakítása során figyelembevevett külső és belső összefüggések megállapítása és a jóváhagyott kockázatkezelési politika, másrészt a működési és szervezeti szintek irányításába integrált kockázatkezelési folyamat által megállapításra kerülő külső és belső összefüggések és az ezek mentén kialakított kockázati kritériumok alkalmazása biztosítja.</p> <p>A szervezet felső vezetésének kettős szerepe van. Egyrészt a kockázatkezelési keretrendszer célkitűzéseivel kapcsolatos kockázati kritériumok kapcsán a tűréshatárok meghatározása, másrészt a szervezetet átfogó működési és szervezeti szintek mentén a kockázatkezelési folyamatok belső összefüggéseinek keretet adó szervezeti irányítási célkitűzések</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	<p>megállapítása, melyek alapján az egyes kockázatkezelési folyamatok által alkalmazandó kockázati kritériumok is kidolgozhatók - a kockázatkezelési folyamat végrehajtásáért felelős vezető feladat- és hatáskörében.</p> <p>4.2 Felhatalmazás és elkötelezettség A szabvány a felső vezetés felelősségét hangsúlyozza a kockázatkezelés rendszerének kialakításáért és hatékony működtetéséért. Ide tartozik a szervezet erős vezetői elkötelezettségének folyamatos fenntartása és az elkötelezettség szervezet minden szintjén való elérésének stratégiai tervezése és érvényesítése. Ennek keretében a felső vezetés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - meghatározza és jóváhagyja a kockázatkezelési politikát - biztosítja a szervezeti kultúra összhangját a kockázatkezelési politikával - a szervezet teljesítménymutatóival összhangban meghatározza a kockázatkezelés teljesítménymutatóit - összehangolja a kockázatkezelési célkitűzéseket a szervezet stratégiájával és céljaival - biztosítja a jogi és szabályozási megfelelést - a szervezet megfelelő szintjeihez rendeli az elszámoltatható felelőségeket - biztosítja, hogy a kockázatkezelés szükséges erőforrásai rendelkezésre álljanak - minden érdekelt felé kommunikálja a kockázatkezelés fontosságát és előnyeit - biztosítja a kockázatkezelés keretrendszerének folyamatos alkalmazhatóságát <p>4.3.1 A szervezet és összefüggéseinek megértése A szervezet kockázatkezelési keretrendszerének kialakítása (tervezése és megvalósítása) kapcsán a szervezeti célkitűzések külső és belső összefüggéseinek értékeléséből kell kiindulni.</p> <p>4.3.2 A kockázatkezelési politika kialakítása A felső vezetés által a kockázatkezelési keretrendszer tervezése kapcsán jóváhagyott kockázatkezelési politika, mely meghatározza a kockázatkezelés céljait és biztosítja a vezetői elkötelezettség fenntartását, tipikusan tartalmazza az alábbiakat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kockázatkezelés értelmezését a szervezet vonatkozásában - a szervezeti célok és politikák kapcsolatát a kockázatkezelési politikával - a kockázatkezelési felelőségeket - az érdekellentétek kezelési módját - a felelőségek ellátásához szükséges erőforrások rendelkezésre bocsátására vonatkozó elkötelezettséget - a kockázatkezelés teljesítménymérési és jelentési módját - a kockázatkezelési politika és keretrendszer rendszeres és szükség szerinti áttekintése és javítása iránti elkötelezettséget <p>5.3 Összefüggések megállapítása Az egyes működési és szervezeti szinteken megvalósuló kockázatkezelési folyamatok részeként meg kell állapítani a szervezeti célokat érintő külső és belső összefüggéseket és az adott működési vagy szervezeti szinten megvalósuló kockázatkezelési folyamat specifikus összefüggéseit.</p> <p>5.3.5 Kockázati kritériumok A kockázatok jelentőségének mérlegeléséhez a szervezet értékeihez, célkitűzéseire és erőforrásaihoz illeszkedő kockázati kritériumokat kell meghatározni a kockázatkezelési politikával összhangban. Ezek a kritériumok származhatnak jogszabályi vagy más, a szervezet által vállalt</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	<p>követelményekből, melyek meghatározásakor figyelembe veendő tényezők például:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a lehetséges okok és okozatok jellege és típusai - a bekövetkezési valószínűség meghatározási módja - a bekövetkezési gyakoriság és következmény időhorizontja - a kockázati szintek meghatározási módja - a lehetséges tűréshatárok - az ismétlődő vagy párhuzamos kockázatok együttes hatásának meghatározása - az érdekeltek véleménye
