

Útmutató az integrált kockázatkezelés megvalósításához

Összeállította:

Ivanyos János
Trusted Business Advisor
www.trusted.hu

2020. április

Tartalom

1. BEVEZETÉS	4
1.1 CÉL ÉS ALKALMAZÁS	4
1.2 RÖVIDÍTÉSEK.....	5
1.3 HIVATKOZÁSOK	6
2. A KOCKÁZATKEZELÉS ÚJRAÉRTELMEZÉSE A SZERVEZETIRÁNYÍTÁS HATÉKONYABBÁ TÉTELÉRE	7
2.1 A KONTROLL-ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS MEGHALADÁSÁNAK SZÜKSÉGESSÉGE	7
2.2 A KOCKÁZATOK KEZELÉSÉNEK ALAPELVEI	10
2.3 A KOCKÁZATI TÉRKÉP ALKALMAZÁSÁNAK PROBLÉMÁI.....	14
2.4 A SIKER TÉNYEZŐVÉ VÁLÁSA	18
2.5 AZ ÉRINTETT FELEK ÉRDEKEINEK FIGYELEMBEVÉTELE	20
2.6 IRÁNYÍTÁSI SZEREPEK ÉS FELELŐSSÉGEK A KOCKÁZATKEZELÉSBEN.....	23
2.7 A KOCKÁZATKEZELÉS EREDMÉNYESSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE	27
3. A KOCKÁZATKEZELÉS INTEGRÁLÁSA A SZERVEZETIRÁNYÍTÁS RENDSZERÉBE	30
3.1 A KOCKÁZATOK TUDATOS FELVÁLLALÁSA A FELELŐS SZERVEZETIRÁNYÍTÁS KERETÉBEN.....	30
3.2 KOCKÁZATI KRITÉRIUMOK ALKALMAZÁSA	32
3.3 IRÁNYÍTÁSI KÉPESSÉG	35
3.4 IRÁNYÍTÁSI CÉLKITŰZÉSEK AZ IRÁNYÍTÁSI KÉPESSÉG FEJLESZTÉSÉRE	37
3.5 AZ IRÁNYÍTÁSI KÉPESSÉGFEJLESZTÉS JELENTŐSÉGE A VAGYONGAZDÁLKODÁSBAN	39
3.6 AZ IRÁNYÍTÁSI CÉLKITŰZÉSEK ÉS A SZERVEZETI CÉLOK KAPCSOLATA.....	42
3.7 AZ IRÁNYÍTÁSI KÉPESSÉGSZINTEK ALKALMAZÁSÁNAK KOCKÁZATKEZELÉSI VONATKOZÁSAI.....	48
4. MEGFELELÉS-IRÁNYÍTÁSI FORGATÓKÖNYVEK AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS MEGVALÓSÍTÁSÁRA	51
4.1 A VÉGREHAJTÁS IRÁNYÍTÁSA.....	54
4.2 A MEGBÍZHATÓSÁG IRÁNYÍTÁSA	57
4.3 AZ EREDMÉNYES ÉS HATÉKONY MŰKÖDÉS IRÁNYÍTÁSA	62
4.4 A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSÁNAK IRÁNYÍTÁSA	66
4.5 A KOCKÁZATKEZELÉS IRÁNYÍTÁSA.....	70
5. A KOCKÁZATKEZELÉS IRÁNYÍTÁSA FORGATÓKÖNYV ALKALMAZÁSA	73
5.1 A KOCKÁZATKEZELÉS IRÁNYÍTÁSÁNAK BELSŐ ÖSSZEFÜGGÉSEI.....	73
5.2 A KOCKÁZATI KRITÉRIUMOK KIVÁLASZTÁSA	75
5.3 VEZETŐI ÁLLÍTÁSOK A KOCKÁZATI KRITÉRIUMOK LEÍRÁSÁRA.....	77
5.4 SZEMPONTOK A KOCKÁZATKEZELÉS IRÁNYÍTÁSÁT TÁMOGATÓ FOLYAMATOK KIALAKÍTÁSÁHOZ	79
5.5 AZ ISO 31000 KOCKÁZATMENEDZSMENT SZABVÁNY A MEGFELELÉS-IRÁNYÍTÁSI FORGATÓKÖNYVEK ALKALMAZÁSÁBAN.....	81
I. SZ. FÜGGELÉK: A KOCKÁZATKEZELÉSRE VONATKOZÓ ÁLLAMHÁZTARTÁSI BELSŐ KONTROLL STANDARDOK ÉS AZ ISO 31000 SZABVÁNY ÖSSZEFÜGGÉSEI	84
II. SZ. FÜGGELÉK: A FOLYAMATFELMÉRÉSI SZABVÁNY ALKALMAZÁSA A BELSŐ KONTROLLRENDSZER FOLYAMATAINAK KOCKÁZATÉRTÉKELÉSÉRE.....	98

Ábrák

1. sz. ábra: Eredendő és maradvány kockázatok a hagyományos kockázatkezelési megközelítésben.....	14
2. sz. ábra: Kockázati térkép alkalmazása a kockázati válaszingézkedés grafikus ábrázolására.....	15
3. sz. ábra: A kockázati intézkedések hasznossági és hatékonysági megfontolásai.....	34
4. sz. ábra: Az irányítási képességfelmérés által alkalmazott ISO/IEC 15504 képességi szintek.....	35
5. sz. ábra: Irányítási célkitűzések az integrált kockázatkezelés támogatására	37
6. sz. ábra: A vagyongazdálkodás irányításának koncepcionális modellje (forrás: www.theIAM.org).....	39
7. sz. ábra: Irányítási célkitűzések kapcsolata a szervezeti célokkal és mértékekkel.....	42
8. sz. ábra: A vagyonelemek értékteremtő hasznosítását célzó szervezeti tevékenységek	43
9. sz. ábra: Megfelelés-irányítási foratókönyvek.....	51
10. sz. ábra: Az ISO 31000 szabvány szerinti kockázatkezelési keretrendszer főbb elemei.....	82
11. sz. ábra: Az ISO 31000 szabvány szerinti kockázatkezelési folyamat.....	82
12. sz. ábra: Cél és felmért folyamatprofilok a kiválasztott COSO belső kontroll-folyamatok kapcsán	100
13. sz. ábra: Képesség-szintekhez társított kockázatok	102
14. sz. ábra: Belső pénzügyi kontrollfolyamatok kockázattertelési példái.....	103
15. ábra: Az ISO/IEC 15504 képesség-szintjei és a COSO célkitűzés-kategóriák.....	104

Táblázatok

1. sz. táblázat: Az irányítási képességszintek kockázatkezelési vonatkozásai	48
2. sz. táblázat: A végrehajtás irányításának céljai és metrikái.....	54
3. sz. táblázat: A megbízhatóság irányításának céljai és metrikái	57
4. sz. táblázat: Az Elégedettség irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai.....	58
5. sz. táblázat: A Hitelesség irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai	59
6. sz. táblázat: Az Adatvédelem irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai.....	60
7. sz. táblázat: Az eredményes és hatékony működés irányításának céljai és metrikái.....	62
8. sz. táblázat: A Kiaknázhatóság irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai	63
9. sz. táblázat: A Folyamatintegritás irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai	64
10. sz. táblázat: A Kompetencia irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai	65
11. sz. táblázat: A stratégia-megvalósítás irányításának céljai és metrikái	66
12. sz. táblázat: A Fejlődőképesség irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai.....	67
13. sz. táblázat: Az Elszámoltathatóság irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai	68
14. sz. táblázat: Az Elkötelezettség irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai.....	69
15. sz. táblázat: A kockázatkezelés irányításának céljai és metrikái	70
16. sz. táblázat: A Kockázattudatosság irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai.....	71
17. sz. táblázat: A Kontrollhatékonyság irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai.....	72
18. sz. táblázat: Az államháztartási belső kontroll standardok és az ISO 31000 szabvány összefüggései.....	84

1. Bevezetés

1.1 Cél és alkalmazás

Jelen útmutató a **megfelelési tanácsadó szaktudás** fejlesztését célzó munkahelyi képzésekhez készült és az **integrált kockázatkezelés** megvalósításához nyújt támogatást. Integrált kockázatkezelés alatt az adott közfeladatot ellátó szervezet vagy piaci alapon működő vállalkozás irányítási rendszerében megvalósítandó azon tevékenységeket értjük, melyek a szervezeti célok elérését biztosító folyamatok **kiszámítható működését** és a szervezet változásokra való **reagálóképességének fejlesztését** támogatják.

A **Felelős Vállalkozások Irányítási Modelljének** [1] irányítási célkitűzései a **megfelelés-irányítási forgatókönyvek** [2] alkalmazásával az adott szervezet működési és szervezeti szintjeinek és azok specifikus társadalmi-gazdasági céljainak összefüggéseiben válnak értelmezhetővé. Az ilyen módon testreszabott irányítási célkitűzéseket megvalósító folyamatok biztosítják a **megfelelő** keretet ahhoz, hogy a **kockázatkezelés** és a **belső kontrollok** a működési és támogató folyamatokkal együtt **integrált** rendszert alkotva a szervezet sajátos társadalmi-gazdasági céljait és az érdekeltek elvárásait figyelembe véve kerüljenek kialakításra és fenntartásra. A testreszabott irányítási célkitűzések teszik lehetővé azt is, hogy a hagyományos kontrollmodelleknek való megfelelés („compliance”) helyett a szervezeti célok és az érdekelt felek elvárásainak teljesülése kerüljön a **bizonyosságot adó** vezetői és audit tevékenységek („assurance management”) látókörébe.

Az angol „*integrated assurance management*” kifejezés jobban kifejezi a „*compliance*” tevékenységektől való különbözőséget, mint a magyarra fordított „integrált megfelelés-irányítás” szóösszetétel. A szervezeti kockázatok meghatározására alkalmazott **ISO 31000 Kockázatmenedzsment szabvány** [3] megközelítése alapján, mely szerint **kockázat alatt a bizonytalanság szervezeti célok teljesülését érintő pozitív és/vagy negatív hatását értjük**, az irányítási célkitűzések alkalmazásának arra az aspektusára koncentrálunk, amely a kockázatvállalás optimális kereteinek kialakítását és fenntartását biztosítja a szervezetirányítás rendszerében. Ebben az értelemben a kockázatkezelés beágyazódik (integrálódik) az egyes működési és szervezeti szintek céljait kitűző és az azokat megvalósító irányítási tevékenységekbe.

A mind a piaci alapon, mind a közszférában működő szervezetekre egyaránt alkalmazható, illetve testreszabható - a Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje által ajánlott - irányítási folyamatok és gyakorlatok meghivatkozzák azokat a nemzetközileg elismert irányítási és kontroll keretrendszereket, mint a **COSO** [4], a **COBIT** [5] és az **Enterprise SPICE** [6], melyek referenciamodellként önmagukban is alkalmasak a **folyamatfelmérési szabványt** [7] követő **irányítási képességfelmérés** [8] végrehajtására.

Az integrált kockázatkezelés megvalósítását támogató irányítási folyamatok kialakításához és vezetői kontroll alatt tartásához a Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje olyan referencia-folyamatokat ajánl, amelyek kapcsolatot biztosítanak a szervezet működtetése és az irányítási célkitűzések között. A Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. vezetése által 2013-ban indított „Felelős vállalatirányítás az állami vagyonkezelésben” elnevezésű program keretében a jelen útmutatóban ismertetett módszerek alkalmazását bemutató **esettanulmány** készült [9].

A munkahelyi képzések során a kockázatkezelési tudás és szakmai ismeret elsajátítása közvetlenül lemérhető és igazolható jelen útmutató munkahelyi környezetben történő alkalmazásával.

További információ: www.trusted.hu

Kapcsolattartó: IVANYOS János

E-mail: ivanyos@trusted.hu

1.2 Rövidítések

Acronym	Description
COBIT	Control Objectives for Information and related Technology
COSO	The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
COSO ERM	COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework
ESPICE	Enterprise SPICE
GAPP	Generally Accepted Privacy Principles
GDPR	General Data Protection Regulation
ISO	International Organization for Standardization
PA	Process Attribute
SPICE	Process Improvement and Capability Determination

1.3 Hivatkozások

- [1] Governance Model for Trusted Businesses, BPM-GOSPEL Deliverable, 2011
Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje, BPM-GOSPEL projekt, 2011
- [2] Governance Capability Assessment Case Study Handbook - Integrated Assurance Management Scenarios for Trusted Business Operation, BPM-GOSPEL Deliverable, 2012
- [3] ISO 31000:2009 Risk management – Guidelines (replaced by ISO 31000:2018)
MSZ ISO 31000:2015 Kockázatmenedzsment. Irányelvek (helyettesítő: MSZ ISO 31000:2018)
- [4] The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO):
 - Internal Control — Integrated Framework (1992, 2013)
 - Enterprise Risk Management – Integrated Framework (2004, 2017)
 - Internal Control over Financial Reporting — Guidance for Smaller Public Companies (2006)
 - Enterprise Risk Management - Understanding and Communicating Risk Appetite (2012)
 - Creating and Protecting Value: Understanding and Implementing Enterprise Risk Management (2020)
- [5] COBIT - Control Objectives for Information and related Technology,
COBIT 4.1 © 2007, COBIT 5 © 2012, COBIT © 2019, IT Governance Institute. www.itgi.org
- [6] Enterprise SPICE® - An Integrated Model for Enterprise-wide Assessment and Improvement.
Technical Report – Issue 1 September 2010. Copyright © The SPICE User Group 2010.
- [7] ISO/IEC 15504-1:2004 Information technology -- Process assessment -- Part 1: Concepts and vocabulary
ISO/IEC 15504-2:2003 Information technology -- Process assessment -- Part 2: Performing an assessment
ISO/IEC 15504-3:2004 Information technology -- Process assessment -- Part 3: Guidance on performing an assessment
ISO/IEC 15504-4:2004 Information technology -- Process assessment -- Part 4: Guidance on use for process improvement and process capability determination
ISO/IEC TR 15504-7:2008 Information technology -- Process assessment -- Part 7: Assessment of organizational maturity
- [8] Ivanyos János, Roóz József, Új megközelítés a közszféra belső kontrollrendszereinek értékelésére,
Pénzügyi Szemle, 2010/2
- [9] Kockázatkezelési Esettanulmány - Integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek alkalmazása a vállalati kockázatkezelésben, Trusted Business Partners Kft., 2013
- [10] Ivanyos János, Sándorné Kriszt Éva, A kockázatkezelés teljesítménymutatókon alapuló mérési és értékelési módszerei, Pénzügyi Szemle, 2016/2
- [11] Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe, ecoDa, 2010.
- [12] Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises, OECD, 2019.
- [13] C. Wells, L. Ibrahim and L. LaBruyere, New Approach to Generic Attributes, Systems Engineering, Vol. 6, No. 4, 2003. © 2003 Wiley Periodicals, Inc.
- [14] ISO 55000:2014 Asset management -- Overview, principles and terminology
MSZ ISO 55000:2015 Vagyongazdálkodás. Áttekintés, alapelvek és terminológia
- [15] Államháztartási belső kontroll standardok és gyakorlati útmutató, Nemzetgazdasági Minisztérium, 2017

2. A kockázatkezelés újraértelmezése a szervezetirányítás hatékonyabbá tételére

2.1 A kontroll-alapú megközelítés meghaladásának szükségessége

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

Szakma-történeti érdekesség, hogy a költségvetési szervekre és a nemzeti tulajdonban lévő társaságokra vonatkozó magyar szabályozás lényegében a belső kontrollrendszer **kockázatértékelés** alkotóeleméből származtatja a kockázatkezelési rendszer megvalósítására vonatkozó előírásait és útmutatóit. Mindez részben a számvetősékek nemzetközi szervezete által a COSO modellek alapján elkészített, és 2004-ben az INTOSAI budapesti világkongresszusán elfogadott *„Irányelvek a belső kontroll standardokhoz a közsférában”* című kiadvány fordításának is köszönhető, mely során a kontrollrendszert bemutató ábrában a „kockázatértékelés” kifejezés helyére a magyar változatban a jóval tágabb értelmű „kockázatkezelés” került.

A versenyszférába tartozó, illetve az államháztartásba sorolt szervezetek számára a COSO modellek megvalósítási útmutatókként való követése ugyanakkor nem biztosít megfelelő szakmai alapot a kockázatkezelés rendszerének olyan megvalósításához, amely *hozzáadott értéket* jelentene a kontrolldokumentációk készítéséhez képest, bár kétségkívül hivatkozási alapot nyújthat a megfelelőségi hiányosságok utólagos ellenőrzések során történő megállapításához. Ennek egyik oka az lehet, hogy sem a 2013-ban frissített COSO belső kontroll keretrendszer, sem a 2004-es, illetve a 2017-es COSO ERM modell nem tisztázza azokat az alapelveket, amelyek mentén a kockázatkezelési rendszernek és a vezetői döntésekbe beépülő kockázatkezelési tevékenységeknek az irányítási rendszer egészébe történő integrálása megvalósulhat. Az integrált kockázatkezelés megvalósításához az ellenőrzési szakma nemzetközi szervezetei által propagált kontroll-alapú szemlélet vagy „védelmi vonalak” megközelítés megváltoztatása szükséges.

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

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

A kockázatkezelés és a kontrollok megkülönböztetésének szükségessége egyszerűen indokolható: míg a kockázatkezelés jellemzően a szervezet minden szintjén megjelenő *döntési folyamatok* részét képező vezetői feladat, addig a kontrollok kialakítása és működtetése a vezetői döntések *megfelelő végrehajtását* kell, hogy szolgálják az adott szervezeti keretek között. Ezt a lényeges különbséget a kockázatkezelési és a belső kontroll rendszerekkel szembeni elvárások kialakításában is figyelembe kell venni.

A társadalmi-gazdasági környezet igényeit és elvárásait egy-egy szűkebb szakterületre leképező hatósági szabályozások olyan megfelelőségi követelményeket és szankcionálási eszközöket írnak elő, melyek mentén külső és belső „védelmi vonalak” alakíthatóak vagy alakítandók ki (pl. belső kontrollrendszer és/vagy minőségirányítási rendszer működtetésére és auditálására vonatkozó hatósági előírások). Ugyanakkor az elmúlt évtizedek nemzetközi és hazai tapasztalatai alapján állítható, hogy a hatósági szabályozási követelmények és a kontroll-alapú rendszerelőírások teljesítése önmagában nem garantálja egy szervezet sikeres működését, vagy akár a jelentős kudarcok elkerülését.

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

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

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

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

eléréséhez, vagy a célok elfogadási tartományától való akár pozitív, akár negatív irányú eltérés esetén milyen mértékben válik szükségessé a kontrolltevékenységek átalakítása.

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

A COSO modellek alkalmazhatóságával szembeni széleskörű (nemzetközi) szakmai kritika is elsősorban arra irányul, hogy a kontroll-alapú modellek ugyan könnyebben alkalmazhatóak a külső és belső ellenőrzés által lefolytatott megfeleléségi vizsgálatok során, de **az ilyen típusú vizsgálatok csekély hozzáadott értékkel bírnak** annak meghatározására, hogy a szervezet irányítási rendszere mely lényeges működési területeken fejlesztendő a változó külső és belső körülmények, illetve elvárások figyelembevételével.

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

A stratégia és a célkitűzések fókuszba állítására a COSO ERM 2017-ben kiadott frissítése is nagyobb hangsúlyt fektet, bár a kockázatkezelésnek az irányítási rendszer többi elemétől (irányítási folyamatoktól) való elkülönítésének továbbra is fennálló hangsúlyozása nem támogatja megfelelően a kockázatkezelés integrált megvalósítását. *Emiatt kérdőjelezhető meg a kockázatkezelés védelmi funkcióként vagy a belső kontrollrendszer részeként való szerepeltetése is - melyre az államháztartási belső kontrollok, illetve a pénzügyi belső védelmi vonalak hazai szabályozása és ellenőrzési gyakorlata épül.*

Az integrált kockázatkezelés valódi értelmét és jelentőségét nem a magyar belső kontroll és integritásirányítási jogszabályok (Bkr. és Intr. rendeletek) párhuzamosságának megszüntetéséből kell levezetni. Az eredetileg a COSO modell kockázatértékelés alkotóelemének kockázatkezelésként való félrefordításából származó szakmai és szabályozási következetlenség idővel azt eredményezte, hogy a szabályozási párhuzamosság megszüntetése érdekében az integritásirányítás kapcsán előírt kockázatkezelésnek „integrálódnia” kellett a magyar államháztartási belső kontrollrendszer kockázatkezelésre vonatkozó jogszabályi előírásaiba. Azonban a kockázatkezelés szervezetirányítási rendszerben való integrálódása valójában nem az integritási kockázatok kezelésének - jogszabály által is - kiemelt fontosságát, illetve ennek verbális kifejezését jelenti, hanem a kockázatkezelés minden irányítási tevékenységben megjelenő szisztematikus végrehajtását. (Ld. I. sz. Függelék: A kockázatkezelésre vonatkozó államháztartási belső kontroll standardok és az ISO 31000 szabvány összefüggései)

2.2 A kockázatok kezelésének alapelvei

A hagyományos megfelelési logikára épülő, illetve kontroll-centrikus kockázatkezelési megközelítés alkalmassága mind a globális pénzügyi-gazdasági, politikai, környezeti vagy egészségügyi válsághelyzetek kialakulása, mind pedig a konkrét vállalatirányítási botrányok, üzemi katasztrófák, helyi kihatású válságok kezelése vagy akár csak a „napi 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 Kockázatmenedzsment szabvány** - 2009-es kiadása - által meghivatkozott alapelveket mutatjuk be, melyek értelmezése és alkalmazása hozzásegíti a vezetést az integrált kockázatkezelést megvalósító szervezeti keretek 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 és az életkörülmények 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 feladatokat is.