<p>2.2.4. A kockázati tényezők hatásának és bekövetkezésük valószínűségének figyelembevételével ajánlott meghatározni azokat a kockázati tényezőket, amelyek a szervezet kockázati tűréshatárain (szervezeti szinten, illetve szervezeti egység szinten vagy egyes folyamatokra vonatkozóan) belül, illetve azon kívül helyezkednek el (kockázati térkép).</p>	<p>A szabvány a kockázati térkép alkalmazását ugyan nem zárja ki, de nem is preferálja. Ennek alapja az, hogy a kockázati kritériumok meghatározása lényegesen összetettebb és tágabb értelmű, mint a vélelmezett hatás és a bekövetkezési valószínűség egyszerű szorzata. A kockázati térkép alkalmazásának lényeges problémája, hogy a nem azonos működési vagy szervezeti szintekhez tartozó célok és azok eltérő időhorizontjai esetén a kockázati térképen feltüntetett kockázati tényezők lényegében egymással sem összehasonlíthatóak, továbbá a viszonyítás alapjául szolgáló kockázatviselési szintek ilyen módon nem számszerűsíthetők. Egy nagyon magas bekövetkezési valószínűségű és egyben számszerűsíthetően nagy kihatású - tehát lényegében jól ismert lefolyású, de a hagyományos kockázati térképen magas kockázatúnak besorolt - esemény vonatkozásában nyilvánvalóan kisebb a bizonytalanság hatása, mint egy ritkán bekövetkező és nagyságát tekintve fel nem mérhető - váratlan - eseményé.</p> <p>A kockázati térkép valójában nem a kockázatelemzés, hanem a kontrolldokumentálás grafikus szemléltető eszköze, ezért is alkalmazzák előszeretettel a „kockázat-alapú”, valójában inkább kontroll-alapú ellenőrzési tervek alátámasztására.</p>
<p>2.3. A kockázatok kezelése</p>	<p>A szabvány értelmezésében - az egyes működési és szervezeti szinteken megvalósuló kockázatkezelési folyamat elemeként - a kockázatkezelési intézkedés a kockázatot módosító egy vagy több lehetőség kiválasztását és megvalósítását jelenti. A megvalósított intézkedések támogatják vagy módosíthatják a kontrollok kialakítását, illetve megvalósítását.</p> <p>A kockázatkezelési intézkedés („risk treatment”) egy olyan ciklikus folyamat, mely során:</p> <ul style="list-style-type: none"> - értékeli a kockázatkezelési intézkedést - döntenek a maradványkockázat szintjeinek elfogadhatóságáról - amennyiben nem elfogadható a maradványkockázat valamely szintje, új kockázatkezelési intézkedésre kerül sor, és - újraértékeli ezt az intézkedést is
<p>2.3.1. A kockázatkezelési rendszer fő célja, hogy megszüntesse vagy a tűréshatáron belüli értékre csökkentse a szervezet kockázati tűréshatárain kívül elhelyezkedő kockázatokat.</p>	<p>A kockázat(vállalás) pozitív hatásainak kívánatos érvényesítése céljából a szabvány nemcsak a kockázatcsökkentő, hanem a kockázatnövelő kockázatkezelési intézkedéseket is értelmezi. Továbbá a kockázati szintek és tűréshatárok meghatározása és szükség szerinti változtatása is része a kockázatkezelési folyamat megvalósításának (ld. 5.3 Összefüggések megállapítása). Például a külső körülmények megváltozására való gyors reagálási képesség támogatására a szervezeti és működési folyamatok újratervezése, vagy új termék, illetve szolgáltatás fejlesztése magasabb kockázatvállalási szintek figyelembe vételével valósulhat meg.</p> <p>Hatékonyság szempontjából elképzelhető az is, hogy bizonyos kockázatokra újonnan kialakított kockázati intézkedések feleslegessé tesznek más kockázatokra vonatkozó meglévő kontrollokat. Például kiszervezés esetén az adott működési területre alkalmazott szolgáltatási szerződésekkel és érvényesített szolgáltatási szint követelményekkel kiváltható a jogszabályi</p>