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

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

c) A kockázatkezelés a döntéshozatal része.

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

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

d) A kockázatkezelés kifejezetten a bizonytalanságot kezeli.

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

A bizonytalansági tényezők akár egyszerre több forrásból is származhatnak és eltérő módon jellemezhetőek. 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 jelentősebbek, 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. Az érdemi 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 figyelembevételével 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 közszolgáltatás színvonalának javulása vagy 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 figyelembevételével 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 Kockázatmenedzsment szabványban hivatkozott alapelvek, valamint a kockázatkezelés keretrendszerével és a kockázatkezelési folyamatokkal kapcsolatos ajánlások figyelembevételével 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 képviselésével biztosítható, hogy szempontjaik figyelembevételre 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, 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.

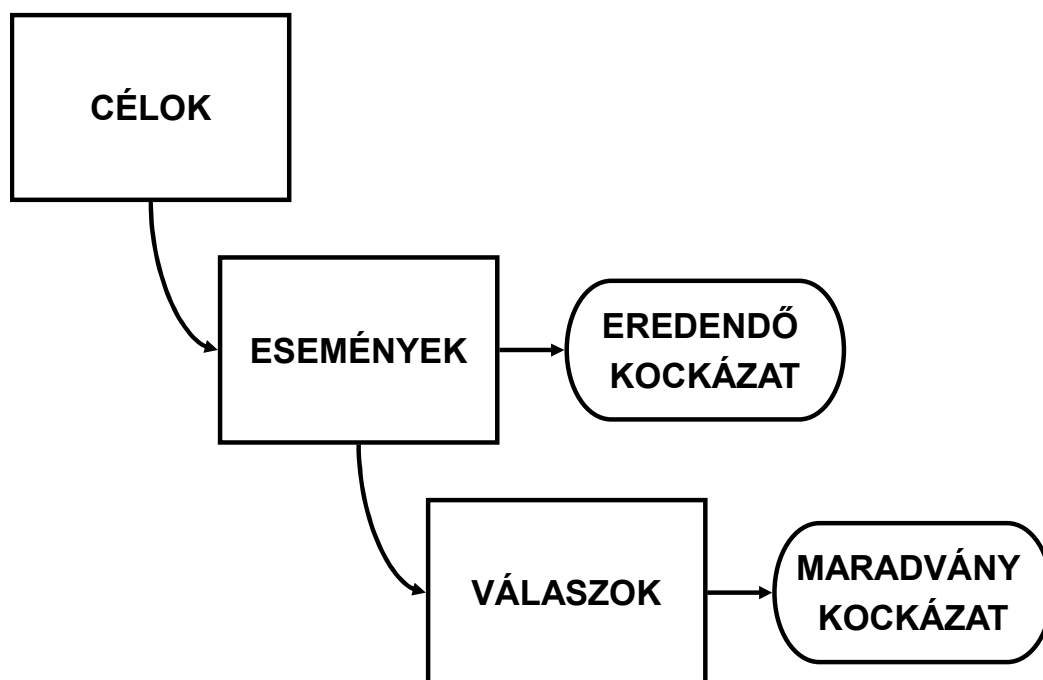
Olyan stratégiai terveket és eljárásokat kell kialakítani és megvalósítani, melyekkel a szervezet irányításának minden lényeges vonatkozásában biztosítható a kockázatkezelési képességek és a működési folyamatok folyamatos fejlesztése a célok sikeres megvalósítása érdekében.

A kockázatkezelés szervezetfejlesztési vonatkozásainak értelmezéséhez a folyamatjavítási módszerek 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 fejlesztése hozzájárul a kockázatkezelés szervezeti kereteinek továbbfejlesztéséhez és biztosítja, hogy a kockázatkezelés mind teljesebb mértékben integrálódjon a szervezet döntéshozatali és végrehajtási folyamataiba.

A szervezet működési és irányítási folyamatainak javítása és a szervezet kockázatainak kezelése egymástól nem választható el. A folyamatjavítási célok kitűzése és az eredmények elérése, továbbá ezek felülvizsgálata tudatos kockázatkezelési ciklusokban valósul meg.

2.3 A kockázati térkép alkalmazásának problémái

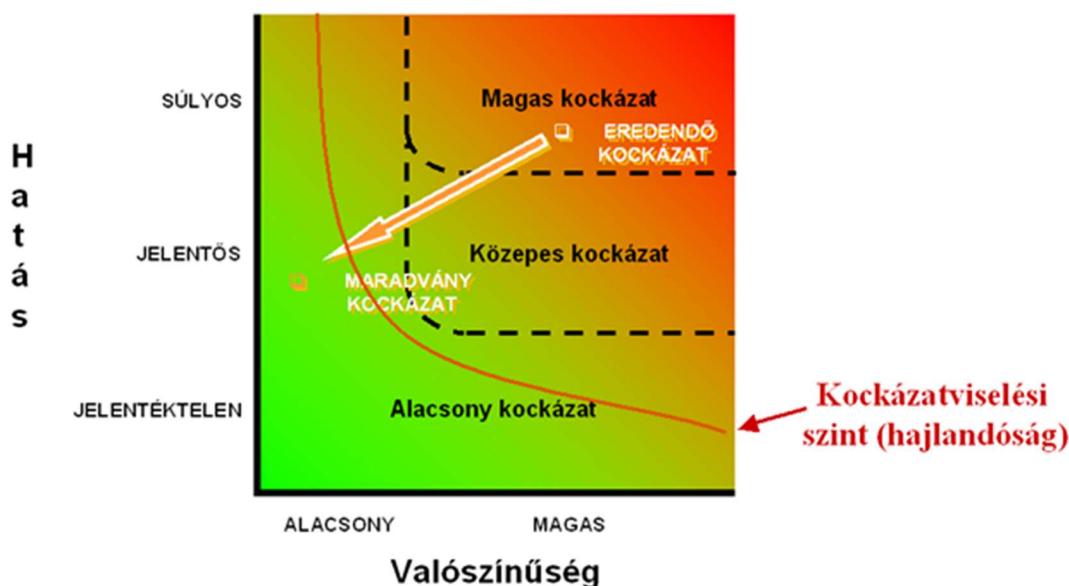
A hagyományos kockázatkezelési megközelítések abból indulnak ki, hogy ismerjük, illetve több-kevesebb pontossággal jellemezni tudjuk a kockázatok eredendő állapotát és egyszerű költség-haszonelemzéssel el tudjuk dönteni, hogy a lehetséges kockázatkezelési választézekedések (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, 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.



1. sz. ábra: Eredendő és maradvány kockázatok a hagyományos kockázatkezelési megközelítésben

A valószínűség és következmény (hatás) szorzatára épülő kockázati-szint meghatározásoknak az ismert vagy statisztikai módszerekkel jól leírható lefolyású események eredményei (pl. kémiai reakció vagy várható élettartam) kapcsán valóban jelentős szerepe van a kockázatkezelés konkrét eszközeinek kiválasztásában. Ugyanakkor a szervezeti működés 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 (hatás) 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 közkeletű 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 statisztikai elemzéssel értelmezhető idősorokkal rendelkezünk.



2. sz. ábra: Kockázati térkép alkalmazása a kockázati válaszingézkedés grafikus ábrázolására

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 nemcsak az előfordulásra, hanem a következményre is jelentős lehet. Ugyanez igaz az intézkedések konkrét hatásainak bemutatása kapcsán is. Ugyancsak nem ajánlatos az eltérő bizonytalansági tényezővel rendelkező célok kockázatainak mechanikus összehasonlítása sem (ld. azonos kockázati térképen való elhelyezés), hiszen például egy adott termék gyártási kapacitásának bővítésével kapcsolatos kockázatok nem közvetlenül mérhetőek össze az értékesítés növelésével kapcsolatos felmerülő kockázatokkal, továbbá ezen kockázatok nyilvánvalóan jelentős egymásra hatása is jóval dinamikusabb ábrázolásmódot kívánna.

A hagyományos kockázati térkép alkalmazásának lehetséges problémái közül néhányat érdemes kiemelni:

- A ritkán előforduló vagy eddig még soha meg nem történt események vonatkozásában nem nyújt segítséget.
- A legnagyobb veszteségek gyakran alacsony valószínűségű, de nagy kihatású eseményekből fakadnak.
- A hagyományos kockázati térkép alkalmazása a vezetés és az audit figyelmét túlságosan a nagy hatású és magas valószínűségű (lényegében tehát ismert lefolyású) eseményekre irányítja.
- Az események körülményei és láncolata helyett az egyedi eseményekre koncentrálnak.
- A kockázatviselési szint (hajlandóság) az egyedi események kapcsán nehezen számszerűsíthető.
- A kapcsolódó események kompenzációs kontrollintézkedései egy egyedi esemény magas kockázatát is elfogadhatóvá tehetik.

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 megközelítést 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 alkalmazhatóak 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 színvonalú 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 alaptévékenységeket és a kontrollcélokat

összekötő un. „vezetői állítások” alkalmazása az eddigi (pl. kontroll) 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, a későbbiekben bemutatásra kerülő *integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek* kiterjesztik a „megfelelőség” 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 [10].

2.4 A siker tényezővé válása

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

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

A kockázatkezelési rendszer szükségességének felsővezetői elfogadtatásán és alkalmazásának támogatásán segíthet, ha az általánosan elterjedt gyakorlattól eltérően a kockázatot nem az esetleges káresemény bekövetkezési valószínűségének és a negatív következmény szorzataként, hanem a *bizonytalanság céljainkra vonatkozó hatásaként* értelmezzük, mely lehet *kedvező* és/vagy *kedvezőtlen* (akár együtt is). Ezen az alapon a kockázatkezelés és a belső „védelmi vonalak” (ld. kontrollok) értelmezése szétválasztható, hiszen a célokra vonatkozó *tervezési és teljesülési időhorizontok* figyelembevételével megvalósított kockázatkezelési intézkedésekre nem csak úgy tekinthetünk, mint a meglévő kontrollokat módosító vagy akár változtatlanul hagyó tevékenységekre, hanem úgy is, mint a társadalmi-gazdasági potenciált növelő területeket érintő vezetői döntések meghozatalára, végrehajtására, valamint a célokra vonatkozó hatás nyomon követésére.

A kockázatkezelési intézkedési terveket tehát nem a kontrollok többé vagy kevésbé kötelező - pl. az ellenőrzés éves tervében előírt - vizsgálati ciklusai, hanem a figyelembe veendő célok tervezési és teljesülési időszakai szerint kell kialakítani. A vezetési példánál maradva, ha egy nagyobb, több hétig tartó utazást tervezünk, akkor bizonyára mérlegeljük, hogy az elindulás előtt szükséges-e egy soron kívüli műszaki átvizsgálás vagy a rendszeres szervíz előrehozatala, míg egy rövidebb pl. egynaposra tervezett út esetén elsősorban arra koncentrálnunk, hogy milyen útvonalat válasszunk, hol tankoljunk, hányszor álljunk meg pihenni, stb. annak érdekében, hogy időben és megfelelő állapotban érjük el úticélunkat.

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

Az un. *kockázati térkép* kockázatkezelési eszközként való alkalmazásának egyik problémája az, hogy a tágabb összefüggésekből kiragadott kontrollintézkedések hatását úgy ábrázolja, mintha azok jól kiszámíthatóak lennének mind az események bekövetkezési valószínűségének, mind pedig a következményeknek megváltozása vonatkozásában. Gondoljunk csak bele, hogy a jól dokumentálható kontrollintézkedéssel kiszámíthatóan kezelhető „kockázat” valójában milyen hatású bizonytalanságot jelenthet céljainkra?

Mindezzel nem a kontrollok - kockázatkezelésben is - fontos szerepét kérdőjelezzük meg, hanem a kockázatkezeléstől való érdemi megkülönböztetés szükségességére hívjuk fel a figyelmet.

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

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

A túl alacsony kockázati szinteket alkalmazó *kockázatvállalási hajlandóság* következménye lehet a (nagyobb) bizonytalanságot jelentő tényezők kizárásával, pusztán a kiszámítható(bb) következmények mérlegelésével hozott döntések meghozatala, melyek azonban más kapcsolódó, adott esetben fontosabb célok vonatkozásában csökkenthetik a siker esélyét. Például dönthetünk az üzemanyagköltségek tervezett szinten tartását biztosító és az esetleges gyorsajtási bírságot kizáró, a sebességkorlátozásokat betartó utazási sebesség megtartása mellett, ugyanakkor egy fontos tárgyalásról való idő előtti eljövétel vagy késés, illetve lemaradás akár egy jelentős üzleti lehetőség elvesztésével is járhat. Általánosságban a rosszul előírt vagy a körülmények nem kellő mérlegelésével kijelölt kockázati kritériumok (pl. kockázatviselési szintek) alapján meghozott döntések sorozata nagymértékben csökkentheti a társadalmi-gazdasági siker esélyét. Ennek elkerülése érdekében szükség van az érdekeltek szélesebb körű bevonására és a megfelelő visszacsatolás biztosítására, mind a kockázatkezelés kereteinek kialakításakor, mind pedig a konkrét kockázatkezelési intézkedés megvalósításakor. A kontrollok e tekintetben is különböznek, hiszen előírás szerinti végrehajtásuk esetében konzultációra, illetve mérlegelésre általában nincs lehetőség, legfeljebb az adott kontroll vezetői (engedéllyel való) megkerülése vagy szabályszegés lehet az alternatíva.

Fenti példákkal illusztrálni kívántuk, hogy a kockázatkezelés nemcsak a mindennapi életünk része, hanem a célok sikeres teljesülése érdekében az előre ki nem számítható körülmények változásai miatt fokozott tudatosságot is igényel, amely állandó tanulással és alkalmazkodással, illetve gyakorlással sajátítható el. Mindez igaz a szervezetek vezető tisztségviselőire és az egyes irányítási szinteken döntési felelősséggel felruházott munkatársaira is. Ugyanakkor egy szervezet egészére vonatkozóan az egyéni kockázatkezelési képességek kibontakozásának kereteit az egységes irányítási és döntéshozatali rendszer adottságai és folyamatos fejlesztési igényei szerint kell kialakítani, melyben a vezető tisztségviselőknél van döntési, végrehajtási és ellenőrzési felelőssége.

2.5 Az érintett felek érdekeinek figyelembevétele

Az előbbiekben az került hangsúlyozásra, hogy a kockázatkezelésnek a siker tényezőire kell koncentrálnia, és az alkalmazandó definícióból következően (miszerint a kockázat a bizonytalanság célokat érintő hatása), a szervezeti célok eredménymutatóiból kell a kockázatokat levezetni. Joggal merül fel az a kérdés, hogy a túlzottan (csak) a sikerre való koncentrálnak milyen kockázatokat rejt magában, és ezeket milyen módon kezelhetjük. A sikertényezők túlzott és egyoldalú előtérbe helyezése (például a vezetői érdekeltégi rendszer elemei által) nemcsak az időszaki beszámolók kozmetikázásához, illetve meghamisításához vagy az érdekelt 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 szervezeti magatartásformák kerültek előtérbe, másrészt a vezető tisztségviselőkkel, testületekkel szemben a tudatosabb és átláthatóbb kockázatkezelés iránti elvárások fogalmazódtak meg. A túlzott kockázatkerülés azonban a társadalmi-gazdasági lehetőségek kihasználatlanságához 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 és pozitív - hatás érvényesülését egy adott célra vonatkozóan és/vagy több egymásra is ható cél körében, az érdekeltek egy szűkebb csoportjának és/vagy az érdekeltek különböző csoportjait eltérően érintve, illetve 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 figyelembevételével.

A szervezeti célokra és azok eredménymutatóira ható bizonytalansági tényezők figyelembevétele és kezelése során nem célszerű elkülöníteni a negatív és pozitív hatások módosítását célzó tevékenységeket. Ez a megközelítés nemcsak a költség-haszon szempontok - amúgy természetes és elvárható - alkalmazását irányozza elő, hanem a következmények egyszerre több (szintű) célkitűzésbe történő beágyazódását, az érdekeltek 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 érdekeltek 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 kockázatviselési 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 leszűkített 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 figyelembevételével 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 figyelembevételével, 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 figyelembevételével - előírt vagy jóváhagyott kockázatviselési szintek alkalmazásával.
- A kockázatkezelés a bizonytalansági tényezőket egységes módon mérlegei és kezeli a szervezeti célok mentén - az érintett felek szempontjainak figyelembevételével - kialakított és előírt kockázatviselési 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, figyelembe véve a külső érdekeltek méltányolható információs igényét is.
- A kockázatkezelési rendszer a szervezet egyedi céljaiból, működési folyamataiból és az érdekelt felek szempontjaiból származó kockázati profilja a külső és belső összefüggések figyelembevételével 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 figyelembevételével - előírt kockázatviselési szintekhez viszonyított alakulását.

- A kockázatkezelés elősegíti a szervezet fejlődését és működésének folyamatos - a társadalmi-gazdasági környezet elvárásainak megfelelő - 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 figyelembevételét.

2.6 Irányítási szerepek és felelőségek a kockázatkezelésben

A kockázatkezelési szerepeket és felelőségeket különálló dokumentumban, például kockázatkezelési politikában (irányelvekben), illetve kockázatkezelési szabályzatban, vagy a szervezet működését átfogó szabályzatokban, mint például a létesítő okiratban, a szervezeti és működési szabályzatban, vagy akár a kapcsolódó folyamatleírásokban lehet meghivatkozni.

A kockázatkezeléssel összefüggésben e helyen nem feltétlenül felsorolt feladatok a konkrét szervezeti adottságoknak megfelelően esetleg más elnevezésű, összevont 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 indokolatlanul leválasztott kockázatkezelési funkciók kialakítását.

Irányító testület

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

- A kockázatkezelési politika (irányelvek) 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 figyelembevételével történő meghatározása, illetve jóváhagyása.
- Annak értékelése, hogy a szervezet stratégiai tervének kialakításakor, illetve felülvizsgálatakor az érintett felek szempontjainak mérlegelése és a kockázatok figyelembevétele 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 érdekelt felek elvárásainak.
- Annak felmérése, hogy a szervezet irányítási 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 kockázatfelmérések és a szükséges kockázatkezelési intézkedések irányított (tervezett és nyomon követett) végrehajtása.
- A szervezet integrált 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 vagy fejlődési pályájának, működési modelljének, stratégiájának és az érintettek elvárásainak.
- A szervezeti és működési szintekre lebontott célok vonatkozásában az érintett felek szempontjait is figyelembe vevő kockázatviselési szintek és kockázati toleranciák a szervezet működési modelljének és stratégiájának megfelelő meghatározása és azok rendszeres felülvizsgálata.
- A kockázatkezelési rendszer, illetve eljárások kialakításának és működtetésének eredményességére, valamint a szervezet átfogó kockázati állapotára vonatkozó időszaki vezetői jelentések megbízhatóságát alátámasztó monitorozási és beszámolási 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 vagy jogszabály 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 integrált kockázatkezelési rendszerével kapcsolatos fejlesztési és képzési programok előkészítése, valamint a végrehajtáshoz, illetve az eredmények bevezetéséhez szükséges erőforrások biztosítása.
- A kockázatkezelési bizottság tagjainak kinevezése (a kockázatkezelési rendszer felügyeletét ellátó munkaszervezet vagy ezt a funkciót betöltő személy 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 szervezeti funkciót betöltő személy) felelősségi körébe tartoznak az alábbi feladatok:

- A kockázatkezelési politika (irányelvek), illetve szabályzat rendszeres felülvizsgálata és javaslattétel az irányító testület felé.
- A szervezet integrált 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 vagy jogszabály 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 (vagy annak funkcióját betöltő személy) 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 figyelembevétele.
- 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 funkció

A kockázatkezelést támogató és bizonyosságot adó szervezeti funkció (pl. független belső ellenőrzés, minőség-ellenőrzés, vagy egyéb szakmai felülvizsgálatot végző szakértők) felelősségi körébe tartoznak - az egyéb bizonyosságadói és tanácsadói tevékenységek mellett - az alábbi, kockázatkezeléssel összefüggő

feladatok, melyek nem tévesztendőek össze az ellenőrzés vagy felülvizsgálat „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 integrált 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 kockáztfelmérések elvégzése olyan célkitűzések vonatkozásában, amelyekre az érintett szervezeti egységek vezetői nem készítettek formalizált és dokumentált kockáztfelmérést, intézkedési tervet, illetve jelentést. Erre általában a kockázatkezelési bizottság (vagy annak funkcióját betöltő személy), a felsővezetők vagy az irányító testület által igényelt esetekben kerül sor, vagy akkor, ha a kockázatkezelést támogató és bizonyosságot adó tevékenységet irányító vezető a szervezet kockázati állapotáról szóló jelentés megbízhatóságának alátámasztása miatt ezt fontosnak ítéli.
- Éves/időszaki jelentések elkészítése a kockázatkezelési bizottság (vagy annak funkcióját betöltő személy), 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 – amennyiben a közzétételt jogszabály előírja.

A felsorolt kockázatkezelési feladatok és felelőségek összetettsége miatt indokolt az irányító testületi tagok, a felsővezetők és a kockázatkezelési tevékenységekben aktív szerepet betöltő 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.

2.7 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 a kockázatkezelés eredményessége 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 elfogadhatóak-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 testreszabhatóság tekintetében az ISO 31000 Kockázatmenedzsment szabvány - a 26 oldalnyi „tömörségével” is - szélesebb körű lehetőségeket kínál, egyrészt a kockázat értelmezésének kiterjesztésével, másrészt 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 szervezet irányítási rendszerébe *integrált kockázatkezelés* eredményessége tehát nem az alkalmazott kockázatkezelési modell alkotóelemeinek való „megfelelés” vizsgálatával, hanem a szervezet *irányítási képességének felméréssel* állapítható meg.

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

A kockázatkezelés folyamatos javítása

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

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

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

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

A kockázatokért való személyes felelősség teljes körű szabályozása

A kockázatkezelési tevékenységek nem véletlenszerűen, hanem tudatosan, az egyéb felelőségekkel együtt szabatosan előírt munkaköri szabályok szerint kell, hogy megvalósuljanak. A kockázatkezelés eredményes megvalósulása érdekében teljesszerűen 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 irányában.

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

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

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

A szervezet irányítási rendszerébe való teljes integráció

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

A kockázatkezelési tevékenységeknek a szervezet irányítási rendszerébe történő integrálása az elfogadott kockázatkezelési alapelvek mentén tervszerűen kialakított és folyamatosan továbbfejlesztett kockázatkezelési keretrendszer által előírt és támogatott folyamatok alapján, és 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.

3. A kockázatkezelés integrálása a szervezetirányítás rendszerébe

3.1 A kockázatok tudatos felvállalása a felelős szervezetirányítás keretében

Habár a **felelős irányítás** alapelveire gyakran csak a tőzsdén jegyzett multinacionális nagyvállalatok számára a felügyeleti hatóságok vagy a nemzetközi szakmai szervezetek által közreadott és többé-kevésbé betartott ajánlások [11] kapcsán gondolunk, valójában a felelős irányítás alapelveinek követése - messze túlmutatóan az előírt megfelelési követelményeken - a társadalmi-gazdasági bizalom kialakítása és fenntartása miatt minden gazdálkodási és közigazgatási tevékenységet folytató szervezet számára fontos. Az államigazgatási szervekre a hazai szabályozásban előírt **integritásirányítási** előírások a **korruptiómegelőzés** szűkebb keretein túl a kormányzat, illetve a közigazgatás iránti *általános állampolgári és vállalkozói bizalom* erősítését célozzák. Hasonló szerepet töltenek be a nemzeti tulajdonban lévő gazdasági társaságok integritásirányítási rendszereinek fejlesztését szolgáló kezdeményezések is [12].

A bizalomra épülő üzletmenet és közigazgatás valamennyi érintett fél, vagyis a közösség, a tulajdonosok és befektetők, az alkalmazottak, a vevők és szállítók, a hitelezők, továbbá a társadalmi-gazdasági-ökológiai környezet fenntartásában felelősséggel és hatáskörrel bíró hatóságok, valamint a közérdekű szervezetek számára is kiemelt jelentőségű. A **kockázatok tudatos felvállalása** a gazdasági fejlődés és innováció nélkülözhetetlen eleme, ezért nem mindegy, hogy akár a mikro-, akár a makro környezetben jelen lévő, **a szervezeti célok teljesülését befolyásoló bizonytalanság**, vagyis a társadalmi-, politikai-, üzleti-, környezeti-, jogi-, közegészségügyi-, humán-, stb. kockázatok kezelése mennyire „olajozottan” történik. A társadalmi-gazdasági kapcsolatokban megkerülhetetlen bizonytalanság felvállalását és elfogadását jellemző társadalmi, politikai és üzleti bizalom alacsony szintje egyrészt beszűkíti valamennyi - a közösség, illetve gazdaság működtetésében érdekelt - szereplő fennmaradási és fejlődési lehetőségeit, másrészt a bizalomhiányból fakadó „kockázati felár” (pl. korruptió, magasabb kamatok, illetve biztosítási díjak, behajtási költségek, stb. formájában) indokolatlanul megnöveli a működési költségeket, ezzel csökkentve a hatékonyságot és a versenyképességet.

Valamennyi gazdasági és társadalmi szereplő számára fontos, hogy a kereslet és kínálat piaci viszonyait, a közösségi érdekeket érvényre juttató kötelező szabályzási környezetet és az adott szervezet fenntartásában érdekelt felek elvárásait egyaránt figyelembe vevő irányítási kultúra támogassa a fenntartható fejlődéshez szükséges *kockázatvállalás optimális kereteit* a tartós és eredményes társadalmi-gazdasági kapcsolatok kialakításában és fenntartásában. A társadalmi-gazdasági bizalom kívánt szintjének eléréséhez tehát minden piaci alapon működő és közhasznú szervezet által értelmezhető és betartható irányítási alapelvek és azok megvalósítását támogató legjobb gyakorlatok mind szélesebb körű megismerése és az adott szervezeti működés feltételeihez igazodó alkalmazása kívánatos.

A tőzsdéken jegyzett cégek számára a szabályozó, illetve felügyeleti hatóságok írják elő a „helyi” *vállalatirányítási kódexnek vagy ajánlásoknak való megfelelés* bemutatását, melyek előírásokat tartalmaznak a kockázatkezelésre vonatkozóan is. Európában a „*comply or explain*” típusú közzétételi gyakorlat az általános, bár az érdekeltek számára nagyobb átláthatóságot biztosítana a megfelelés mikéntjének bemutatása, mint annak közlése, hogy egyes előírások miért nem, vagy miért az ajánlásoktól eltérően teljesülnek. Hasonló szerepet tölt be a magyar közigazgatási szervezetekre jogszabályban előírt éves *integritásjelentések* közzététele is.

Kis és közepes piaci szereplők számára általában nem elvárás a megfelelési nyilatkozatok közzététele. Mindazonáltal, ha termékeik vagy szolgáltatásaik beépülnek a megrendelők termelési folyamataiba, a szükséges műszaki, minőségi vagy éppen pénzügyi kockázatkezelési és felelősségvállalási követelmények, valamint azok érvényesítési folyamatai a beszállítói láncban való részvétel formai kötöttségeiként meghatározásra és követésre kerülnek. Optimális gazdasági környezetben a pályázati irodák, befektetők és pénzügyi intézmények ügyfélminősítésük során nemcsak a múltbeli pénzügyi adatokat, hanem olyan nem-pénzügyi „soft” tényezőket is figyelembe vesznek, mint például a kockázatkezelésre is kiterjedő szervezetirányítási gyakorlatok és a kockázati kultúra.

Az **ISO 31000 Kockázatmenedzsment szabvány** előző fejezetben ismertetett alapelveinek a szervezeti irányítás keretében történő megvalósítása kétségkívül a jelenleg általánosan ismert és alkalmazott kockázatkezelési gyakorlatok újragondolásához és jelentős átalakításához vezethet. Az igazi kihívást, és ezzel együtt a várható legnagyobb előnyt, annak a követelménynek a teljesítése jelenti, hogy a kockázatkezelés rendszerének és a jelentős társadalmi-gazdasági célok vonatkozásában alkalmazott kockázatkezelési folyamatoknak mind teljesebben integrálódniuk kell a szervezet irányítási rendszerébe.

Ennek következtében a szervezeteken belül nem az egyes kockázatkezelési területeket és funkciókat kell silószerűen elkülöníteni, hanem a lényeges döntéshozatali és működési folyamatok szerves részeként szükséges a kockázati kultúrát, a kockázatok felmérését, tudatos kezelését, kommunikációját és nyomon követését megvalósítani, és ehhez a megfelelő felelősségi és hatásköröket kialakítani. Ez a megközelítés bármennyire természetesnek tűnik is, a jelenleg alkalmazott gyakorlatokhoz képest jóval nagyobb figyelmet és áttekintést igényel a szervezet irányításáért felelős vezetők és testületek részéről.

Az ISO 31000 szabvány szerinti kockázatkezelés megvalósítása jelentős szemléleti váltást jelent a hagyományos kontroll- vagy megfelelés központú megközelítésekhez képest, amelyeknél a különböző hatósági előírásoknak, szabványoknak, illetve ajánlott keretrendszereknek való megfelelés „kényszere” determinálja a kockázatkezelés súlyponti területeit. A hagyományos megközelítés gyakorlatilag alárendeli az integrált kockázatkezelés folyamatait a külső felülvizsgálatokat, auditokat és tanúsítási eljárásokat lefolytató szervezetek, könyvvizsgálók, tanúsítók - amúgy éppen a saját kockázataik csökkentését (áthárítását) előtérbe helyező - elvárásainak.

Fontos megjegyezni, hogy az ISO 31000 szabvány - a megalkotók kifejezett szándéka szerint - nem alkalmazható tanúsításra. Az ISO 31000 szabvány tehát nem a külső, „objektív bizonyosságot” nyújtó, és ezzel a vezető testületek felelőségét - lényegében és összességében - inkább elhárító, mint támogató szabványok sorát bővíti, hanem a mindösszesen 26 (!) oldalnyi leírással az *irányítási rendszerek* hatékonyabbá tételéhez kíván hozzájárulni. Ehhez pedig nem a hagyományos auditálásokra és tanúsítási eljárásokra való felkészüléseken, hanem a társadalmi-gazdasági környezet elvárásait és a sajátos szervezeti célokat figyelembe vevő kockázatkezelési folyamatok jobb megértésén és hatékonyabbá tételén keresztül vezet az út.

Az ISO 31000 szabvány alapján a kockázatot a bizonytalanság céljainkra vonatkozó hatásaként értelmezzük, mely lehet kedvező és/vagy kedvezőtlen. Ez a meghatározás lényegesen szélesebb körű, mint a kedvezőtlen események bekövetkezési valószínűségének és hatásának szorozatát alkalmazó hagyományos (kontroll alapú) megközelítés. Ebből fakadóan a kockázatkezelésnek nem (csak) az események hatásának és/vagy bekövetkezési valószínűségének csökkentésére kell koncentrálnia (pl. kockázati térkép alkalmazásával), hanem a vélt vagy valós események helyett (azokon túlmenően) a bizonytalanság célokra való hatásának jelentőségét kell mérlegelni a rendelkezésre álló legjobb információk alapján. Ezt a megközelítést alátámasztja az is, hogy éppen nem a nagy valószínűségű, hanem a kis vagy ismeretlen gyakorisággal bekövetkező, egymást kiváltó vagy felerősítő, láncszerűen összekapcsolódó olyan „események” okozzák a legnagyobb károkat, melyeket önmagukban vagy kialakulásuk kezdeti fázisában vizsgálva a valószínűség és a következmény együttes hatása szempontjából nem tekintenénk jelentős kockázatúnak.

3.2 Kockázati kritériumok alkalmazása

Az **ISO 31000 szabvány** szerinti 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:

- 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.

A szervezetirányításért felelős felső szintű vezetésnek kettős szerepe van. Egyrészt a kockázatkezelési keretrendszer célkitűzéseivel kapcsolatos kockázati kritériumok kapcsán a *tűréshatárok* meghatározása, másrészt a szervezetet átfogó működési és szervezeti szinten a kockázatkezelési folyamatok belső összefüggéseinek keretét adó *irányítási célkitűzések* megállapítása (testreszabása), melyek alapján az egyes kockázatkezelési folyamatok által alkalmazandó kockázati kritériumok is kidolgozhatóak - a kockázatkezelési folyamat végrehajtásáért felelős vezető feladat- és hatáskörében.

A kockázati kritériumok hagyományos meghatározásait alkalmazó **COSO ERM** szerint a *kockázatviselési szint* vagy *kockázatvállalási hajlandóság* („risk appetite”) azt mutatja, hogy a szervezeti stratégia vonatkozásában a vezetés és a felügyeleti testület (igazgatóság) mekkora kockázatot tart elfogadhatónak, míg a *kockázati tolerancia* azt, hogy a meghatározott kockázatviselési szinten a szervezeti céloktól milyen mértékű eltérés engedhető meg.

A kockázatviselési szintek és a kockázati toleranciák (itt jegyezzük meg, hogy az ISO 31000 szabvány ezeket a kifejezéseket nem alkalmazza, de a hagyományos kockázatkezelési szakirodalom sem egységesen értelmezi a „tolerancia” vagy „tűréshatár” fogalmát) a működési és szervezeti szintek szerinti célok és a kapcsolódó vezetői felelősségek mentén kell, hogy meghatározásra kerüljenek. Ezt egyrészt a *kockázatkezelési keretrendszer* kialakítása során figyelembe vett külső és belső összefüggések megállapítása és a jóváhagyott kockázatkezelési politika, másrészt a működési és szervezeti szintek irányításában az integrált kockázatkezelési folyamat által megállapításra kerülő külső és belső összefüggések és az ezek mentén kialakított kockázati kritériumok alkalmazása biztosítja.

Az ISO 31000 szabvány a felsővezetés 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 felsővezetés:

- 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.

Habár a COSO meghatározásai és terminológiája eltérnek az ISO 31000 szabvány által használt leírásoktól, a COSO Bizottság által közzétett dokumentumok is kétségtelenül használható módon és a szervezetek irányításában közreműködő szakemberek számára értelmezhetően nyújtanak eligazítást a kockázatviselési szint illetve kockázatvállalási hajlandóság meghatározásához, alkalmazásához és bemutatásához:

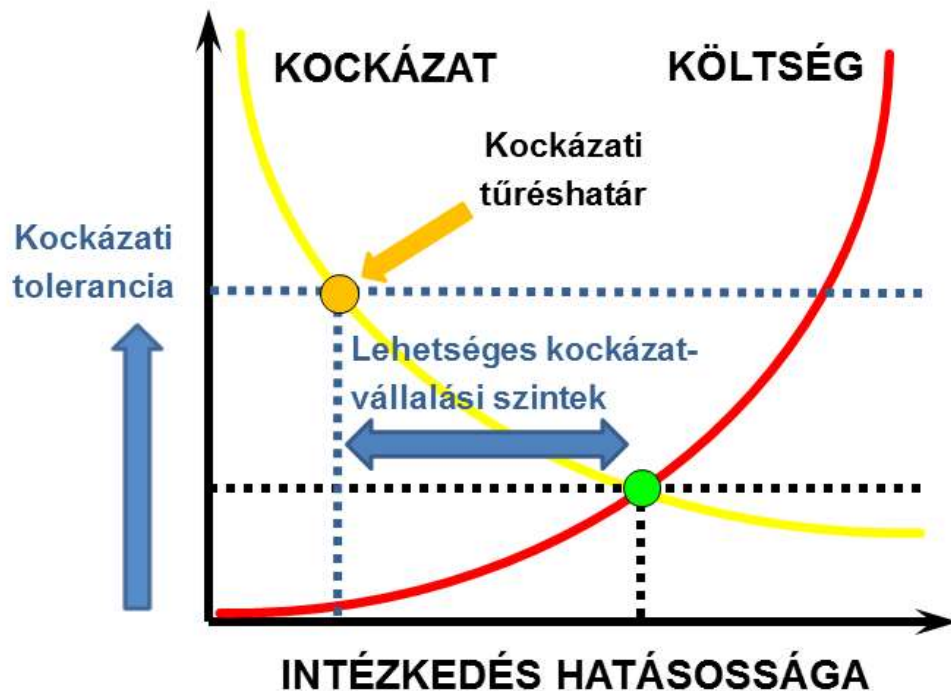
„A kockázatviselési szint:

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

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

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

Ha azonban a működési és irányítási folyamatok kialakításának és fenntartásának eredménymutatóit tekintjük a szervezet kockázatviselési szintjét leíró jellemzőknek, akkor a társadalmi-gazdasági környezet elvárásainak és a szervezet specifikus céljainak megfelelően kialakított és működtetett szervezeti irányítási folyamatoknak a *társadalmi-gazdasági környezet által ismert legjobb gyakorlatokhoz történő viszonyítása* természetes mértékül szolgálhat. Minél teljesebb körben és mértékben, illetve minél magasabb képességi szinten tervezik megvalósítani az ismert legjobb gyakorlatokat, annál alacsonyabb az adott irányítási folyamat kapcsán felmerülő, a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázat. A kockázatviselési szint tehát meghatározható, illetve kifejezhető a működési és irányítási folyamatok szervezeti céloknak megfelelő képességi szintjeit támogató legjobb gyakorlatok kiválasztásával is.



3. sz. ábra: A kockázati intézkedések hasznossági és hatékonysági megfontolásai

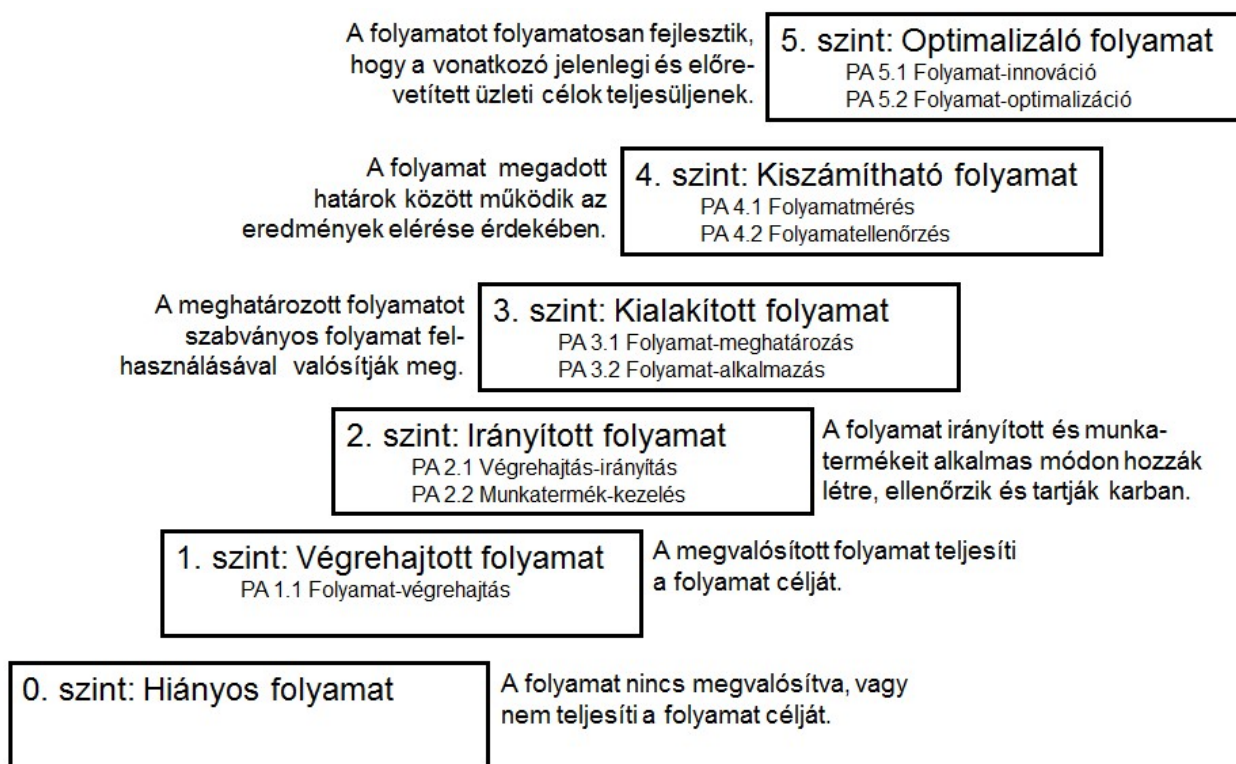
A szervezet reálisan megállapított, konkrét szervezeti és működési céljai azonban behatárolják azt is, hogy a szervezet optimális működtetése milyen költségeket visel el. Ennek megfelelően a kockázatviselési szintek megállapításakor a vezetésnek mérlegelnie kell a kockázatok esetleges negatív hatásának csökkentésével vagy a lehetséges pozitív kimenetek elősegítésével 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.

3.3 Irányítási képesség

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 az integrált kockázatkezelés kereteinek fejlesztéséhez, így segítheti a kockázatkezelés mind teljesebb integrálódását a szervezet döntéshozatali és végrehajtási folyamataiba, illetve a szervezeti kultúrába.

A folyamatszabályozás megvalósulásának vizsgálatával meggyőződhetünk arról, hogy a bizonytalanság hatását jelentősen korlátozó folyamatleírások, végrehajtási útmutatók és a folyamatirányítást 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 (ellenőrzési), mind folyamatjavító (tanácsadási) célból felmérhetjük a működési és támogató folyamatok - **ISO/IEC 15504 folyamatfelmérési szabványon**¹ alapuló - képességi szintjeit, melyekkel a szervezeti működés előírt folyamatainak végrehajtásából származó bizonytalanság működési szintű célokra vonatkozó hatását is jellemezhetjük. Minél magasabb egy folyamat képességi szintje (ld. 4. sz. ábra), annál kiszámíthatóbb a végrehajtási célok elérése, illetve a kapcsolódó szervezeti célok teljesülése.



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

A szervezetirányítás kereteinek meghatározása során a felsővezetésnek, illetve - ahol ilyen létezik - a felügyeleti testületnek olyan forgatókönyveket kell követnie, melyekkel biztosítható a testreszabott irányítási célkitűzéseknek megfelelő szervezeti működés kialakítása, fenntartása és monitorozása. Ezáltal a **szervezetirányítás** rendszerének fejlesztését és vizsgálatát a szervezet saját társadalmi-gazdasági céljai és az azok elérését támogató **irányítási célkitűzések** vezérik, és nem az általános kontroll-, vagy szabályozási keretrendszerek hagyományos ellenőrző listái. Az ISO/IEC 15504 szabvány alapú irányítási

¹ Az ISO/IEC 15504 szabványok hivatalos felülvizsgálata során az ISO/IEC 33000 szabványcsalád került kialakításra. Jelen útmutató az eredeti szabvány terminológiáját követi, ezért a hivatkozásokban is a régi szabvány-elnevezést használjuk.

képességfelmérés módszertanának követésével a megfelelés értékelése arra összpontosít, hogy a lényeges működési és irányítási folyamatok milyen mértékben vannak összhangban a szervezet sajátos társadalmi-gazdasági céljai szerint kialakított irányítási célkitűzésekkel.