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

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	<ul style="list-style-type: none"> - biztosítja a kockázatkezelés keretrendszerének folyamatos alkalmazhatóságát <p>5.5.3 Kockázatkezelési intézkedési tervek készítése és megvalósítása A kockázatkezelési tervek készítésének célja a kockázatkezelési lehetőségek közül kiválasztott intézkedések megvalósítási módjának dokumentálása az alábbi információkkal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kockázatkezelési intézkedések lehetséges opciók közötti kiválasztásának okai és várható előnyei - a terv elfogadásáért és végrehajtásáért felelős személyek - javasolt tevékenységek - erőforrás követelmények, ideértve az előre nem látható kiadásokat is - teljesítménymutatók és megkötések - beszámolási és nyomon követési (monitoring) követelmények - időzítés és ütemterv <p>Az intézkedési terveket a szervezet vezetői folyamataiba kell integrálni, és az érdekelt felekkel meg kell vitatni. A döntéshozóknak és az egyéb érintett feleknek tisztában kell lenniük a kockázatkezelési intézkedés után fennmaradó (maradvány) kockázat jellegével és mértékével. A maradványkockázatot dokumentálni kell, biztosítva a nyomon követést és felülvizsgálatot, melyek alapján, ha szükséges további intézkedést kell kezdeményezni.</p>
<p>2.3.6. A szabályszerű és hatékony működéshez hozzájárulásuk érdekében a külső-, belső szabályozóknak nem megfelelő működés kiváltó okait meg kell szüntetni, illetve intézkedéseket kell ki dolgozni az előirányzatokkal, vagyonnal való gazdálkodás szabályozókkal való összhang biztosítása érdekében.</p>	<p>A szabályozóknak és a vagyongazdálkodási szempontoknak nem megfelelő működés (szabálytalanság) megakadályozása az értékmegőrzésre vonatkozó első alapelv érvényesítéseként a keretrendszer kialakításakor és megvalósításakor elsődleges elkötelezettségi szempont, továbbá beépül a működési és szervezeti szinteken megvalósuló kockázatkezelési folyamatokba (összefüggések megállapítása, kockázati kritériumok meghatározása, kockázatok kiértékelése, kockázatkezelési opciók kiválasztása, a kockázatkezelési folyamat dokumentálása).</p>
<p>2.4. A kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata</p>	<p>A szabvány mind a kockázatkezelési keretrendszer kialakításának és megvalósításának folyamatos javítása, mind pedig az egyes kockázatkezelési folyamatok valamennyi lépéseinek eredményes megvalósulása érdekében előírja a tervszerű monitorozást és a felülvizsgálatot (ld. 4.5 és 5.6 fejezetek).</p> <p>4.5 A keretrendszer monitorozása és felülvizsgálata A szervezetnek végre kell hajtania az alábbiakat annak érdekében, hogy a kockázatkezelés eredményes legyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kockázatkezelés teljesítményét mérő mutatószámok alkalmazása és ezek rendszeres megfelelőségi felülvizsgálata - a kockázatkezelési terv előrehaladásának és a tervtől való eltérések rendszeres mérése - a kockázatkezelési keretrendszer, politika és terv a szervezet külső és belső összefüggéseinek való megfelelőségének rendszeres felülvizsgálata - beszámoló készítése a kockázatokról, a kockázatkezelési terv előrehaladásáról, és arról, hogy a kockázatkezelési politika milyen mértékben kerül betartásra

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	<ul style="list-style-type: none"> - a kockázatkezelési keretrendszer eredményességének felülvizsgálata <p>5.6 Monitorozás és felülvizsgálat</p> <p>A monitorozást és felülvizsgálatokat a kockázatkezelési folyamat részeként meg kell tervezni, ideértve az állandó ellenőrzéseket és a felügyeletet. A szabvány rendszeres és ad hoc felülvizsgálatokat javasol.</p> <p>A monitorozásra és felülvizsgálatokra vonatkozó felelősségi köröket világosan meg kell határozni.