Az irányítási célkitűzések testesztésakor az alábbi három dimenzió kerül figyelembevételre:

- az érintett működési folyamatok és tevékenységek,
- az ismert referenciamodellekből alkalmazható irányítási gyakorlatok, és
- a célzott képességi szintek.

A belső és külső ellenőrzési szabványok a belső kontrollok rendszer-alapú értékelését írják elő olyan nemzetközileg elismert kontroll keretrendszerek szerint, mint például a COSO (Internal Control – Integrated Framework) és a COBIT (Control Objectives for Information and related Technology). Ezen keretrendszerek - és más ismert modellek, mint például az Enterprise SPICE - folyamatleírásai alkalmasak az ISO/IEC 15504 szabvány követelményeinek megfelelő folyamat referenciamodellek felállítására.

A COSO, COBIT és Enterprise SPICE referenciamodellekből kiválasztott folyamatleírások és az ISO/IEC 15504-2 szabvány által meghatározott folyamatattribútumok - az egységes értékelési skála alkalmazásával - közös alapul szolgálnak a szervezeti működés irányítási képességének felméréséhez és jelentéséhez². Az ISO/IEC 15504 szabvány nemcsak átlátható módszert kínál a szervezet számára releváns irányítási folyamatok végrehajtásának felméréséhez, hanem eszközt nyújt a cél- és felmért képességi profilok eltérései alapján a **maradvány- és kontrollkockázati területek meghatározásához** is. (Ld. II. sz. Függelék: A folyamatfelmérési szabvány alkalmazása a belső kontrollrendszer folyamatainak kockázatértékelésére).

Az alapvető kérdés azonban az, hogy a bármelyik modellnek való megfelelés megállapítása vajon elegendő mértékű bizonyosságot jelent-e az érdekelt felek számára a szervezet optimális működése, illetve a veszteségek elkerülése vonatkozásában. Nincs ugyanis bizonyíték arra, hogy a „*megfelelés*” ténylegesen növeli a társadalmi-gazdasági siker esélyét (ellenkezőleg: minden jelentős gazdasági vagy korrupciós botrányban, illetve környezeti-, műszaki katasztrófában érintett szervezet a megfelelési és kiválósági jelentések sorával rendelkezett). A „*megfelelési*” kérdések menedzselése általában az alacsony szintű eredményekre (pl. tevékenységcélokra) korlátozódik, figyelmen kívül hagyva az átfogó sikertényezőket. A szervezeti irányításnak a kockázatok - vagyis az ISO 31000 Kockázatmenedzsment szabvány alapján a bizonytalanság szervezeti célokra való hatásának - tágabb belső és külső összefüggéseire kell koncentrálnia. Az egyes szervezeti és működési szintek vezetői döntéseinek támogatásához nélkülözhetetlen a **menyiségi mutatókra épülő teljesítménymérés** a megfelelő kockázati kritériumok (szintek) kialakításához és alkalmazásához.

A mennyiségi mutatókra épülő teljesítménymérés által alkalmazott legtöbb mérőszám, mint például azok, amelyek a „**hasznosság**” és „**hatékonyság**” általános attribútumaira [13] vonatkoznak, nem értelmezhető a magasabb folyamat-képességi szintek kapcsán. Ezek a metrikák a működési és irányítási folyamatok olyan társadalmi-gazdasági vonatkozásait jelenítik meg, melyek segítségével a gazdaságosság szempontjainak figyelembevételével *kiválaszthatóak, illetve testesztészek azok az alapszabványok, melyek a folyamat-végrehajtás (1-es szintű) specifikus mutatóiként kerülnek meghivatkozásra. A mérőszámok ilyen alkalmazásának nincs relevanciája a magasabb képességi szintű folyamatattribútumok általános gyakorlatai* kapcsán, mert a folyamatfelmérési szabvány a 2. képességi szinttől - a felmérési modellben szereplő - minden folyamat esetében azonos értékelési szempontokat ír elő. Mindazonáltal a működési folyamatok magasabb képességi szintjeinek elérését támogató **irányítási folyamatok** szervezeti célokhoz közvetlenül kapcsolódó „hasznossági” és „hatékonysági” mérőszámai alkalmazhatóak az egyes működési és szervezeti (irányítási) szintek specifikus kockázati kritériumaiként, azaz a kockázatviselési szintek és kockázati toleranciák meghatározásához is.

² Az irányítási képességfelmérés („Governance Capability Assessment”) COSO és COBIT kontroll keretrendszerek folyamatleírásaira vonatkozó alkalmazásának módszertana Ivanyos János szakmai irányításával került kidolgozásra az Európai Bizottság által támogatott IA-Manager (L-B-013/2005) és MONTIFIC (LLP-LdV-TOI-2008-HU-002) projektek keretében 2007 és 2010 között. Ugyanezt a megközelítést alkalmazza a 2012-ben kiadott COBIT 5 informatikai irányítási keretrendszer is.

3.4 Irányítási célkitűzések az irányítási képesség fejlesztésére

Az *általános irányítási célkitűzések* testreszabása során különböző működési és szervezeti szinteken kell biztosítani a *specifikus* szervezeti célok figyelembevételét (az irányítási célkitűzések eltérő karakterisztikájú és időtávú szervezeti célokhoz való hozzárendelésével). A következő irányítási célkitűzéseket alkalmazzuk az integrált kockázatkezelés megvalósításának támogatására:

A sikeres működés támogatása:	A szabályozott működés támogatása:		
✓ Fejlődőképesség	✓ Elszámoltathatóság	✓ Elkötelezettség	✓ Kockázat-tudatosság ✓ Kontroll-hatékonyság
✓ Kiaknázhatóság	✓ Folyamatintegritás	✓ Kompetencia	
✓ Elégedettség	✓ Hitelesség	✓ Adatvédelem	

5. sz. ábra: Irányítási célkitűzések az integrált kockázatkezelés támogatására

Míg a *sikeres működést* támogató célkitűzések a szervezet tevékenységeinek fenntarthatóságát biztosítják, a *szabályozott működés* célkitűzései elsősorban arra összpontosítanak, hogy a belső kontrollrendszer hatékonyan támogassa a szervezet stratégiai, működési, megbízhatósági és végrehajtási céljait. Az adott működési vagy szervezeti szint vonatkozásában az irányítási célkitűzések meghatározása a megfelelő időhorizont figyelembevételével kell, hogy megtörténjen. Az irányítási célkitűzéseket más kockázati kritériumokkal együtt „*hasznossági*” és „*hatékonysági*” mutatóknak kell támogatniuk a működési folyamatok és vezetési tevékenységek szervezetirányítási 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 szervezetirányítás keretében megvalósuló kockázatkezelés feladatának.**

Az irányítási rendszer eredményes működése nem a - pl. társaságirányítási - ajánlásoknak való megfelelés mértékével, hanem a szervezeti céloknak az érdekelt felek igényei és a társadalmi-gazdasági környezet elvárásai szerinti és az elfogadott határértékeken belüli elérésével igazolható - a célokra jellemző időhorizontok messzemenő figyelembevételével. A kockázat forrását a szervezeti működés külső és belső összefüggéseinek többé vagy kevésbé ismert változékonysága jelenti, ezért a korszerű szervezetirányítás keretében olyan folyamatokat kell működtetni, amelyek **biztosítják mind a szervezet kiszámítható működését, mind pedig a változásokra való gyors reakálás képességét.**

A fenti irányítási célkitűzések megvalósulását támogató *irányítási folyamatok* elősegítik a működési folyamatok vezetés által kitűzött képességi szintjeinek elérését, és ez által kiszámíthatóbbá teszik a szervezeti 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 Kockázatmenedzsment** nemzetközi szabványok alkalmazása lehetőséget nyújt a hagyományos irányítási és megfelelési jelentések által érdemben nem vizsgált azon irányítási képességek fejlesztéséhez és értékeléséhez, melyek hozzájárulnak az alábbiak megvalósulásához:

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

A szervezeti céloknak megfelelően megvalósított irányítási folyamatok és gyakorlatok lehetőséget biztosítanak arra, hogy ne csak a - kötelezően előírt, de gyakran kétséges hasznosságú - megfelelési jelentésekkel „megtámogatott” pénzügyi és nem-pénzügyi beszámolókat lehessen irányító testületi vagy felügyelőbizottsági szinten (utólag) figyelemmel kísérni. Segítségükkel alkalmazni lehet azokat a működés-irányítás - az irányítási forgatókönyvek kapcsán későbbiekben részletesen bemutatásra kerülő - szintjein kialakított „*hasznosság*” és „*hatékonyság*” célokat támogató mutatókat is, amelyek változásai már jóval a beszámolási időszakok lezárását megelőzően jelzik a szervezet működésének alakulását, így az esetleges felsőbb szintű vezetői tájékozódás (kockázatfelmérés) és beavatkozás (kockázati intézkedés) szükségességét is.

3.5 Az irányítási képességfejlesztés jelentősége a vagyongazdálkodásban

Bár a *vagyonkezelés, illetve vagyongazdálkodás* fogalma kapcsán általában a valaki más (pl. az állam vagy befektető) vagyonával kapcsolatos feladatokra gondolunk, a saját vagyonnal való gazdálkodás irányítási rendszere is lényegében ugyanazon elvek mentén valósul meg. A vagyongazdálkodás 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, vagyoneértékű 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.



6. sz. ábra: A vagyongazdálkodás irányításának koncepcionális modellje (forrás: www.theIAM.org)

Az irányítási képesség meghatározása és javítása eszközül szolgál a vagyongazdálkodás irányítási rendszerének fejlesztéséhez, a kockázatkezelésnek a vagyongazdálkodás döntéshozatali és végrehajtási folyamataiba való mind teljesebb körű integrálódásához, valamint a felügyeleti, illetve ellenőrzési tevékenységek hatékonyabbá tételéhez. Ugyanakkor a vagyongazdálkodás irányítási rendszere, akár csak a kockázatkezelési keretrendszer, nem különülhet el a szervezet átfogó irányítási rendszerétől, vagyis az **egységes irányítási célkitűzések** (ld. 5. sz. ábra) mentén kialakított, folyamatosan továbbfejlesztett és felügyelt szervezeti működés a hatékony szervezeti irányítás, a kockázatkezelés és a vagyongazdálkodás eredményessége szempontjából - akár egyszerre - is vizsgálható.

A szervezeti irányításra, kockázatkezelésre és vagyongazdálkodásra vonatkozó nemzetközi ajánlások és szabványok az irányítási rendszerek **folymatos javítását**, illetve továbbfejlesztését az eredményes működés feltételeként határozzák meg³. Az irányítási képességfejlesztés alkalmazása az operatív vezetés, valamint az irányító és felügyeleti testületek számára is jól értelmezhetővé és áttekinthetővé teszi a stratégiai, működési, megbízhatósági és megfelelési célok kiszámíthatóbb teljesüléséhez szükséges fejlesztési programok, illetve feladatok tervezési és végrehajtási követelményeit.

Az **ISO 55000 Vagyongazdálkodás** szabvány [14] irányítási rendszere vonatkozó útmutatója alapján a *vagyongazdálkodási stratégiát és célkitűzéseket* az érdekelt felek igényeinek és elvárásainak, továbbá a vagyont kezelő szervezet sajátosságainak figyelembevételével kialakított célok, irányítási keretek és működési programok összefüggéseiben kell meghatározni. Például egy közvilágítási vagy közút-hálózat fenntartási feladatokat ellátó szervezet esetében a meghatározó infrastrukturális és egyéb vagyoni elemekre vonatkozó vagyongazdálkodási 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 vagyongazdálkodási 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 eszközigenyes kitermelési, feldolgozási illetve szállítási tevékenységek), akkor a vagyongazdálkodási 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 vagyongazdálkodási 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 Vagyongazdálkodás** szabvány a vagyongazdálkodás 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 vagyongazdálkodási 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

³ Az irányítási (management) szabványok harmonizálására az *International Organization for Standardization* (ISO) 2012-től azonos struktúra követését, valamint a kockázatkezelési szabvány egységes értelmezését (az „Annex SL” alkalmazását) írja elő az új vagy felülvizsgált menedzsment szabványok kiadása kapcsán.

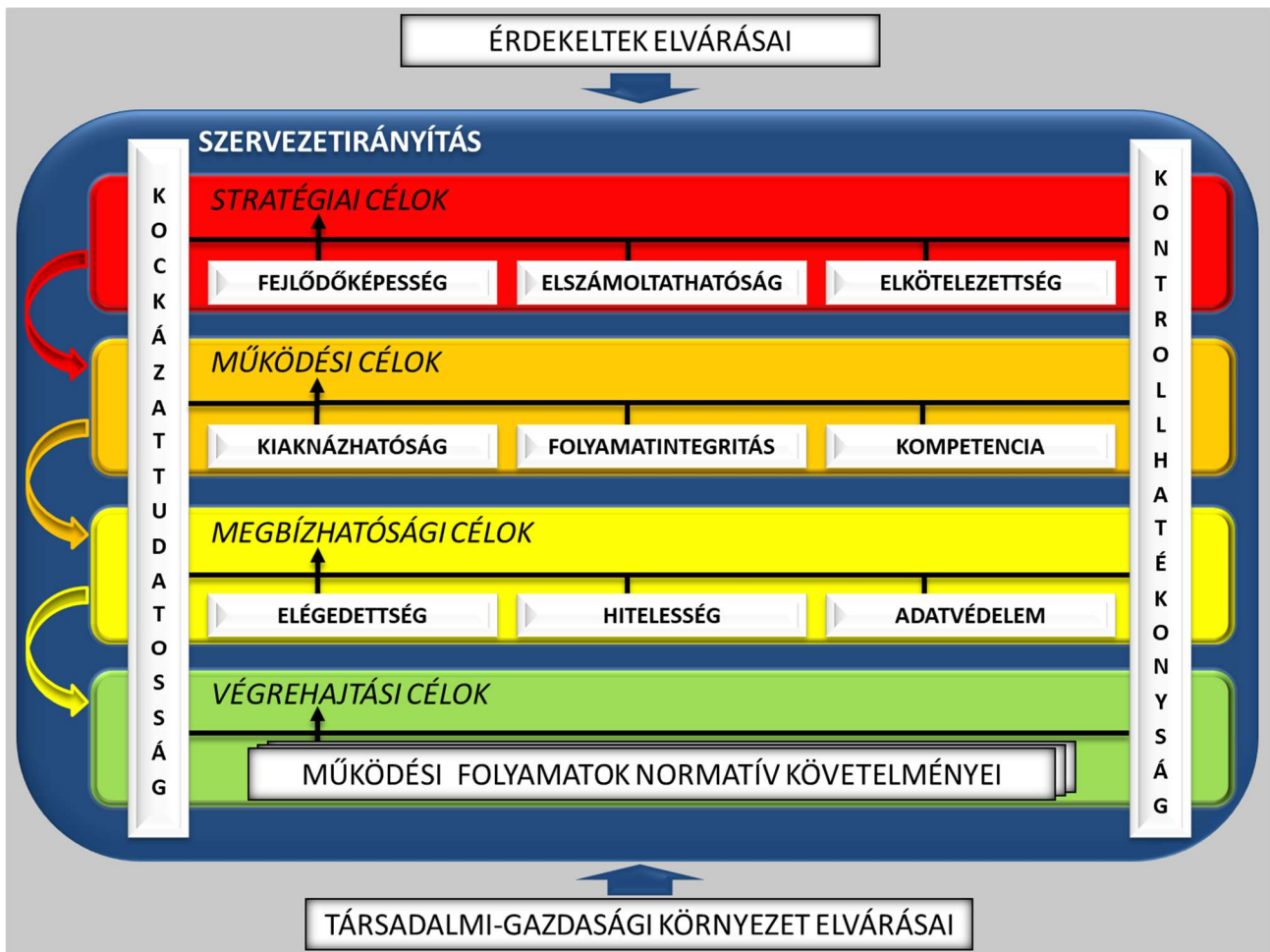
megrendelők és egyéb érdekelt felek elvárásainak előírt vagy akár azt meghaladó szinteken való teljesülését.

- e) **társadalmi felelősségvállalás:** a társadalmi felelősség és az etikus 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 vagyongazdálkodási 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 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 vagyongazdálkodás eredményességének átfogó értékelésére is.

3.6 Az irányítási célkitűzések és a szervezeti célok kapcsolata

A következőkben a vagyongazdálkodás példáján keresztül bemutatjuk, hogy az egyes működési és szervezeti szintekre lebontott szervezeti célok miként kapcsolhatóak össze az irányítási célkitűzésekkel, továbbá azt, hogy az irányítási célkitűzések elérése miként járul hozzá a társadalmi-gazdasági környezetben és a szervezeti működésben jelen lévő bizonytalanság - működési és szervezeti szintekre lebontott - szervezeti célokra való hatásának elfogadható határértékek között tartásában.

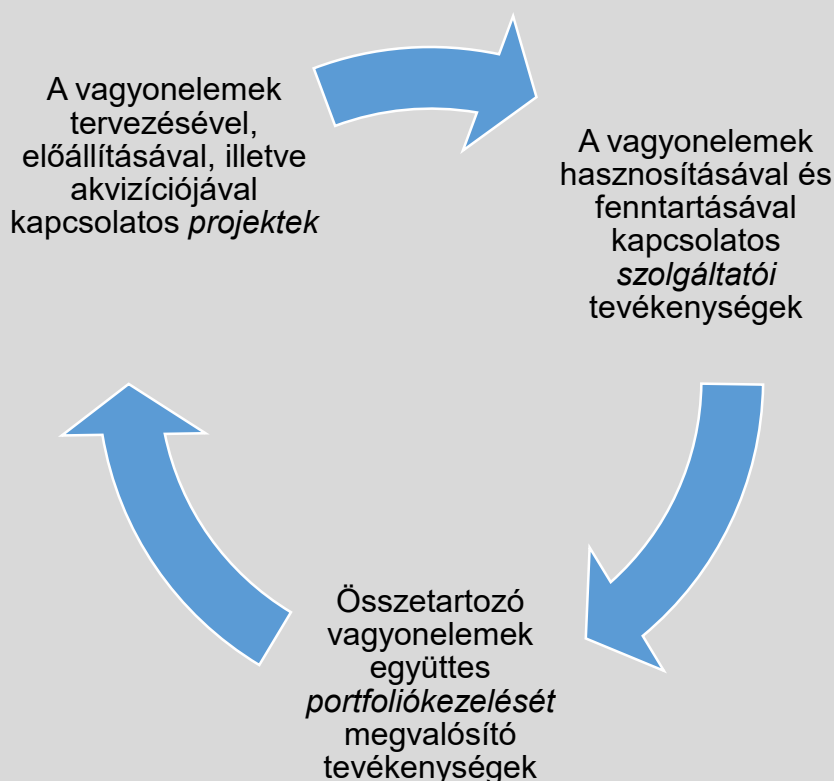


7. sz. ábra: Irányítási célkitűzések kapcsolata a szervezeti célokkal és mértékekkel

A **végrehajtási célok** a szervezeti egységek alapvető (fő), valamint az azokat támogató folyamatokhoz 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 szervezeti működés olyan egymással összefüggésben álló folyamatok készletéből áll, melyekhez allokkált erőforrások, előírt termék- vagy szolgáltatás kibocsátási követelmények és határidők tartoznak. A végrehajtás irányítása során ezen - viszonylag - rövid távú célok elérésére kell összpontosítani, 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 Vagyongazdálkodás 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. 8. sz. ábra).



8. 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 vagyongazdálkodást 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 **vagyongazdálkodás** 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 vagyongazdálkodás értékláncát alkotó, egymással gyakran párhuzamosan futó fejlesztési vagy 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 vagyongazdálkodás teljesítményméréséhez nélkülözhetetlen, hanem a vonatkozó jogszabályi keretek között megvalósuló tulajdonosi joggyakorlás vagy felügyeleti ellenőrzés alapvető kelléke.

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

A **vagyongazdálkodási stratégia** és tervezés az átfogó szervezeti stratégia és tervezés elválaszthatatlan részét képezi. Ennek megfelelően a vagyongazdálkodás irányítási rendszerére vonatkozó szabályozás sem különülhet el a szervezet egészének irányítására és kockázatkezelésére vonatkozó szabályoktól. Ahogy a tervezés is a stratégiai célok és időhorizontok szervezeti egységekre és működési területekre való lebontásával valósul meg, a vagyongazdálkodást is magába foglaló irányítási rendszer belső szabályozása is ezt a logikát követi. Ebből következően a vagyongazdálkodással összefüggő tervezésre, szabályozásra, vezetői felelősségre, etikus magatartásra, fenntarthatóságra és társadalmi elismertségre, illetve jó hírnévre vonatkozó felelős szervezeti irányítási követelmények teljesítése közvetlenül a szervezet felsővezetésének, illetve irányító testületeinek felelősségi és ellenőrzési körébe tartozik.

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

Ugyanakkor a szervezeti egység szintű időszaki költségtervezés közvetlenül érintheti mind a befektetési célú, mind pedig a beruházási tevékenységek kereteit, mely jelentősen befolyásolhatja egyes vagyongazdálkodási döntések meghozatalát is. Például kihatással lehet a hasznosulási igények

kielégítési színvonalát (pl. ügyfél-elégedettséget) 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** a szervezet működésének végrehajtási, megbízhatósági, működési 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 csak az egymással összehasonlítható szintű és időhorizonttal rendelkező események kapcsán lehet ésszerű és megalapozott.

A **vagyongazdálkodás** irányítási rendszerének folyamatos javítása és az eredményes integrált kockázatkezelés megvalósulása között szoros összefüggés áll fenn. Egyrészt a vagyongazdálkodási stratégia és a stratégiai terv alapján kialakított fejlesztési/akvizíciós projektek, operatív szolgáltatások és portfóliókezelési tevékenységek irányítása során meghozott döntések kapcsán a stratégiai 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 figyelembevételével megvalósított kockázattertelést, valamint a megfelelően kommunikált és nyomon követett kockázati intézkedéseket tartalmazza.

Másrészről az operatív működésbe bevont/hasznosított vagyonelemek érdekelt felek igényeinek vagy elvárásainak megfelelő rendelkezésre állása kapcsán a biztonsági, környezetvédelmi, társadalmi és az etikus magatartásra vonatkozó követelményeket kockázati kritériumként közvetlenül alkalmazni kell az irányítás és végrehajtás minden szintjén. Vagyis a vagyongazdálkodás kapcsán az érdekelttel 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 vagyongazdálkodó szervezet működését átfogó kockázatkezelés részévé kell, hogy váljon.

Bizonyos vagyonelemekkel való szolgáltatási típusok (pl. közszolgáltatások, pénzügyi szolgáltatások, stb.) esetében a külső vagy környezeti hatások figyelembevételét 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 vagy felügyeleti ellenőrzés szempontjából, hiszen a nem megfelelő vagyongazdálkodásból 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 reakció lehetőségét.

A szervezetirányítási rendszer eredményes működése a szervezeti céloknak az érdekelt felek igényei és a társadalmi-gazdasági környezet elvárásai szerint kialakított és elfogadott (határértékeken belüli) elérésével igazolható. E tekintetben a kockázatok forrását a szervezeti működés külső és belső összefüggéseinek - a célokra jellemző időhorizontok sajátosságai miatt - előre csak többé-kevésbé ismerhető változékonysága jelenti. Az eredményes szervezetirányítás keretében tehát olyan folyamatokat kell működtetni, amelyek egyszerre biztosítják a szervezet kiszámítható működését és a változásokra való gyors reagálás képességét. Mindezekhez az **irányítási célkitűzések** megfelelő értelmezése és testreszabott alkalmazása szükséges.

Az irányítási célkitűzések elérését támogató irányítási gyakorlatok alkalmazásának felmérésével meghatározhatóak a szervezet irányítási rendszeréből fakadó kockázatok jellemzői. Ezen jellemzőkről a - többnyire mesterségesen létrehozott és nehezen alátámasztható - valószínűség és hatás mutatószámok alkalmazása nélkül is minden érdekelt fél meg tudja állapítani, hogy az adott irányítási célkitűzés kapcsán a kockázatvállalás magas, vagy éppen alacsony szintjén megvalósuló irányítási gyakorlatok elégségesek-e, vagy éppen túlzóak-e a szervezet társadalmi-gazdasági céljainak teljesítéséhez, illetve a szervezettel tartós partneri kapcsolat fenntartására irányuló együttműködés kialakításához. Az irányítási rendszer működésének az irányítási célkitűzéseket megvalósító irányítási gyakorlatokon keresztüli bemutatása így megfelelő átláthatóságot biztosít minden külső és belső érdekelt fél számára.

Természetesen egy szervezet sikere nemcsak az irányítási célok kitűzésén és a kockázatvállalási hajlandóságnak megfelelően kiválasztott és alkalmazott irányítási gyakorlatok megvalósításán múlik. Az irányítási célkitűzések elérésével a lényeges működési folyamatokat kell támogatni abban, hogy hozzájáruljanak a szervezet társadalmi-gazdasági céljainak teljesüléséhez. Ennek megfelelően az irányítási célkitűzéseknek és a megvalósított irányítási gyakorlatoknak megfelelő kapcsolatot kell biztosítaniuk az egyes működési és támogató folyamatok (pl. termék-előállítás, szolgáltatás, értékesítés, beszerzés, vagyongazdálkodás, vagy akár a pénzügyi beszámolás, belső ellenőrzés, stb.) végrehajtási céljai és a szervezet irányítási szintjein megjelenő stratégiai, működési és megbízhatósági célok között.

A működési folyamatok szintjén az ügyfél- vagy a további feldolgozási igényeket kielégítő, valamint az adott folyamat során felhasznált, illetve előállított információk konzisztenciáját és szükséges védelmét biztosító irányítási gyakorlatokkal az előírásoknak vagy elvárásoknak megfelelően végrehajtott tevékenységek eredményeinek (termék, vagy szolgáltatás) minőségét és megbízhatóságát növeljük.

A működési egység szintjén alkalmazott, az erőforrás-kezelést, folyamatszabályozást és a szükséges szakértelem rendelkezésre állását támogató irányítási gyakorlatok az adott működési egység keretein belül végrehajtott működési és támogató folyamatokra együtt értelmezhető működési célok (pl. ütemezés, erőforrások rendelkezésre állása, folyamatszabályozási- és minőségirányítási követelmények, tudásmegosztás, belső kommunikáció, stb.) elérését biztosítják.

A szervezet felső irányítási szintjein alkalmazott irányítási gyakorlatok támogatják az érdekelt felek és a társadalmi-gazdasági környezet elvárásainak megfelelő stratégiai célok kitűzését és az azok eléréséhez szükséges, a különböző irányítási szinteket átfogó szervezetirányítási keretek meghatározását.

A kockázattudatosságot és a kontrollok hatékonyságát célzó irányítási gyakorlatok szolgálnak eszközként a szervezetirányítás többszintű rendszerének kialakításához és működtetéséhez.

Ugyanez a kapcsolatrendszer biztosítja a szervezet stratégiai céljai és a megfelelési követelmények közötti átjárhatóságot is. A - pl. jogszabályi előírásból, vagy alkalmazott szabványból eredő - megfelelési követelményeket tehát elsősorban a működési és támogató folyamatok és tevékenységek szintjén, azok végrehajtási céljaiként kell értelmeznünk, melyek nem keverendők össze a szervezetirányítási rendszer eredményességének mutatóival.

Az alkalmazásra javasolt tizenegy irányítási célkitűzés nem megfelelési követelményeket támaszt, hanem útmutatóként szolgál ahhoz, hogy kialakítsuk, felmérjük, fejlesszük irányítási rendszerünket, illetve bemutassuk azt, hogy a szervezet irányítási rendszere hogyan támogatja a lényeges működési folyamatainkat a kitűzött szervezeti célok elérésében:

- Irányítási célkitűzések a **stratégiai célok** vonatkozásában (a legfelső irányítás szintjén):
 - *Fejlődőképesség* – A szervezet működésének társadalmi-gazdasági elismertségének (versenyképességének) biztosítása.
 - *Elszámoltathatóság* – A szervezeti működésre vonatkozó vezetési képesség és felelősség biztosítása.
 - *Elkötelezettség* – A szervezeti működésre vonatkozó etikai és üzletfolytonossági elvárások teljesítése.
- Irányítási célkitűzések a **működési célok** vonatkozásában (a működési egységek irányítási szintjén):
 - *Kiaknázhatóság* – Az erőforrások optimális hasznosítása a szervezet által.
 - *Folyamatintegritás* – A szervezeti működést megvalósító folyamatok kontroll alatt tartása.
 - *Kompetencia* – A szervezeti működéshez szükséges szakértelem és tudás rendelkezésre állása és hasznosulása.
- Irányítási célkitűzések a **megbízhatósági célok** vonatkozásában (a működési folyamatok irányításának szintjén):
 - *Elégedettség* – Az érdekeltek elégedettségének biztosítása a szervezeti működés elfogadott kritérium-szintjei alapján.
 - *Hitelesség* – A szervezeti működés által kezelt és létrehozott információk megbízhatóságának és konzisztenciájának, valamint az érdekeltek felé történő transzparens adatszolgáltatás biztosítása.
 - *Adatvédelem* – A szervezeti működés során kezelt bizalmas információk jogosulatlan hozzáféréseinek és illetéktelen felhasználásának megelőzése.
- Irányítási célkitűzések az **integrált kockázatkezelés** vonatkozásában (minden irányítási szinten):
 - *Kockázatértékelés* – A szervezet működésére vonatkozó irányítási kockázatok figyelembevétele.
 - *Kontrollhatékonyosság* – A szervezeti működéshez kapcsolódó kontroll erőforrások eredményes és költséghatékony felhasználása.

3.7 Az irányítási képességszintek alkalmazásának kockázatkezelési vonatkozásai

Az alábbi táblázat *mintául* szolgál a működési folyamatok irányítási képességszintjeinek integrált kockázatkezelésben való alkalmazásához, bemutatva a működési folyamatok képességszintjeinek és az irányítási célkitűzéseknek a szervezeti célokra keresztüli kapcsolódásait is:

1. sz. táblázat: Az irányítási képességszintek alkalmazásának kockázatkezelési vonatkozásai

	1. szint: Megfelelően végrehajtott működési folyamatok	2. szint: Megbízhatóan irányított működési folyamatok	3. szint: Működési célokra megfelelően kialakított szervezeti működés	4. szint: Stratégiai célok szerint kiszámítható módon irányított szervezeti működés
Az irányítási képességszint alkalmazási területe:	a szervezeti működést megvalósító folyamatok egyedi végrehajtása	a szervezeti működést megvalósító folyamatok ismétlődő és/vagy párhuzamos előfordulásai	a szervezeti működést megvalósító folyamatok együttes végrehajtásának szervezeti- és erőforrás keretei	a szervezeti működés társadalmi-gazdasági igények szerinti fenntartásának keretei
Az irányítási képességszint (felmérésének) vonatkozási időszaka:	egy végrehajtási ciklus	több végrehajtási ciklus vagy elszámolási időszak	költségvetés-tervezési vagy beszámolási időszak	stratégiai célok időhorizontja
Az irányítási képességszint alkalmazásának elvárt hatóköre:	egyszeri hatás (megfelelés)	többszörös vagy együttes hatás (elégedettség)	hatékonyság, eredményesség (kiaknázhatóság)	fenntarthatóság (fejlődőképesség)
A kockázatkezelés külső vonatkozásai:	a társadalmi-gazdasági környezet és az érdekelt felek elvárásai			
Az integrált kockázatkezelés belső (irányítási) vonatkozásai:	A folyamat végrehajtásának célja és előírt eredményei	Elégedettség, Hitelesség, Adatvédelem	Kiaknázhatóság, Folyamatintegritás, Kompetencia	Versenyképesség, Elszámoltathatóság, Elkötelezettség
Az irányítási folyamatok kockázatkezelési vonatkozásai:	Kockázattudatosság, Kontrollhatékonyság			
A szervezeti célokra vonatkozó hatás vagy következmény („hasznosság”) lehetséges kategóriái - figyelembe véve mind a pozitív, mind a negatív hatásokat (2. szinttől a hasznossági mutatók a vonatkozó irányítási célkitűzéseket megvalósító folyamatokat jellemzik):	<ul style="list-style-type: none"> jelentős többlet teljesítés elvárásokat kisebb mértékben meghaladó teljesítés megrendelés vagy igény szerinti teljesítés csak részben elismert teljesítés vagy kisebb kár súlyos teljesítési hiányosság vagy kár 	<ul style="list-style-type: none"> új megbízások, megkeresések bizalom erősödése elégedettség elégedetlenség ügyfél-, illetve bizalomvesztés 	<ul style="list-style-type: none"> extra nyereség, megtakarítás vagy megtérülés tervezett meghaladó nyereség, megtakarítás vagy megtérülés tervezett nyereség, megtakarítás, vagy megtérülés tervezettnél kisebb nyereség, megtakarítás, vagy megtérülés nyereség-, megtakarítási- vagy megtérülési céltól való jelentős elmaradás 	<ul style="list-style-type: none"> a társadalmi-gazdasági célok jelentős meghaladása a társadalmi-gazdasági célok meghaladása a társadalmi-gazdasági célok teljesítése a társadalmi-gazdasági céloktól való elmaradás a társadalmi-gazdasági céloktól való jelentős elmaradás

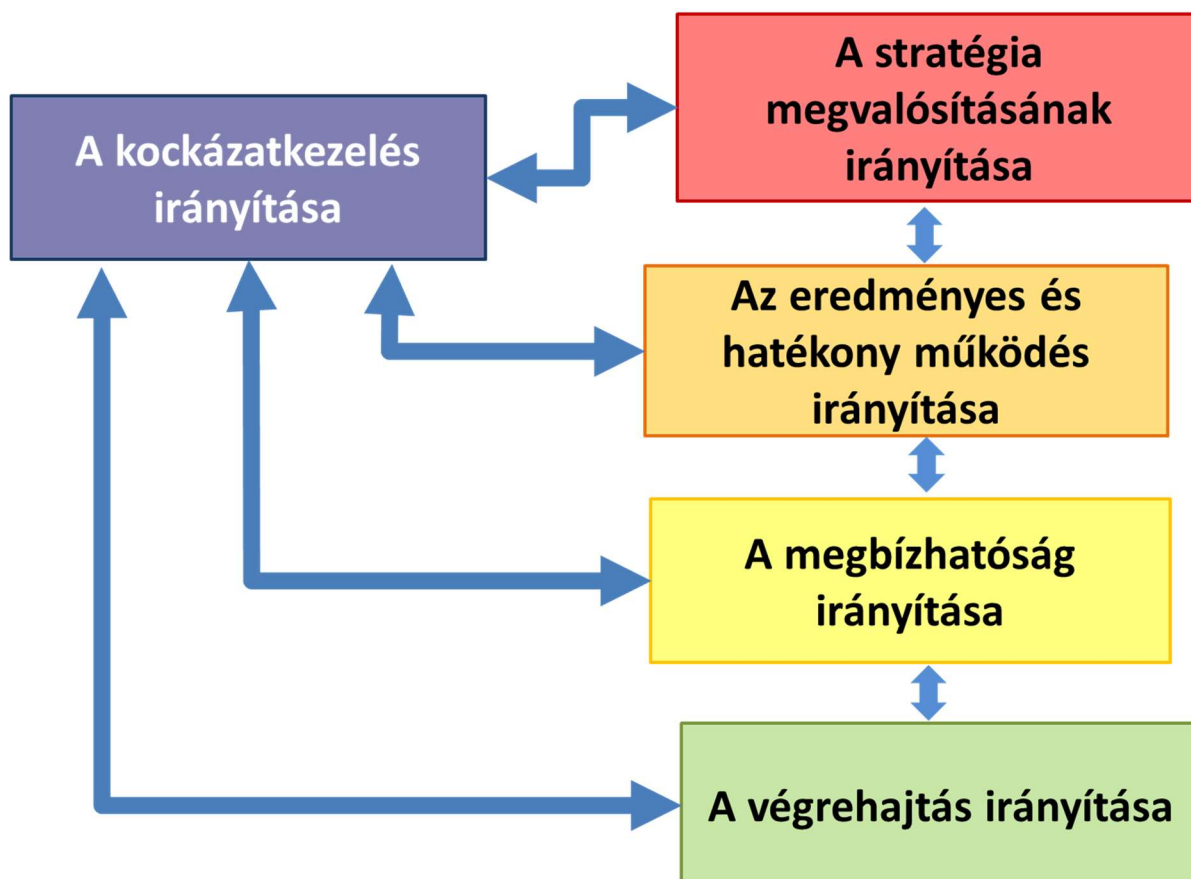
	1. szint: Megfelelően végrehajtott működési folyamatok	2. szint: Megbízhatóan irányított működési folyamatok	3. szint: Működési céloknak megfelelően kialakított szervezeti működés	4. szint: Stratégiai célok szerint kiszámítható módon irányított szervezeti működés
Az erőforrás-felhasználásra vonatkozó hatás („hatékonyság”) lehetséges kategóriái - figyelembe véve mind a pozitív, mind a negatív hatásokat (2. szintől a hatékonysági mutatók a vonatkozó irányítási célkitűzéseket megvalósító folyamatokat jellemzik):	<ul style="list-style-type: none"> tervezettnél lényegesen kevesebb ráfordítás tervezettnél kevesebb ráfordítás tervezett ráfordítás többletráfordítás a tervezetthez képest a tervezettet lényegesen meghaladó ráfordítás 	<ul style="list-style-type: none"> tervezettnél lényegesen jobb kapacitás-kihasználtság tervezettet meghaladó kapacitás-kihasználtság tervezettnek megfelelő kapacitás-kihasználtság tervezettől elmaradó kapacitás-kihasználtság tervezettől jelentősen elmaradó kapacitás-kihasználtság 	<ul style="list-style-type: none"> a társadalmi-gazdasági igények változását egyidejűleg lekövető erőforrás-lekötés a társadalmi-gazdasági igények változását rugalmasan követő erőforrás-lekötés a társadalmi-gazdasági igények változását elfogadható időn belül követő erőforrás-lekötés a társadalmi-gazdasági igények változását késéssel követő erőforrás-lekötés a társadalmi-gazdasági igények változását jelentős késéssel követő erőforrás-lekötés 	<ul style="list-style-type: none"> a szükséges források a terven felüli (igazolt) igények esetén is rendelkezésre állnak a terven túli források korlátozottan rendelkezésre állnak a tervezett források kiszámíthatóan rendelkezésre állnak a források rendelkezésre állása nem kiszámítható, vagy elmarad a tervezettől állandósuló jelentős forráshiány
A bekövetkezési valószínűség vagy gyakoriság meghatározása:	a folyamat-végrehajtás számosságához viszonyított előfordulás alapján	az (ügyfél) elszámolások számosságához viszonyított előfordulás alapján	a költségvetés-tervezési vagy beszámolási időszak(ok) szerinti előfordulás alapján	a stratégiai tervezési időszak(ok) szerinti előfordulás alapján
A beavatkozás szükségességét jelző kockázati szintek meghatározása (a „megfelelő” szint leírására a konkrét célokhoz tartozó megengedhető eltérés – tolerancia – mértéke is meghatározható):	a teljesítés és ráfordítás várható mértéke a rendelésállományhoz viszonyítva „megfelelő” legyen	a megrendelési volumen és a kapacitás-kihasználtság várható értéke a nyereség-, megtakarítási vagy megtérülési célokhoz viszonyítva „megfelelő” legyen	a nyereség, megtakarítás vagy megtérülés mértékének és az erőforrás-lekötés várható értéke a szervezeti célokhoz viszonyítva „megfelelő” legyen	a szervezeti célok teljesülését és a finanszírozhatóságot jelző mutatószámok várható értéke a stratégiai célokhoz mérten „megfelelő” legyen
A célok és a működési kockázatok egymásra hatása, illetve egymásba ágyazódása:	a gyakori hibás vagy késedelmes teljesítés a rendelésállomány csökkenéséhez vezethet	a rendelésállomány vagy a kapacitás-kihasználtság csökkenése veszélyeztetheti a tervezett nyereség, megtakarítási vagy megtérülési cél elérését	a tervezett nyereség, megtakarítási vagy megtérülési céltól való elmaradás, illetve az erőforrás-lekötés rugalmatlansága növekedési, illetve fenntarthatósági problémákat okozhat	a stratégiai céloktól való elmaradás, illetve a tartós finanszírozási problémák a szervezet működési kereteinek megszűnéséhez vezethetnek

	1. szint: Megfelelően végrehajtott működési folyamatok	2. szint: Megbízhatóan irányított működési folyamatok	3. szint: Működési céloknak megfelelően kialakított szervezeti működés	4. szint: Stratégiai célok szerint kiszámítható módon irányított szervezeti működés
A szervezeti működés irányításának teljesítménymutatói, melyek figyelembe vehetők a társadalmi-gazdasági érték növelését vagy megőrzését célzó szervezeti stratégiák kialakításakor (tervadatok), illetve a megvalósulás nyomon követésekor (tényadatok):	<ul style="list-style-type: none"> tevékenység-végrehajtás (teljesítési arány, késedelem, többletráfordítás) figyelembe vett megfelelési kritériumok megfelelés mértéke és a javító intézkedések eredményessége 	<ul style="list-style-type: none"> ügyfél-elégedettség, teljesítés-visszaigazolás és kapacitáskihasználtság valótlan teljesítési információk vagy hibás adatszolgáltatás adatbiztonsági incidensek (illetéktelen adathozzáférés) 	<ul style="list-style-type: none"> működési eredmény vagy megtakarítás és hatékonyság szabályozatlanságból vagy kontrollhiányosságból fakadó veszteség hibás vezetői döntésből vagy emberi mulasztásból fakadó veszteség 	<ul style="list-style-type: none"> pénzügyi mutatók (pl. bevétel növekedés) és tőkeellátottság vagy külső forrás bevonási-, illetve hitelképesség társadalmi-gazdasági érték előállításában, illetve megőrzésében szerepet játszó működési folyamatok irányítási képessége jóhírnév (elismerések, botrányok)
A szervezeti működés irányítási kockázatát, vagyis a szervezeti célok teljesülési bizonytalanságát jelző (lehetséges) mutatók:	<ul style="list-style-type: none"> az előírt végrehajtási követelmények teljesülési hiányosságainak mértéke és gyakorisága ismétlődő végrehajtási problémák súlyossága és előfordulási gyakorisága káresemények súlyossága és gyakorisága 	<ul style="list-style-type: none"> az előírt ügyfél-elégedettségi és kapacitáskihasználtsági követelmények teljesülési hiányosságainak mértéke és gyakorisága a rendelés-állomány változás tervezett értékétől való eltérés mértéke hibás adatszolgáltatás vagy jogosulatlan adatfelhasználás súlyossága és előfordulási gyakorisága 	<ul style="list-style-type: none"> tervezett nyereség-, megtakarítási vagy megtérülési céltól való eltérés mértéke, illetve gyakorisága szabályozatlanságból fakadó veszteség elfogadhatónál nagyobb mértéke és előfordulási gyakorisága a vezetők és alkalmazottak hibás döntéseiből vagy mulasztásából fakadó veszteség elfogadhatónál nagyobb mértéke és előfordulási gyakorisága 	<ul style="list-style-type: none"> a tervezett szervezeti működés finanszírozási problémáinak súlyossága és előfordulásai előírt irányítási képességszintektől való eltérés mértéke és jelentősége a társadalmi-gazdasági célok vonatkozásában a jóhírnév, illetve elismertség változásának mértéke és jelentősége a társadalmi-gazdasági célok vonatkozásában

4. Megfelelés-irányítási forgatókönyvek az integrált kockázatkezelés megvalósítására

A **megfelelés-irányítási forgatókönyvek**⁴ megkülönböztetik azokat a működési és szervezeti szinteket, melyek specifikus céljai és azok időhorizontjai eltérőek. A „*forgatókönyv*” elnevezés alatt a kockázatkezelési szempontok szisztematikus figyelembevételét értjük az adott működési vagy szervezeti szinten megvalósuló irányítási tevékenységek végrehajtása során, mely kiterjed az adott irányítási szinten kitűzött szervezeti célok elérését támogató irányítási célkitűzések, folyamatok és gyakorlatok testreszabott kialakítására, a vonatkozó kockázati kritériumok vezetői állításként való bemutatására és a teljesülés értékelésére, mely alapján kerül(het) sor a javító, illetve helyesbítő intézkedések tervezésére és végrehajtására.