</p> <p>A monitorozási és felülvizsgálati eljárásoknak a kockázatkezelési folyamat minden aspektusát le kell fednie annak érdekében, hogy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kontrollok kialakításának és működésének eredményessége és hatékonysága biztosítva legyen - a kockázatelemzés további javításához szükséges információk rendelkezésre álljanak - az esetek, változások, trendek, sikerek illetve kudarcok elemzése és a tanulságok levonása megtörténjen - a külső és belső összefüggésekben bekövetkező változások feltárásra kerüljenek, ideértve a kockázati intézkedések és prioritások felülvizsgálatát igénylő kockázati kritériumok illetve a kockázatok változásait is - az újonnan felmerülő kockázatok beazonosításra kerüljenek <p>A kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósításának előrehaladási mértéke teljesítménymérésre alkalmazható. Az eredmények beépülhetnek a szervezet átfogó teljesítménymérési rendszerébe és a külső és belső jelentésekbe.</p> <p>Az egyes kockázatkezelési folyamatok felülvizsgálati eredményeit fel kell használni a kockázatkezelési keretrendszer terv szerinti monitorozásához és felülvizsgálatához is (4.5).</p>
<p>2.4.1. Gondoskodni kell az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósításának nyomon követéséről.</p>	<p>A kockázatkezelési intézkedések tervezésekor kell a nyomon követés (monitorozás) módját és gyakoriságát meghatározni.</p> <p>5.5.3 Kockázatkezelési intézkedési tervek készítése és megvalósítása</p> <p>A kockázatkezelési tervek készítésének célja a kockázatkezelési lehetőségek közül kiválasztott intézkedések megvalósítási módjának dokumentálása az alábbi információtartalommal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kockázatkezelési intézkedések lehetséges opciók közül kiválasztásának okai és várható előnyei - a terv elfogadásáért és végrehajtásáért felelős személyek - javasolt tevékenységek - erőforrás követelmények, ideértve az előre nem látható kiadásokat is - teljesítménymutatók és megkötések - beszámolási és nyomon követési (monitoring) követelmények - időzítés és ütemterv <p>Az intézkedési terveket a szervezet vezetői folyamataiba kell integrálni, és az érdekelt felekkel meg kell vitatni.</p> <p>A döntéshozóknak és az egyéb érintett feleknek tisztában kell lenniük a kockázatkezelési intézkedés után fennmaradó (maradvány) kockázat jellegével és mértékével. A maradványkockázatot dokumentálni kell, biztosítva a nyomon követést és felülvizsgálatot, melyek alapján, ha szükséges további intézkedést kell kezdeményezni.</p> <p>5.7 A kockázatkezelési folyamat rögzítése</p> <p>A szabvány a kockázatkezelési folyamat kapcsán kötelező elemként előírja a kockázatkezelési tevékenységek rögzítését, mely alapul szolgál mind a módszerek és eszközök, mind pedig a teljes folyamat javításához.</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	<p>A feljegyzések készítésekor figyelembe veendő tényezők:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a szervezet folyamatos tanulási igényei - az információk vezetési célú újrahasznosításának előnyei - a feljegyzések készítésének és karbantartásának költségei és ráfordításai - a feljegyzések készítésével kapcsolatos jogi, szabályozási és működési igények - a hozzáférési módok, elérhetőség és tároló eszközök - a megőrzési időszak - az információk érzékenysége
<p>2.4.2. Ajánlott, hogy a szervezet a beazonosított kockázatokat év közben legalább egyszer felülvizsgálja.</p>	<p>A kockázatok a célokra ható bizonytalanság forrásaira és a külső és belső összefüggésekre jellemző időhorizontok figyelembe vételével, a végrehajtási ciklusok szerinti gyakorisággal kerülnek beazonosításra és felülvizsgálatra - a kockázatkezelési folyamat részeként.</p> <p>5.6 Monitorozás és felülvizsgálat A monitorozást és felülvizsgálatokat a kockázatkezelési folyamat részeként meg kell tervezni, ideértve az állandó ellenőrzéseket és a felügyeletet. A szabvány rendszeres és ad hoc felülvizsgálatokat javasol.