A megfelelés-irányítási forgatókönyvek segítségével a már meglévő vagy újonnan kialakításra kerülő irányítási gyakorlatokat lehet a specifikus szervezeti célokon keresztül az irányítási célkitűzésekhez kapcsolni. Ezáltal a megfelelési és a bizonyosságot adó (ellenőrzési) tevékenységek a szervezet specifikus társadalmi-gazdasági céljaihoz igazíthatóak, kihagyva az általános irányítási és kontroll keretrendszerek azon elemeinek megvalósítását és vizsgálatát, melyek nem bizonyulnak értelmezhetőnek, illetve hasznosnak a szervezet számára. Mindazonáltal szükséges lehet a vezetés - és amennyiben a szervezet mérete, illetve jogszabályi előírás indokolja, a felügyeleti testületek - számára a létező gyakorlatok összehasonlítása a keretrendszerek által javasolt megoldásokhoz, ugyanis a szélesebb körű szakmai tudás és a javasolt legjobb gyakorlatok ismerete hozzájárulhat a szervezetirányítás fejlesztéséhez.



9. sz. ábra: Megfelelés-irányítási forgatókönyvek

⁴ Az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek felhasználásával Ivanyos János szakmai irányításával kidolgozott módszertani megközelítés.

A szervezeti működés vonatkozásában a fenti ábrában bemutatott **irányítási szintek** és az érintett felelősséggel bíró **szerepkörök** a következők:

- **A végrehajtás irányítása:** jogszabályban, üzleti vagy egyéb (pl. közszolgáltatási) működést szabályozó szerződésekben meghatározott feladatok ellátását biztosító, illetve támogató tevékenységek elvégzéséért felelős *szervezeti egységek vezetői* – a szabályzatokban (pl. 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:** jogszabályban, üzletszerű vagy közszolgáltatási működést szabályozó szerződésekben meghatározott feladatok ellátásáért felelős *szervezeti egységek vezetői* a vonatkozó belső irányítási és szabályozó dokumentumok (pl. SZMSZ, ügyrendek, stb.) szerint, jogszabályban vagy szerződések keretében meghatározott szolgáltatási szintek betartásával.
- **Az eredményes és hatékony működés irányítása:** *költségvetési vagy üzleti tervben szereplő célok teljesüléséért felelős vezetők* az általuk irányított munkaszervezetre vonatkozó társadalmi-gazdasági célok teljesülésének és a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználásának biztosításával, valamint az átlátható és gazdaságos működés feltételeinek kialakításával és fejlesztésével.
- **A stratégia megvalósításának irányítása:** *a szervezet vezetője* - a stratégiai irányító testület vagy tulajdonos határozatai, illetve utasításai alapján a szervezet fejlesztésének átfogó irányítása a fenntartható működés vagy közfeladat-ellátás érdekében.
- **A kockázatkezelés irányítása:** *a kockázatkezelési rendszer felügyeletét ellátó munkaszervezet vezetője* - a fenti működési és irányítási szintek mindegyikére vonatkozóan, a felsővezetés által kialakított és koordinált kockázatkezelési rendszer működésének támogatásával.

Az egyes irányítási (működési és szervezeti) szintek elsődleges szervezeti céljaihoz és a kapcsolódó irányítási célkitűzésekhez alkalmazható *hasznossági* és *hatékonysági* mutatók lehetséges típusai (példái):

- **A végrehajtás irányítása:** teljesítés, ráfordítás
 - *Folyamatmeghatározás:* a szervezeti tevékenységek lefedettsége, az alkalmazás mértéke
 - *Folyamat-végrehajtás:* a megfelelés mértéke, a javító, illetve helyesbítő intézkedések eredményessége
 - *Folyamatirányítás:* a végrehajtási tervek teljesülési mértéke, a hibás teljesítésből fakadó többletráfordítás mértéke
- **A megbízhatóság irányítása:** rendelésállomány (ellátandó közfeladat), kapacitáskihasználtság
 - *Elégedettség:* az ügyfél-elégedettség mértéke, az elismert/megtérített teljesítések aránya
 - *Hitelesség:* az adatszolgáltatás megbízhatósága, az ellenőrzési/kontroll ráfordítások mértéke
 - *Adatvédelem:* az adatbiztonsági incidensek száma, az illetéktelen adathozzáféréstől fakadó kár mértéke
- **Az eredményes és hatékony működés irányítása:** megtakarítás vagy nyereség, erőforrás-lekötés
 - *Kiaknázhatóság:* a hatékonyság-javulás mértéke, a jövedelmezőség/megtérülés mérőszámai
 - *Folyamat-integritás:* a kulcsfolyamatok szabályozás általi lefedettsége, a felmért kontrollhiányosságok súlyossága
 - *Kompetencia:* a szakmai képességek és információk rendelkezésre állása, a hibás vezetői döntésekből vagy mulasztásokból származó károk mértéke

- **A stratégia megvalósításának irányítása:** küldetés megvalósulása, cash-flow
 - *Fejlődőképesség:* az értéknövelő képesség mértéke, a forráshiány (eladósodottság) mértéke
 - *Elszámoltathatóság:* az irányítási folyamatok képességi szintjei, az irányítási kockázat mértéke
 - *Elkötelezettség:* a szervezeti hírnév/elismertség mérőszámai, a jelentős működéskiesésből fakadó kár mértéke

Az alkalmazott mutatók *megfelelően kiválasztott időszakra mért értékei* kedvezően vagy kedvezőtlenül is eltérhetnek a vonatkozó tervszámoktól. Javasolt a célok időhorizontját és az azon belül érvényesülő szezonalitást is figyelembe vevő trendek meghatározása és követése, hiszen az adott mutató - terv szerinti vagy statisztikai - várható értékétől illetőleg elfogadási tartományától való egyszeri vagy egyedi kiváltó okra visszavezethető eltérése más típusú beavatkozást és nyomon követést igényel, mint az adott időszakban ismétlődően jelentkező, illetőleg tartósan bekövetkezett vagy várhatóan bekövetkező állapotváltozást jelző eltérés.

Az egymást követő vagy közvetlenül összekapcsolódó működési és szervezeti szintek elsődleges mutatóinak, illetve egy adott szint elsődleges mutatóihoz kapcsolódó irányítási mutatók összefüggésére jellemző, hogy az alsóbb működési vagy szervezeti szint, illetve a támogató irányítási folyamat mutatóiban bekövetkező trendszerű változások előre jelezhetik a felsőbb, illetve támogatott működési vagy szervezeti szint elsődleges eredménymutatóiban bekövetkező változásokat, melyek tényleges mérésére és kiértékelésére többnyire utólag, az adott működési vagy szervezeti szint beszámolási időszakához kötötten kerül csak sor. Ezáltal a beavatkozást megvalósító intézkedések gyakran a kiváltó okok megjelenéséhez viszonyítva jelentős késéssel és esetleg már megváltozott körülmények között kerülnek csak elrendelésre. Például a gyakori hibás teljesítésből származó ügyfél-elégedettség csökkenés már azelőtt beazonosítható és kezelendő lehet, mielőtt a (várható) rendelésállomány csökkenése miatt az üzleti eredményesség negyedéves vagy éves beszámolóban közzétett mutatóinak kedvezőtlen változására reagálva felsőbb irányítási szintről beavatkozás történe.

Az előbbieket miatt javasolt az adott irányítási szinten, illetve a támogató irányítási folyamat kapcsán mért eredménymutatók elfogadási tartományát a következő, illetve vonatkozó működési vagy szervezeti szint teljesítményének mérésével összekapcsolni. Például a végrehajtási szint teljesítési és ráfordítási mutatóinak elfogadási tartományát (és a kapcsolódó ösztönzési rendszert) nem önmagában, hanem a megrendelői igények rendelkezésre álló kapacitással történő megbízható teljesítése érdekében célszerű kialakítani és alkalmazni, mely már túlmutat az adott tevékenységre vonatkozó (külső vagy belső) megfelelőségi szempontok vagy szabályozási előírások figyelembevételén. Ezzel biztosítható, hogy az adott működési vagy szervezeti szinten döntési jogkörrel és felelősséggel rendelkező vezető mind az adott szint tervezett céljaitól való esetleges eltéréseket kiváltó okok, mind pedig az eltérések további szintekre kiható várható következményei vonatkozásában megfelelő rálátással és kompetenciával rendelkezzen.

4.1 A végrehajtás irányítása

A végrehajtás irányítása		Hasznossági célok	Hatékonyági célok	Időhorizont
Végrehajtási célok:		tevékenységcélok (az igények, 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	a működési és támogató folyamatok céljának és elvárt eredményeinek meghatározása (folyamatszabályozás)	a szervezeti 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

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

A szervezeti működés végrehajtása szintjén a szervezet tervezési rendszerének részletezettségén - adott esetben már - túlműködő 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 kiszámíthatatlan teljesülést jelentene a végrehajtási célok elérésben.

A folyamatszabályozási rendszer vizsgálatával meggyőződhetünk arról, hogy a bizonytalanság hatását jelentősen korlátozó folyamatleírások, végrehajtási útmutatók és a folyamatirányítást 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 bizonyosságadás (képeség meghatározás), mind tanácsadás (folyamatjavítás) céljából felmérhetjük a működési és támogató folyamatok - ISO/IEC 15504 folyamatfelmérési szabványon alapuló - képeségi szintjeit, melyekkel a szervezeti működés előírt folyamatainak végrehajtásából származó bizonytalanság működési szintű célokra vonatkozó hatását is jellemezhetjük. Minél magasabb egy folyamat képeségi szintje (ld. 4. sz. ábra), annál kiszámíthatóbb a végrehajtási célok elérése, illetve a kapcsolódó szervezeti célok teljesülése.

A végrehajtási célokat támogató irányítási célkitűzések „hasznossági” és „hatékonysági” céljai, illetve az azok teljesülését mérő mutatószámok (kontroll) határértékeinek megállapítása segít a szervezet kockázatkezelési gyakorlatainak megvalósításában, ugyanis az irányítási célkitűzések elérésére 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 is szolgál.

A szerződésekben meghatározott szolgáltatási szintek metrikái (ha ilyenek léteznek) összekapcsolják a tevékenységek végrehajtását a költségvetési vagy üzleti tervek teljesüléséhez, így a lényeges működési folyamatokra vonatkozóan reális a „**Kiszámítható**” képeségi szintet kitűzni.

A „Kiszámítható” képeségi 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 társadalmi-gazdasági hasznosulása jól tervezhetővé válik. A hasznosulás alatt nem kizárólag az árbevétel vagy pénzügyi kompenzáció (üzleti) terveknek megfelelő teljesülését, hanem a felelős és fenntartható szervezeti működés feltételeinek, valamint a szervezeti hírnév kedvező alakulását is értjük.

Az ISO/IEC 15504 szabvány szerinti felméréshez azokat a működési folyamatokat célszerű kiválasztani, melyekre értelmezhetőek a folyamatmeghatározás, a folyamat-végrehajtás és a folyamatirányítás alábbiakban felsorolt általános jellemzői.

A működési – csakúgy, mint az irányítási és a támogató - folyamatok folyamatképeségének felméréséhez alkalmas **folyamatmeghatározás** végrehajtásának eredményei:

- A szervezeti célkitűzéseknek megfelelő szabványos folyamatok kerülnek kialakításra és karbantartásra az irányításhoz szükséges felelősségek, elszámoltathatóság és hatáskörök meghatározásával.
- A szabványos folyamat részletes feladatai, tevékenységei, bementi 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 testreszabása (illesztése) a különböző projektekhez, programokhoz, szolgáltatásokhoz, vagy általában a szervezeti 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 négyfokozatú rangsor-skála alkalmazható, mely segítségével a folyamateredmények hatókörébe vont alapgyakorlatok és kapcsolódó munkatermékek alkalmazása minősíthető. A működési folyamatok végrehajtása igazolható, ha a kijelölt alapgyakorlatok 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 négyfokozatú (0-15%, 16-50%, 51-85%, 86-100%) rangsor-skála alkalmazása viszonylag tág keretet (rugalmasságot) biztosít a működési 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. Amennyiben indokolt, az értékelési skála természetesen tovább finomítható, elsősorban a 16-50%-os és 51-85%-os tartományok további megbontásával.

A **folyamatirányítás** alkalmazásával a meghatározott folyamatok végrehajtása „Irányított” képességi szinten valósul meg, teljesítve az alábbi végrehajtás-irányítási célokat:

- a szervezet működését támogató folyamatok releváns készletének végrehajtására vonatkozó operatív tervek kialakítása;
- a folyamatok végrehajtására vonatkozó eredményes kommunikáció biztosítása, a közreműködők felelősségeinek és hatásköreinek világos meghatározásával;
- az operatív tervek megvalósításához szükséges erőforrások és információk rendelkezésre bocsátása;
- a folyamatok végrehajtási eseteinek tervekhez viszonyított nyomon követése;
- a 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 működési folyamatok végrehajtását a munkaszervezet más folyamatainak is támogatnia kell. A következőkben bemutatásra kerülő irányítási szintek forgatókönyvei és a javasolt irányítási gyakorlatokat megvalósító folyamatok az egymással összefüggésben lévő működési és támogató folyamatok - előírt képességi szinten történő - alkalmazását vezérlik a szervezeti célrendszerhez való kapcsolódáson keresztül.

A megrendelő-szolgáltató viszonyban, vagy akár a közsféra szervezeteinek kapcsolatrendszerében értelmezhető nemzetközi és hazai belső kontroll ajánlások, illetve szabályozások figyelembevétele szükséges (lehet) egyes szolgáltatói vagy közfeladat-ellátási területeken a jogszabály által előírt **kontroll-elvárásoknak való megfelelés** igazolására.

4.2 A megbízhatóság irányítása

A megbízhatóság irányítása		Hasznossági célok	Hatékonysági célok	Időhorizont
Megbízhatósági célok:		jogszabályi kötelezettséggel vagy szerződésekkel alátámasztott bevételi előirányzatok teljesülése	kötbérből vagy hibás teljesítésből fakadó bevételcsökkenés minimalizálása	közfeladat-ellátási, termelési vagy szolgáltatási elszámolási időszakok szerint
Támogató irányítási célkitűzések	Elégedettség	jogszabályi vagy szerződés szerinti követelmények teljesülése	el nem ismert teljesítmény alacsony aránya	közfeladat-ellátási, termelési vagy szolgáltatási elszámolási időszakok szerint
	Hitelesség	adatszolgáltatási igények teljesítése	adatszolgáltatásból származó veszteségek, illetve többletráfordítások minimálisak legyenek (hatósági bírságok, kártérítések)	közfeladat-ellátási, 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

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

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

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

Az **Elégedettség** célkitűzést a szervezeti 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 a szervezet működésének életciklusa alatt ezen követelmények kezelése megtörténjen.
	A kapcsolattartás kezelése nem megfelelő	Eredményes kapcsolattartás	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz a terméket vagy szolgáltatást nyújtó és igénybe vevő felek közötti kölcsönösen kielégítő kapcsolattartás kialakítására és fenntartására, az ügyfél szándékainak megértésével.
	A leszállított termék vagy a nyújtott szolgáltatás nem megfelelő	A szervezeti 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.

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

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

Lényeges kockázat	Kockázati tényezők	Válaszok	Alkalmazási gyakorlatok
Ellentmondások a szervezeti információs rendszerekben vagy a közzétett jelentésekben	A szervezeti információs rendszer nem felel meg a szervezeti működés feldolgozási követelményeinek	Hatékony szervezeti információ-architektúra és adatmodell valósul meg	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz arra, hogy megbízható és konzisztens információkat szolgáltatson, és zökkenőmentesen integrálja az alkalmazásokat a működési 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 fenntartható szervezeti működés, a megbízható beszámolás és az elszámoltathatóság céljainak elérését.
	A kontroll-információk elérhetősége vagy minősége nem kielégítő	Az automatikusan végrehajtott folyamatok beállításaira, az adatváltoztatásokra 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.

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

Az **Adatvédelem** célkitűzést a szervezeti 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 a működési és beszámolási célok 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 a GDPR-szabályozás, illetve az általánosan elfogadott „privacy” elvek (GAPP) által támasztott követelmények szerint.

6. 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 gyakorlatait megvalósító folyamatok rendszeres képességfelmérése beépíthető az éves belső ellenőrzési programba.

A rendszeres felülvizsgálatok eredményeit mind a megrendelők/érdekeltek felek igényére elkészítendő időszaki beszámolók (vagy audit jelentések), mind pedig a tulajdonos(ok) vagy felügyeleti szervek számára összeállítandó éves irányítási jelentések tartalmazhatják. Ugyanígy biztosítható a gyártó vagy szolgáltató vonatkozásában esetleg hatóság által előírt kontrollok igazolása. Ezek a dokumentumok az éves szervezeti irányítási fejlesztési programtervet, és az előző évben foglalt fejlesztési terv végrehajtási jelentését is tartalmazhatják, melyek által a felelős szervezeti irányítás intézményesülhet a szervezetben, és biztosítható az irányítási és belső kontrollrendszer folyamatos fejlesztése. Az irányítási testület vagy felügyelőbizottság éves munkaprogramja szerint vizsgálhatja felül az irányítási és belső kontrollrendszer állapotát és az erről készült jelentését megküldheti a tulajdonosi joggyakorlóknak, illetve az érdekelt feleknek.

4.3 Az eredményes és hatékony működés irányítása

Az eredményes és hatékony működés irányítása		Hasznossági célok	Hatékonyági célok	Időhorizont
Működési célok:		eredményességi előirányzatok teljesülése (költségvetési vagy üzleti terv alapján)	hatékonyágjavulás, 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 hatékonyági mutatók alkalmazásba vétele (szervezeti szintenként kialakított teljesítménymutatók)	éves beszámolási vagy munkatervben meghatározott időszakok szerint
	Kompetencia	a szakmai tudás fejlesztése és alkalmazása	egyéni/vezetői teljesítménynövelés támogatása	éves beszámolási vagy munkatervben meghatározott időszakok szerint

7. sz. táblázat: Az eredményes és hatékony működés irányításának céljai és metrikái

A szervezeti működés önálló elszámolási egységenként azonosítható szervezeti (pl. üzletági) szinten a szervezet éves (üzleti vagy költségvetési) tervében beazonosítható szervezeti célok tűzhetőek ki. A lebontott szervezeti céloknak és az ellátandó feladatoknak (rendelésállománynak) összhangban kell lenni. A felsővezetés, illetve az irányító testület részéről ez a szint az, amely közvetlen látókörbe kerül, ugyanakkor az ezen a szinten beállított célok többnyire csak **utólag méri a szervezet működésének 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 a szervezeti működésben bekövetkezett változásokat, melyek jelentős hatással bírhatnak a szervezeti egység szinten elvárt nyereségességi vagy erőforrás-lekötési előirányzatokra. Ez adott esetben a már kialakított kontrollring rendszer továbbfejlesztését igényli.

Például a közszolgáltatási feladatokat ellátó szervezet esetében a folyamatos szolgáltatás fenntartása mellett állandó teljesítmény- és minőségjavulási kötelezettség is előírásra kerülhet a 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 tulajdonos döntései határolnak be (pl. az amortizáció visszapótlásáról, vagy az elfogadható nyereségrátáról).

A belső kontrollrendszer továbbfejlesztésével és hatékony működésének igazolásával a szervezet vezetése ésszerű bizonyosságot képes nyújtani mind az **eredményes és hatékony működéssel** szemben támasztott közösségi vagy tulajdonosi elvárások, mind pedig az érintettek (pl. megrendelők) költséghatékonyági igényének teljesítése vonatkozásában.

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

A **Kiaknázhatóság** célkitűzést a szervezet működésének 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 vagyonelemekkel való gazdálkodás nem a szervezeti céloknak megfelelően valósul meg	A szervezet működésének szükségleteit és a társadalmi-gazdasági lehetőségek kihasználását célzó vagyongazdálkodást tudatosan valósítják meg	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz annak biztosítására, hogy a vagyonelemekkel való összehangolt gazdálkodásból optimális társadalmi-gazdasági haszon származzon kigazdálkodható költségekkel, ismert és elfogadható szintű kockázatokkal.
	A vezetés nem hatékonyan hasznosítja az erőforrásokat	A szervezeti működés során alkalmazzák a projekt-menedzsment gyakorlatokat	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz annak biztosítására, hogy a projektek az adott erőforráskeretekkel elérjék céljaikat, a projekttevékenységek és erőforrások kezdeményezésével, tervezésével, végrehajtásával, monitorozásával, valamint lezárásával.
	A termék vagy szolgáltatás minősége nem biztosított	A szervezeti működés során alkalmazzák a minőség-irányítási 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.

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

A **Folyamatintegritás** célkitűzést a szervezeti 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 információk hozzáféréseinek, kiegészítésének, módosításának és egyéb felhasználásának kontrolltevékenységei módszeresen kialakításra és karbantartásra kerülnek	A kontrolltevékenységeket a hozzájuk kapcsolódó költségek, illetve a fenntartható szervezeti működés és megbízható beszámolás céljainak elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére vonatkozó (várható) eredményességük figyelembevételével választják ki és fejlesztik.
	Adatfeldolgozási vagy folyamat-automatizálási kontrollok nem megfelelőek	Az általános és alkalmazási informatikai kontrollok kialakításra és karbantartásra kerülnek	A fenntartható szervezeti működés és megbízható beszámolás céljai elérésének támogatására informatikai kontrollokat terveznek meg és vezetnek be, ahol azok alkalmazhatóak.
	A hibák felderítése és az eseményekre való reagálás nem megfelelő	A folyamat-végrehajtási mutatók kigyűjtése és kiértékelése megtörténik	A folyamatos és/vagy egyedi értékelések (monitorozás) segítségével tudja a vezetés megállapítani azt, hogy kialakításra került-e és működik-e a fenntartható szervezeti működés és megbízható beszámolás belső kontrollrendszere.

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

A **Kompetencia** célkitűzést a szervezeti 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 fenntartható szervezeti működést és megbízható beszámolást támogató irányítási rendszer eredményes működését.
	A munkatársak nem ismerik az eljárásokat és a végrehajtási követelményeket	A fenntartható szervezeti működés és megbízható 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 fenntartható szervezeti működés és megbízható beszámolás céljainak elérését.
	Változó szakmai készség-követelmények	A fenntartható szervezeti működés és megbízható beszámolás céljainak eléréséhez szükséges kompetenciával rendelkező személyek kerülnek alkalmazásra	A szervezet olyan személyeket alkalmaz, akik a fenntartható szervezeti működés és megbízható beszámolás, valamint a kapcsolódó ellenőrzési szerepek terén rendelkeznek a szükséges kompetenciákkal.

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

4.4 A stratégia megvalósításának irányítása

A stratégia megvalósításának irányítása		Hasznossági célok	Hatékonyági célok	Időhorizont
Stratégiai célok:		a küldetésben foglaltak megvalósítása	a fenntartható fejlődést biztosító cash flow (likviditás)	stratégiai tervezés időszaka
Támogató irányítási célkitűzések	Fejlődőképesség	a stratégiai fejlesztés irányainak meghatározása	a hosszabb megtérülési idejű stratégiai fejlesztések forrásigényének biztosítása (elszámolt amortizáció és tőke/forrás ellátottság)	stratégiai tervezés időszaka
	Elszámoltathatóság	vezetői hatáskörök és felelőségek megfelelő szintekre való delegálása (Alapító Okirat vagy társasági szerződés, a tulajdonosi jogok gyakorlási szabályai, összeférhetlenség szabályozása, SZMSZ, ügyrendek, belső szabályzatok), a stratégiai célok végrehajtása	a közösség vagy tulajdonos stratégiai elvárásainak pontos megfogalmazása és a célok elérésének számonkérése; a tulajdonosi érdekeknek és a közösségi elvárásoknak megfelelő irányítási rendszer és munkaszervezet folyamatos fejlesztése	stratégiai tervezés időszaka
	Elkötelezettség	az üzletszerű működés vagy közfeladat-ellátás folyamatos fenntartását és fejlesztését biztosító eszközök és munkaszervezet hatékony működtetése, a hosszú távú munkavállalói elkötelezettség biztosítása	az elvárásoknak való megfelelés igazolása (irányítási jelentés, tanúsítványok, humánerőforrás stratégia stb.)	stratégiai tervezés időszaka

11. sz. táblázat: A stratégia-megvalósítás irányításának céljai és metrikái

A stratégia megvalósításának irányítása a szervezet 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 (küldetésnek) megfelelő üzletszerű működés vagy közfeladatok ellátását. A stratégiai irányítási dokumentumok előkészítésének és jóváhagyásának eljárásrendjét szükséges megjeleníteni a szabályzatokban. A szervezetiirányítási kereteket meghatározó tulajdonosi igényeknek és a közösségi elvárásoknak megfelelő tervezést és szervezetfejlesztést

alátámasztó irányítási célkitűzések megvalósítását támogató gyakorlatok segítséget nyújtanak a szervezetirányítási rendszer továbbfejlesztési irányainak kijelölésében és megvalósításában.

A stratégia megvalósítását támogató irányítási célkitűzések teljesülésének vezetés általi bemutatása (igazolása) további bizonyossággal szolgál mind a **szervezeti működéssel** szemben támasztott tulajdonosi elvárások, mind pedig a közösségi igények teljesítése vonatkozásában. Ezáltal szükségtelessé válik a közvetlen tulajdonosi/felügyeleti beavatkozás a szervezet irányítási rendszerének kialakításába, illetve továbbfejlesztésébe.

A stratégia-megvalósítás irányítási képességét a következő táblázatokban leírt szempontok szerint célszerű előírni és vizsgálni.

A **Fejlődőképesség**, vagy piaci terminológiával *versenyképesség* célkitűzést a szervezet és a működés társadalmi-gazdasági környezet általi elfogadottságának biztosításaként értelmezzük, melynek kockázati tényezőit a szervezet belső környezete vonatkozásában az alábbiak szerint írhatjuk le:

Lényeges kockázat	Kockázati tényezők	Válaszok	Alkalmazási gyakorlatok
Fenntarthatatlan szervezeti működés	A szervezeti célkitűzések nem igazodnak a társadalmi-gazdasági és szabályozási környezet változásaihoz	A szervezeti célokat és célkitűzéseket rendszeresen karbantartják és a középtávon jelentkező társadalmi-gazdasági, vagy szabályozási elvárásokhoz való igazodás megtörténik	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz a stratégiai irányok meghatározására és annak biztosítására, hogy a szervezet elérje céljait és célkitűzéseit.
	A társadalmi-gazdasági és közösségi igények nem kerülnek figyelembevételre	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.
	A források, bevételek növelését célzó pályázatok, ajánlattételek nem meggyőzőek	Eredményes pályázási, ajánlattételi gyakorlatokat tartanak fenn	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz a megrendelők információs igényeinek és ajánlatkéréseinek beazonosítására, szelektálására és megválaszolására – az ügyféligenyeket, a kockázatokat, a szervezeti adottságokat és a fejlődőképességet, illetve versenyképességet megfelelően figyelembe vevő döntések alapján.

12. sz. táblázat: A Fejlődőképesség irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai

Az **Elszámoltathatóság** célkitűzést a szervezeti 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 a szervezet működési folyamatainak vezetői kontroll alatt tartására	A politikák (irányelvek) és eljárások nincsenek kialakítva vagy megfelelően kommunikálva	A fenntartható szervezeti működést és megbízható beszámolást érintő célokra vonatkozó politikákat és eljárásokat következetesen aktualizálják, kommunikálják és a szervezeti működés során alkalmazzák (a szabályzatok koherenciájának biztosítása és folyamatos fejlesztése funkcióvá válik a szervezetben)	A megbízható szervezeti működésre és beszámolásra vonatkozó politikákat kialakítják, azokat a szervezetben teljeskörűen kommunikálják és a vezetői utasításba foglalt vonatkozó eljárásokat végrehajtják.
	Az irányítási struktúra nem megfelelő, a tulajdonosi/felügyeleti és megrendelői szerepek nem kerülnek elkülönítésre és érdekkonfliktusok jelentkeznek	A fenntartható szervezeti működést és megbízható beszámolást érintő célokra 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 fenntartható szervezeti működést és megbízható beszámolást érintő célok megvalósulását támogató irányítási rendszer eredményes működését.
	A vezetés hozzáállása nem példamutató	A vezetés ösztönző magatartást tanúsít a fenntartható szervezeti működést és megbízható beszámolást érintő célok támogatására	A vezetés filozófiája és működési stílusa támogatja a fenntartható szervezeti működést és megbízható beszámolást érintő célok megvalósulását támogató irányítási rendszer eredményes megvalósítását.

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

Az **Elkötelezettség** célkitűzést a szervezeti 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 szervezeti integritás sérelme, illetve a folytonos működés (üzletmenet) biztosításának hiánya	Az etikus magatartás iránti elkötelezettség hiányzik	Az etikus magatartás értékei kinyilvánításra (etikai kódex) és betartásra kerülnek	Kialakításra kerülnek a feddhetetlenség és az etikus magatartás értékei, különös tekintettel a felsővezetés tagjaira vonatkozóan; ezeket az elveket megfelelően ismerik és a fenntartható szervezeti működés és megbízható beszámolás során alapvető magatartási normaként alkalmazzák.
	A működés fenntartásához nélkülözhetetlen rendszerek működésének zavarai	Politikák (irányelvek) és eljárások biztosítják a működés (üzletmenet) folytonosságát	Aktív politikák és eljárások biztosítják, hogy (pl. informatikai) szolgáltatási üzemszünet vagy (pl. járványügyi) vészhelyzet bekövetkezése minimális hatással legyen a szervezeti működés fenntarthatóságára.
	Külső visszajelzések és vélemények figyelmen kívül hagyása	Külső felektől jövő információk módszeresen összegyűjtésre és kiértékelésre kerülnek	A fenntartható szervezeti működés és megbízható beszámolás céljainak elérésére kiható témákról kommunikálnak a külső felekkel.

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

4.5 A kockázatkezelés irányítása

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

Az integrált kockázatkezelés alapelvei lényegében minden üzleti alapon vagy közszférában működő szervezet számára azonosak. Mindazonáltal a kapcsolódó irányítási gyakorlatok köre és az azokat megvalósító irányítási folyamatok (előírt) képességi szintjei jelentős eltéréseket mutathatnak. A szervezetek a formalizált kockázatkezelési gyakorlatok kiterjedt megvalósítása nélkül is folytathatnak kiterjedt üzleti, közigazgatási vagy egyéb közhasznú tevékenységet. A társadalmi-gazdasági környezet megváltozása vagy rendkívüli körülmények (pl. járványügyi vészhelyzet) tartós fennállása esetén azonban szükség lehet a kockázatkezelés erőteljesebb és áttekinthetőbb rendszerének kialakítására, habár a kockázatkezelés rendszerének kialakítása érettebb fázisban lévő szervezetek számára is kihívást jelent. A kockázatkezelés irányításával a vezetés képessé válik a szervezeten irányítási rendszer fejlesztése szempontjából releváns irányítási gyakorlatok kiválasztására és alkalmazásba vételére.

A kockázatkezelés során rendelkezni kell olyan kockázati kritériumokkal, melyek alkalmasak a szervezeti 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 szervezet működési és szervezeti szintjeit.

A kockázatkezelés irányítása		Hasznossági célok	Hatékonyági célok	Időhorizont
Kockázati kritériumok:		kockázatviselési szintek (irányítási folyamatok képességi szintjei)	kockázati tolerancia (szervezeti célok kontroll határértékei)	működés- és szervezeten irányítási szintenként alkalmazott időszaki felülvizsgálati ciklus
Támogató irányítási célkitűzések	Kockázattudatosság	irányítási folyamatok előírt képességi szintjei	irányítási gyakorlatok „hasznossági” és „hatékonyági” kontroll határértékei	működés- és szervezeten irányítási szintenként alkalmazott időszaki felülvizsgálati ciklus
	Kontrollhatékonyág	az előírt képességi szintektől való eltérés	az előírt képességi szintektől való eltérés hatása (a további intézkedést kiváltó maradvány-kockázat)	működés- és szervezeten irányítási szintenként alkalmazott időszaki felülvizsgálati ciklus
	Teljesítménymérés	képességi szintekhez tartozó folyamattribútumok rangorskálával történő mérése	irányítási kockázat meghatározása	működés- és szervezeten irányítási szintenként alkalmazott időszaki felülvizsgálati ciklus

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

Az irányítási képesség - ISO/IEC 15504 szabvány szerinti - meghatározását és felmérését támogató módszerek alkalmazása kibővíti az **integrált kockázatkezelés** irányításának eszköztárát a kockázatviselési szintek bemutatásával, továbbá biztosítja a tulajdonosi és felügyeleti testületek elvárásainak való megfelelés mérhetővé tételét az irányítási gyakorlatokat megvalósító folyamatok képességfelmérése által.

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

A **Kockázattudatosság** célkitűzést a szervezeti működésre vonatkozó irányítási kockázatok figyelembevételként 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	A szervezet működésének irányítási céljai nem megfelelően kerülnek megállapításra	A vezetés által meghatározásra kerülnek a felelős irányítás céljai (kockázati toleranciák és kockázatviselési szintek)	A vezetés megfelelő világossággal és elégséges kritérium alkalmazásával határozza meg a felelős irányítás céljait ahhoz, hogy lehetővé tegye a fenntartható szervezeti működést és megbízható beszámolást érintő kockázatok megállapítását.
	Következetlen kockázatfelmérés	Az irányítási célok (kockázati toleranciák és kockázatviselési szintek) időhorizontját figyelembe vevő kockázatfelmérések rendszeresen végrehajtásra kerülnek	A szervezet megállapítja és elemzi a felelős irányítás céljainak elérését érintő kockázatokat, és ennek alapján meghatározza a kockázatkezelés módját.
	A fenntartható szervezeti működést és megbízható beszámolást érintő célok szempontjából releváns kockázatok figyelmen kívül hagyása a szervezet belső kontrollrendszerének kialakításakor	A felelős irányítás céljait érintő kockázatok figyelembevétele a szervezet belső kontrollrendszerére vonatkozó összes vezetői állítás (jelentés) alapjául szolgáló kontrolltevékenységek kialakításakor	Intézkedések történnek a felelős irányítás céljainak elérését veszélyeztető kockázatok kezelésére.

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

A **Kontrollhatékonyság** célkitűzést a szervezeti 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 fenntartható szervezeti működés és megbízható 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	Az irányító testület (igazgatóság és/vagy felügyelőbizottság) ismeri és gyakorolja a fenntartható szervezeti 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.

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

5. A kockázatkezelés irányítása forgatókönyv alkalmazása

5.1 A kockázatkezelés irányításának belső összefüggései

A kockázatkezelés irányítása kapcsán a szervezetirányítás olyan kérdéseire kell összpontosítani, melyek például az alábbi vezetési problémák szempontjából relevánsak:

- Az érdekelt felek és a társadalmi-gazdasági környezet igényei és elvárásai szerint kialakított és az adott közösségben vagy piacon elismert szervezeti működés a közösségi vagy piaci igények változásából, a technológia gyors fejlődéséből, a munkaerő-piaci helyzet alakulásából, a szabályozási környezet változékonyságából és a finanszírozási lehetőségek szigorodásából fakadó, vagy egyéb jelentős környezeti okra visszavezethető bizonytalanság növekedése miatt hatékonyabb és erőteljesebb kockázatkezelési rendszer alkalmazását igényli.
- A pénzügyi kontroll, a minőségirányítás, a jogszabályi, technológiai és környezetvédelmi előírások, stb. kapcsán elvégzett megfelelési („compliance audit”) jelentések nem nyújtanak elegendő bizonyosságot a szervezeti célok elérése, a sikeres üzleti vagy közhasznú működés és a kudarcok elkerülése vonatkozásában.
- A megfelelési, belső kontroll és ellenőrzési funkciók, illetve ráfordításaik eredményessége, valamint a sikerességhez való hozzájárulása nem mérhető.
- Az érdekelt felek a szervezeti működés kockázatainak kezelésére és a kontrollok működésére vonatkozóan nagyobb átláthatóságot kívánnak.
- A tulajdonosi/felügyeleti ellenőrzésért felelős testületek igénylik a tulajdonosi előírásoknak és/vagy a társadalmi-gazdasági környezet elvárásainak megfelelő szervezetirányítási keretrendszer szerint végrehajtott vezetői értékelések érvényesítéséhez az irányítási folyamatok mérhető és összehasonlítható formában történő megvalósítását.

Ezek a kérdések általában más-más időhorizontok figyelembevételével jelennek meg a különböző megfelelés-irányítási forgatókönyvek által érintett kockázati területeken. **A végrehajtás irányítása** a szervezet működési folyamatainak és tevékenységeinek egyedi előfordulásaira koncentrálna a szolgáltatási vagy termék-előállítási folyamatok teljesítési követelményeinek és az előírt határidők betartása kapcsán. **A megbízhatóság irányítása** a szerződések vagy a sorozatos megrendelői/ügyfél igények szerinti elszámolási időszakokat követi a párhuzamosan vagy ismétlődően végrehajtott működési ciklusok alapján. **Az eredményes és hatékony működés irányítása** jellemzően a költségvetési és üzleti beszámolási időszakokra, míg **a stratégia megvalósításának irányítása** ennél hosszabb (pl. középtávú tervezési) periódusokra összpontosít. A kockázatkezelés irányítása mindegyik irányítási célkitűzést az adott irányítási szint saját szervezeti céljainak időhorizontjában helyezi el, amikor a kockázatkezelési lehetőségek kiválasztásához és az eredményességük értékeléséhez alkalmazható kockázati kritériumokat és mérhető kockázati szinteket határoz meg.

A megfelelés-irányítási forgatókönyvek által érintett működési és szervezeti szintek szervezeti céljainak teljesülésében ismétlődően bekövetkező eltérések ráirányítják a vezetés figyelmét arra, hogy vajon az alacsonyabb szintet támogató irányítási célkitűzések megfelelően teljesülnek-e. Az alacsonyabb működési vagy szervezeti szinteken bekövetkező végrehajtási hiányosságok hosszabb távú és magasabb szintű következményekkel is járhatnak, ezért ezek a vezetés és az irányító testületek számára korai (előzetes) jelzésként szolgálnak. Amennyiben a felmerülő hiányosságok mögött nem beazonosíthatóak az alacsonyabb működési vagy szervezeti szinten kiváltó okok, abban az esetben a hiányosság felmerülési szintjét érintő irányítási célkitűzések megvalósulását támogató irányítási gyakorlatok alapos felülvizsgálata válik szükségessé.

Az irányítási célkitűzések kapcsolják össze a szervezeti célokat a működési és szervezeti szintű képességekkel oly módon, hogy a vezetés irányultságát és utasításait az érdekelt felek igényeit és a társadalmi-gazdasági környezet elvárásait meghatározó szervezetirányítási keretek közé szorítja. Ilyen módon

az irányító és felügyeleti testületeknek kompetenseknek kell lenniük annak megítélésében, hogy a szervezetirányítás átfogó rendszere mennyiben felel meg az érdekelt felek elvárásainak.

A kockázatkezelés irányítása forgatókönyv alkalmazása eszközök biztosít a működési és szervezeti szintek áttekintéséhez. A hatékony kockázatkezelés közvetlen haszna gyakran nem jelenik meg sikermutatóként, és a kockázatcsökkentő kontrollok és a kockázat megosztását biztosító módszerek is jelentős ráfordításokat és költségeket jelenthetnek. Mindazonáltal a kockázatkezelésnek biztosítania kell a költségek és a megtérülés egyensúlyát annak érdekében, hogy az érdekelt felek számára összességében optimális haszon keletkezzen. A **Kockázattudatosság és Kontrollhatékony** irányítási célkitűzésekhez kapcsolódó (azokat támogató) irányítási gyakorlatok a **menyiségi mutatókra épülő teljesítménymérés** alkalmazásával együtt valósítják meg a szervezeti célok által vezérelt megfelelés-irányítási forgatókönyveket. Ez úgy történik, hogy a kockázatviselési szinteket és a kockázati toleranciákat oly módon állítják be kockázati kritériumokként, hogy a vezetési tevékenységek által végrehajtásra kerülő, többé vagy kevésbé formalizált kockázatkezelési ciklusok eredményessége mérhetővé váljon.

A megfelelés-irányítási forgatókönyveket az irányítási célkitűzések elérése érdekében kockázatkezelési ciklusokban alkalmazó vezetői tevékenységeket az irányító és felügyeleti testületeknek (vagy azokkal egyenértékű szervezeti funkcióknak) kell figyelemmel kísérnie, továbbá minden érdekelt fél számára az adekvát átláthatósági szintet is biztosítania kell a vezetői jelentések és közzétételek során.