</p> <p>5.4.2 Kockázatok azonosítása A kockázatazonosítás során a kockázatok forrását és hatóköreit, az eseményeket vagy a körülmények változásait, a kiváltó okokat és a lehetséges következményeket kell meghatározni. A kockázatazonosítás célja olyan, mind teljesebb körű kockázati lista összeállítása, mely a szervezeti célok elérését támogató vagy akadályozó, illetve gyorsító vagy késleltető eseményeken alapul. A mind teljesebb körű kockázati lista összeállítása és karbantartása azért fontos, hogy csökkenjen a kockázatelemzésből esetleg kimaradó tételek súlya.</p> <p>A kockázatokat attól függetlenül be kell azonosítani, hogy a kockázat forrására vonatkozóan a szervezet alkalmaz-e meglévő kontrollt, vagyis a nem nyilvánvaló kockázati forrásokat és okokat is fel kell tárni. Mindehhez mind szélesebb körű és aktuális háttér információknak valamint szaktudásnak kell rendelkezésre állnia.</p>
<p>2.4.3. Ajánlott a kockázatkezelési folyamat minden egyes elemének (kockázatok felmérése, elemzése, kezelése) legalább évenkénti teljes felülvizsgálata.</p>	<p>A felülvizsgálatokat kiváltó okokat mind a kockázatkezelési keretrendszer, mind pedig az egyes kockázatkezelési folyamatok vonatkozásában az összefüggések figyelembe vételével kell a tervezéskor meghatározni.</p> <p>5.6 Monitorozás és felülvizsgálat A monitorozást és felülvizsgálatokat a kockázatkezelési folyamat részeként meg kell tervezni, ideértve az állandó ellenőrzéseket és a felügyeletet. A szabvány rendszeres és ad hoc felülvizsgálatokat javasol. A monitorozásra és felülvizsgálatokra vonatkozó felelősségi köröket világosan meg kell határozni. A monitorozási és felülvizsgálati eljárásoknak a kockázatkezelési folyamat minden aspektusát le kell fednie annak érdekében, hogy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kontrollok kialakításának és működésének eredményessége és hatékonysága biztosítva legyen - a kockázatfelmérés további javításához szükséges információk rendelkezésre álljanak - az esetek, változások, trendek, sikerek illetve kudarcok elemzése és a tanulságok levonása megtörténjen - a külső és belső összefüggésekben bekövetkező változások feltárára kerüljenek, ideértve a kockázati intézkedések és prioritások felülvizsgálatát igénylő kockázati kritériumok illetve a kockázatok változásait is - az újonnan felmerülő kockázatok beazonosításra kerüljenek

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	<p>A kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósításának előrehaladási mértéke teljesítménymérésre alkalmazható. Az eredmények beépülhetnek a szervezet átfogó teljesítménymérési rendszerébe és a külső és belső jelentésekbe.</p> <p>Az egyes kockázatkezelési folyamatok felülvizsgálati eredményeit fel kell használni a kockázatkezelési keretrendszer tervszerinti monitorozásához és felülvizsgálatához is (4.5).</p> <p>A.3.1 Folyamatos fejlesztés (Függelék) A keretrendszer, illetve a folyamatok felülvizsgálatát célszerű összekötni a szervezet, illetve a kockázatkezelési folyamat szervezeti szintjéhez tartozó célok teljesítésének értékelésével, valamint a vezetők teljesítményértékelésével.</p> <p>A fejlett kockázatkezelési rendszer megvalósításának egyik attribútuma a kockázatkezelési teljesítményt mérő mutatók meghatározása és alkalmazása. A rendszeres felülvizsgálat során tűzhető ki a következő időszak teljesítménycéljai.</p>
<p>2.4.4. Ajánlott a felülvizsgálatok során feltárt hiányosságok mielőbbi kijavítása, illetve a hatékonyabb feladatellátást biztosító módszerek és eszközök lehetőség szerinti bevezetése.</p>	<p>A kockázatkezelési keretrendszer és a kockázatkezelési folyamatok megvalósításának kötelező eleme a folyamatos javítást célzó tevékenységek előírása és a végrehajtás nyomon követése.</p> <p>4.6 A keretrendszer folyamatos javítása A monitorozás és felülvizsgálatok alapján döntéseket kell hozni arról, hogy a kockázatkezelési keretrendszer, a politika és a terv miként fejleszthető. Ezekkel a döntésekkel kell elérni, hogy a szervezet kockázatkezelése és kockázatkezelési kultúrája folyamatosan javuljon.</p> <p>5.5.3 Kockázatkezelési intézkedési tervek készítése és megvalósítása A kockázatkezelési tervek készítésének célja a kockázatkezelési lehetőségek közül kiválasztott intézkedések megvalósítási módjának dokumentálása az alábbi információ tartalommal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kockázatkezelési intézkedések lehetséges opciók közötti kiválasztásának okai és várható előnyei - a terv elfogadásáért és végrehajtásáért felelős személyek - javasolt tevékenységek - erőforrás követelmények, ideértve az előre nem látható kiadásokat is - teljesítménymutatók és megkötések - beszámolási és nyomon követési (monitoring) követelmények - időzítés és ütemterv <p>Az intézkedési terveket a szervezet vezetői folyamataiba kell integrálni, és az érdekelt felekkel meg kell vitatni.</p> <p>A döntéshozóknak és az egyéb érintett feleknek tisztában kell lenniük a kockázatkezelési intézkedés után fennmaradó (maradvány) kockázat jellegével és mértékével. A maradványkockázatot dokumentálni kell, biztosítva a nyomon követést és felülvizsgálatot, melyek alapján, ha szükséges további intézkedést kell kezdeményezni.</p>
<p>2.5. Csalás, korrupció</p>	<p>A szabvány nem nevesít kiemelt kockázati típusokat. Ugyanakkor a szabálytalanság kezelése kapcsán tett korábbi megállapításunk szerint: A szabályozóknak és a vagyongazdálkodási szempontoknak nem megfelelő működés (szabálytalanság) megakadályozása az értékmegőrzésre vonatkozó első alapelv érvényesítéseként a keretrendszer kialakításakor és megvalósításakor elsődleges elkötelezettségi szempont, továbbá beépül a működési és szervezeti szinteken megvalósuló kockázatkezelési folyamatokba (összefüggések megállapítása, kockázati kritériumok meghatározása, kockázatok kiértékelése, kockázatkezelési opciók kiválasztása, a kockázatkezelési folyamat dokumentálása).</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
<p>2.5.1. Kiemelt figyelmet kell fordítani a szervezetben belül a súlyosabb szabálytalanságok (csalás, illetve korrupció) mint kiemelt kockázatok kezelésére.</p>	<p>A kockázatkezelési politika összehangolása a szervezeti célkitűzésekkel és politikákkal biztosítja, hogy a kiemelt kockázati területek kellő súllyal jelenjenek meg.</p> <p>4.3.2 A kockázatkezelési politika kialakítása</p> <p>A felső vezetés által a kockázatkezelési keretrendszer tervezése kapcsán jóváhagyott kockázatkezelési politika, mely meghatározza a kockázatkezelés céljait és biztosítja a vezetői elkötelezettség fenntartását, tipikusan tartalmazza az alábbiakat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kockázatkezelés értelmezését a szervezet vonatkozásában - a szervezeti célok és politikák kapcsolatát a kockázatkezelési politikával - a kockázatkezelési felelőségeket - az érdekellentétek kezelési módját - a felelőségek ellátásához szükséges erőforrások rendelkezésre bocsátására vonatkozó elkötelezettséget - a kockázatkezelés teljesítménymérési és jelentési módját - a kockázatkezelési politika és keretrendszer rendszeres és szükség szerinti áttekintése és javítása iránti elkötelezettséget

A kockázatkezelésre vonatkozó államháztartási kontroll standardok értelemszerűen a hagyományos ellenőrzési szemléletet és terminológiát követik le, melyek jól ismertek a kockázatkezeléssel foglalkozó szakemberek számára. Bár a 2009-ben kiadott ISO 31000 szabvány még kevésbé közismert és alkalmazott, de a kockázatkezelés megvalósítása során a szervezeti célok szerkezetét követő és a szervezeti folyamatokat integráló, valamint a kockázatkezelés átfogó keretrendszerét és a működési és szervezeti szintek kockázatkezelési folyamatait elkülönítetten meghivatkozó megközelítése jobban alkalmazható azon szervezetek számára, amelyek új alapokra kívánják helyezni a kockázatkezelési gyakorlatukat.