A kockázatkezelés irányítása forgatókönyv megvalósítása a **stratégiai, működési, megbízhatósági és végrehajtási célok** elérését támogatja oly módon, hogy fejleszti a szervezet képességét abban, hogy:

- a szervezet vezetése és munkatársai figyelembe vegyék a fenntartható szervezeti működést és megbízható beszámolást érintő célok megvalósulását érintő kockázatokat a belső kontrollrendszer kialakításakor és a szervezet működésének irányítása során;
- a fenntartható szervezeti működés és megbízható beszámolás céljait támogató kontroll erőforrások hatékonyan legyenek felhasználva;
- a szervezet által megvalósított irányítási folyamatok támogassák a működési és szervezeti szinteken releváns célok elérését.

5.2 A kockázati kritériumok kiválasztása

A bevezetett és ismert irányítási és kontroll keretrendszerek, illetve folyamat-referenciamodellek csak akkor használhatóak fel a szervezetek eredményes és hatékony irányítására, ha a vezetés kialakítja a saját, irányításhoz kapcsolódó célkitűzéseit is. Sajnálatos módon az ismert irányítási és kontroll keretrendszerek, illetve referenciamodellek szerkezete nehezen értelmezhető a felsővezetés által ahhoz, hogy a sajátos társadalmi-gazdasági környezetnek megfelelő irányítási célokat kitűzhessék.

A felsővezetés igényeit és egyúttal az ellenőrizhetőség (auditálhatóság) szempontjait vesszük figyelembe, amikor az irányítási folyamatok meghatározásakor a szervezet vezetése számára fontos célokat tekintjük kiindulópontnak, de megadjuk a megfelelőségi vizsgálatokat végző auditorok által elfogadott és használt irányítási és kontroll keretrendszerek, illetve referenciamodellek folyamataira való pontos hivatkozásokat is.

A releváns irányítási célok támogatására alkalmazható irányítási gyakorlatok és képességi profilok szervezeti tevékenységekhez való hozzárendelésére vonatkozó **vezetői állítások** megállapításához körültekintő kockázatértékelés végrehajtása szükséges.

Alkalmazva azt a meghatározást, miszerint a kockázat a bizonytalanság célokra vonatkozó hatása, a **kockázatkezelés irányítása** során nemcsak a kockázatkezelést támogató, hanem az összes többi megfelelés-irányítási forráskönyv által alkalmazott irányítási célkitűzésre értelmezhető kockázati kritériumok (kockázati toleranciák és kockázatviselési szintek) beazonosítása szükséges a **kockázatkezelés irányítása** hatókörének meghatározásához. A kockázatkezelés hatókörébe tartozó megfelelés-irányítási forráskönyvek jellemző időhorizontjait szem előtt tartva az irányítási célkitűzések vonatkozásában a „hasznosság” és „hatékonyság” mutatói **sajátos értelmezést** kapnak, lásd:

- *Kockázatviselési szintek*, a megfelelés-irányítási forráskönyvek megvalósítását támogató irányítási folyamatok képességi szintjeinek felmérésével
- *Kockázati toleranciák*, a megfelelés-irányítási forráskönyvek által használt szervezeti céloktól való eltérés mérésével

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

- Az irányítási folyamatok képesség-attribútumainak - rangsorskálát alkalmazó - teljesülési mértéke (folyamatprofilok)
- A szervezeti célok integrált megfelelés-irányítási forráskönyvek időhorizontjában értelmezett kontroll határértékei

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

Ha egy ismert irányítási- vagy kontrollmodell által javasolt gyakorlatnak nincs jelentős vonatkozása (relevanciája) a megállapított működési és szervezeti szintű célok kapcsán, akkor azt nem szükséges alkalmazni. Ha a vezetés egy irányítási gyakorlatot a megfelelés-irányítási forráskönyvek kapcsán figyelembe vett szervezeti célokra vonatkozó hatása miatt jelentősnek tart, akkor ezt a gyakorlatot az azt megvalósító - kockázatkezelést támogató - irányítási folyamat megcélzott képességi szintjének teljesülése szempontjából vizsgálni kell, és kockázati kritériumként (a kockázatviselési szint elemeként) alkalmazni szükséges. A kockázatkezelést támogató irányítási folyamatok megcélzott képességi szintjeinek illeszkednie kell az összes alkalmazott integrált megfelelés-irányítási forráskönyv által támogatott szervezeti célokhoz és szervezeti irányítási rendszerhez.

Az alkalmazott irányítási gyakorlatok készlete és a megcélzott folyamatképeségi attribútumok alkotják azokat a **kockázati kritériumokat** melyekkel szemben a szervezet működésének irányítása értékelhető. A célzott és felmért (tényleges) képeségi szintek közötti folyamatattribútum hiányosságok - a II. sz. Függelékben ismertetett módszertan alkalmazásával - mértékül szolgálnak a **maradványkockázatok** állapotára vonatkozóan.

A **Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje** a jelen dokumentumban javasolt tizenegy irányítási célkitűzés kapcsán - az ISO/IEC 15504 folyamatfelmérési szabványban előírtaknak megfelelő módon - meghatározott irányítási folyamatok és a megvalósításukhoz, illetve a végrehajtásuk felméréséhez szükséges alapgyakorlatok testreszabható készletét nyújtja a COSO, COBIT és Enterprise SPICE referenciamodellek által leírt legjobb gyakorlatok alapján.

5.3 Vezetői állítások a kockázati kritériumok leírására

A **vezetői állítások** (angolul „*management assertions*”) mutatják be a kapcsolatot a működési folyamatok (ill. tevékenységek) és az ismert (mint például a COSO, COBIT és Enterprise SPICE) referenciamodellek által javasolt, a szervezeti célrendszerhez illesztett irányítási célkitűzések támogatására alkalmazott folyamatok (és alapgyakorlatok) között.

A vezetői állítások a testre szabott irányítási célkitűzések elérésének támogatására - a társadalmi-gazdasági környezet által (el)ismert legjobb gyakorlatok közül - a vezetés által a működés és irányítás különböző szintjein alkalmazásra kiválasztott irányítási tevékenységeket fedik le. Egyszerű felsorolásuk megfelelési követelmények előírását vagy teljesülésük jelentését teszi lehetővé. **Kockázati kritériumként** akkor vehetők figyelembe, ha a végrehajtásuk jellemzésére mennyiségi mutatók is hozzájuk rendelhetők. Az irányítási folyamatok képességi szintjei a **kockázatviselési szintek** leírására, míg az irányítási gyakorlatok „hasznossági” és „hatékonysági” mérőszámai a **kockázati tolerancia** meghatározására alkalmazhatók.

A vezetésnek a sajátos társadalmi-gazdasági céloknak és a környezet elvárásainak megfelelően kell a testreszabott irányítási célkitűzéseknek megfelelő képességi profilokat (vagyis a kockázatviselési szinteket), valamint a szervezeti céloktól való megengedhető eltérést meghatározó és megfelelően mérhető kontroll határértékeket (kockázati toleranciákat) kijelölnie. Az **irányítási képességfelmérés** módszertana olyan mérési keretrendszert biztosít, amellyel az (ISO/IEC 15504 szabványnak megfelelő referenciamodellek segítségével meghatározott) irányítási folyamatok kialakítása és működési eredményessége értékelhetővé válik. Ugyanakkor figyelembe kell venni a felmérés hatókörének megállapításakor, hogy egy irányítási folyamat alkalmazása a működési egységen belül akár több folyamat (és annak előfordulásai) végrehajtásán keresztül valósulhat meg.

Egy konkrét működési folyamatra vonatkozó **Kockázattudatosság** célkitűzés kapcsán a vezetés meghatározhatja azokat a vezetői és kontroll tevékenységeket, amelyek szükségesek és elégségesek a hiányos vagy nem megfelelően kialakított irányítási célkitűzésekkel, az inkonzisztens kockázatfelméréssel és a belső kontrollok megvalósítását előíró vezetői állításokkal kapcsolatos eredendő működési kockázatok hatásainak korlátok közé szorításához. Az adott működési folyamat végrehajtásának ezen szervezeti szintű vonatkozásait a Kiszámítható (4. szintű) képesség követelményei határozzák meg.

Elméletileg a kockázatviselési szint meghatározásához a vezetésnek ki kellene alakítania a specifikus társadalmi-gazdasági célokra vonatkozó hatás kockázati kritériumként alkalmazható mérőszámait, ugyanakkor a működési folyamatok szintjén ezek a mutatók nem származtathatóak közvetlenül a sikeresség „természetes” eredménymutatókból, mint például üzleti környezetben az árbevétel, a nyereségesség, a tőzsdei árfolyam, a piaci részesedés, stb. Ez probléma oldható fel a működés során a tevékenységek által alkalmazott irányítási gyakorlatok körének célzott - a „*hasznosság*” és „*hatékonyság*” mérhetőségét szem előtt tartó - kiválasztásával. Minél szélesebb körű a működési környezetben releváns irányítási gyakorlatok alkalmazása, annál valószínűbb a bizonytalanság társadalmi-gazdasági célokra való hatásának megfelelő korlátok között tartása (vagy a negatív hatások minimalizálása).

A **teljesítménymérés (kontrolling)** megfelelő felépítése segítséget nyújt az alkalmazható irányítási gyakorlatok áttekintésében és a szükséges kockázatkezelési intézkedések meghozatalában (ld. 7. sz. ábra: Irányítási célkitűzések kapcsolata a szervezeti célokkal és mértékekkel). Ahogy az irányítási gyakorlatoknak támogatniuk kell a szervezeti célok elérését, az irányítási célkitűzésekkel kapcsolatos mérésnek is aktuális státusz-információt kell szolgáltatnia a társadalmi-gazdasági teljesítmény átfogó értékeléséhez. Ily módon az alacsonyabb működési vagy szervezeti szintű célok és eredménymutatóik a következő (felsőbb) irányítási szint teljesítmény-hajtóerő mérőszámaiként is jelentőséggel bírnak. Ebben az összefüggésben az alacsonyabb szintű irányítási célkitűzések megvalósulásának eredménymutatói a következő irányítási szint számára a kockázatviselési szintekre vonatkozó toleranciaértékek meghatározására is alkalmazható (pl. az előírt folyamattribútumok teljesülésének 85%-ot meghaladó mértékének előírásával).

A **mennyiségi mutatókra épülő teljesítménymérés** nemcsak a működési és szervezeti szintű célok mutatószámainak megállapítására és kiértékelésére alkalmazható, de arra is, hogy kapcsolatot biztosítson az irányítási szintek között. Általában a különböző szintű szervezeti célok és kontroll határértékeik az eltérő időhorizontok és mértékegységek miatt közvetlenül nem összehasonlíthatóak (például egy egyedi folyamat-

végrehajtási késedelem vagy hibaarány nem összehasonlítható az éves bevételi előirányzatoktól való elmaradással). Ugyanakkor az alkalmazott analitikus kiértékelési módszereknek támogatnia kell a szervezet működésének különböző működési és szervezeti szintek és időtávok szerinti eredményes monitorozását.

A referenciamodellek által ajánlott irányítási gyakorlatok rangsorolásához, illetve kiválasztásához a **kockázatkezelés irányítása** forgatókönyv a társadalmi-gazdasági teljesítmény „*hasznossági*” és „*hatékonysági*” nézőpontjainak alkalmazását is előírja. A szervezet működési folyamatai vonatkozásában az eredményes kockázatkezelésnek biztosítania kell a *kockázatviselési szintek* (melyeket az integrált megfelelési-irányítási forgatókönyveket támogató irányítási folyamatok képességi szintjeivel mérhetünk) és a *kockázati toleranciák* (melyeket a megfelelés-irányítási forgatókönyvek által alkalmazott szervezeti céloktól való eltérés mértékével számszerűsíthetünk) meghatározását és alkalmazását.

Ez a kétféle metrika segít azonosítani a szervezeti célok támogatására alkalmazható irányítási gyakorlatok jelentőségét és súlyát. Ha egy irányítási gyakorlat hiányát vagy nem kielégítő működését az jelzi, hogy a vonatkozó „hasznossági” és „hatékonysági” mutatók nem érik el az előírt (kívánatos) szintet, akkor ez az állapot - figyelembe véve a többi megvalósuló irányítási gyakorlatot is - nemkívánatos bizonytalanságot mutat a szervezeti célok teljesülése vonatkozásában. Ez esetben ennek a gyakorlatnak az alkalmazásba vétele vagy javítása tényleges kockázatkezelési (válasz) intézkedést jelent. Ha egy irányítási gyakorlat hiányának vagy nem kielégítő működésének - a többi irányítási gyakorlat figyelembevételével - nincs számottevő hatása a szervezeti célokra, akkor ezt a gyakorlatot kihagyhatjuk mind a megvalósítás, mind pedig az ellenőrzés (bizonyosságadás) hatókörének meghatározásakor. A teljesítménymérés szükséges tehát a vezetés azonnali vagy ütemezett intézkedéseit kiváltó kockázati kritériumok és toleranciaértékek megállapításához.

Példa: A Kockázattudatosság irányítási célkitűzést támogató COSO gyakorlatok olyan végrehajtási hiányossága, mint a kontrollok releváns kockázatokhoz való hozzárendelésének nem-megfelelősége, egymást átfedő, vagy éppen hiányzó kockázati intézkedésekhez vezethetnek, melyek a szervezet működésének kiszámíthatatlanságát eredményezhetik. Ilyen esetekben az alkalmazási gyakorlatok beazonosított végrehajtási hiányosságai jelzik, hogy a vezetésnek kezdeményeznie kell a Kockázattudatosság célkitűzést támogató folyamatjavító intézkedések meghozatalát (pl. a szükséges helyesbítő tevékenység előírását vagy az alkalmazandó irányítási gyakorlatok körének bővítését).

A megfelelés-irányítási forgatókönyvek által alkalmazott „hasznossági” és „hatékonysági” mutatókat a szervezeti célértékekhez (vagy ezek hiányában más megfelelő benchmark adatokhoz) kell viszonyítani. Az előre megállapított toleranciaértékektől való eltérés szintén jelzi az érintett (példánkban a kontrollok releváns kockázatokhoz való hozzárendelését megvalósító) alkalmazási gyakorlatok újraértékelésének szükségességét. Ha a mért eltérés jelentősen kihat egy vagy több szervezeti cél toleranciaértéken belül tartásának bizonytalanságára, akkor a vezetésnek kezdeményeznie kell a szükséges javító intézkedések megtervezését és végrehajtását. Ha a mért eltérésnek nincs jelentősége a szervezet stratégiai, működési, megbízhatósági vagy működés végrehajtási céljai vonatkozásában, akkor vagy az intézkedést kiváltó mutatók toleranciahatárait kell újra gondolni és átállítani, vagy - még valószínűbben - a többi irányítási gyakorlatot is vizsgálni szükséges. Az irányítási gyakorlatok jelentőségét és súlyát akként kell vizsgálni, hogy mennyire támogatják a vonatkozó irányítási célkitűzéseket (pl. a következetes kockázatfelmérés irányítási gyakorlatai milyen mértékben járulnak hozzá a Kockázattudatosság célkitűzés által - az összes működési és szervezeti szinten - érintett szervezeti célok teljesüléséhez).

5.4 Szempontok a kockázatkezelés irányítását támogató folyamatok kialakításához

A kockázatkezelés irányítása forgatókönyv alkalmazásának *eredményei*:

- a *Kockázattudatosság* irányítási célkitűzés kapcsán:
 - A vezetés által meghatározásra kerülnek a felelős irányítás céljai (kockázati toleranciák és kockázatviselési szintek).
 - Az irányítási célok (kockázati toleranciák és kockázatviselési szintek) időhorizontját figyelembe vevő kockázatfelmérések rendszeresen végrehajtásra kerülnek.
 - A felelős irányítás céljait érintő kockázatok figyelembevételre kerülnek a szervezet belső kontrollrendszerére vonatkozó összes vezetői állítás (jelentés) alapjául szolgáló kontrolltevékenységek kialakításakor.
- a *Kontrollhatékonyság* irányítási célkitűzés kapcsán:
 - A vezetés biztosítja a megfelelő szervezeti felépítés és jelentési útvonalak fenntartását.
 - A felügyeleti tevékenységek biztosítják a belső kontrollrendszer eredményességének időszakos felülvizsgálatát.
 - A vezetés átvizsgálja a kontrollhiányosságokat és megteszi a szükséges intézkedéseket.
- a *mennyiségi mutatókra épülő teljesítménymérés* kapcsán:
 - A szervezeti célok teljesülése szempontjából releváns és jelentőséggel bíró folyamatok vagy folyamatlemek kerülnek kiválasztásra a teljesítményméréshez.
 - A folyamatok vagy folyamatlemek teljesítményméréséhez mérőszámok és elemzési technikák kerülnek kialakításra és karbantartásra.
 - A folyamat-végrehajtási adatok gyűjtése és elemzése olyan statisztikai vagy más kvantitatív módszerekkel történik, melyek lehetővé teszik a kiválasztott folyamatok vagy folyamatlemek előfordulásaiban bekövetkező eltérések megértését.
 - Az adatelemzési eredmények felhasználásával meghatározásra kerülnek a folyamat-végrehajtás eltéréseit kiváltó egyedi okozati tényezők.
 - Javító és megelőző intézkedések kerülnek megvalósításra az eltéréseket kiváltó egyedi vagy más okozati tényezők figyelembevételére.
 - A kiválasztott folyamatok vagy folyamatlemek végrehajtását figyelemmel kísérik és ellenőrzik a stabil, működőképes és kiszámítható folyamatok kialakítása és kontroll határértékeken belül tartása érdekében.

Az ismert irányítási és kontroll keretrendszerek a fenti eredményeket támogató elismert legjobb gyakorlatok széleskörű alkalmazási készletét kínálják. Ugyanakkor nem mindegyik feltétlenül szükséges a szervezet sajátos céljainak elérése vonatkozásában. A vezetésnek csak azon gyakorlatokat kell kiválasztania a vezetői állítások bemutatására, melyeknek nyilvánvaló a kapcsolata az adott működési szint „*hasznossági*” és „*hatékonysági*” céljaihoz. **A kockázatkezelés irányítása** kapcsán ezek a célok a következők: a *kockázatviselési szintek* meghatározása és alkalmazása, valamint a megfelelés-irányítási forgatókönyvek hatókörében álló működési és szervezeti szinteken betartandó *kockázati toleranciák*.

Az alapos megfontolás érdekében a relevánsnak tartott irányítási gyakorlatok vonatkozásában a vezetésnek ki kell alakítania és alkalmaznia kell a „*hasznossági*” és „*hatékonysági*” mutatókat. Ahol az aktuális (mért)

értékek jelentősen eltérnek a vezetés elvárásaitól (kockázatviselési szintjétől), az érintett gyakorlat kialakítása vagy javítása szükséges. Ahol az aktuális mutatószámok ismertek és kielégítőek a kockázatviselési szint vonatkozásában, akkor az alkalmazási gyakorlat alátámasztott (megvalósított) vezetői állításként figyelembe vehető.

A **menyiségi mutatókra épülő teljesítménymérés** eszközt nyújt a vezetés számára a megfelelés-irányítási forgatókönyvek által meghatározott „hasznossági” és „hatékonysági” mutatók alkalmazásához. Az előírt kontroll határértéket meghaladó mérőszámok jelzik a szervezeti célok jobb (nagyobb biztonsággal való) elérését támogató korrekciós és/vagy javító intézkedések szükségességét. Mivel valamennyi irányítási és kockázatkezelési intézkedést a szervezeti célokkal összefüggésben kell figyelembe venni, az irányítási gyakorlatokra vonatkozó „hasznossági” és „hatékonysági” mutatóknak több funkciója is van. Egyrészt mutatják a maradványkockázat kockázatviselési szinthez viszonyított állapotát, másrészt a kontroll határértékek kockázati toleranciaként való alkalmazásával kapcsolatot biztosítanak az irányítási célkitűzések és a szervezeti célok között. **A kockázatkezelés irányítása** forgatókönyv alkalmazásával az irányítási célkitűzésekhez kapcsolódó folyamatok képességi-szint attribútumainak besorolása teljesítménymutatóként szolgál a szervezet működésnek és irányítási szintjeinek vonatkozásában előírt kockázatviselési szintek toleranciaértéken belüli megvalósulásának méréséhez.

Ez a megállapítás érvényes a **Kockázattudatosság** és **Kontrollhatékonyság** célkitűzésekre is. Mivel a vezetői állítások által meghatározott képességi szinten megvalósuló kockázatkezelési gyakorlatok a működési és irányítási kockázatok vonatkozásában kockázatviselési szintet jelentenek, ezért a képességi attribútumok besorolásai mérőszámmal szolgálhatnak a vezetés kockázatkezeléssel kapcsolatos kockázatvállalási hajlandóságának (ld. kockázati politikájának és profiljának) megállapításához.

Csak azokat az irányítási gyakorlatokat szükséges a specifikus irányítási eredmények (illetve a folyamatvégrehajtási attribútum) teljesülésének igazolásához figyelembe venni, melyeket a vezetés a saját kockázatvállalási hajlandósága (vagyis a meghatározott kockázatviselési szintek) alapján jelentősnek ítél. A kockázatkezelés irányítása forgatókönyv követése során ez a vezetői megfontolás, illetve mérlegelés lehet akár „ösztönös” is, de a „tudatos” megközelítés nyilván előnyösebb.

A kockázatkezelés irányítását támogató folyamatok kapcsán az Irányított - 2. szintű - képesség előírása a hatókörbe vont irányítási szintek által kitűzött célkitűzések **eltérő időhorizontjaira** vonatkozó mutatóit a *kockázatkezelés tervezésének eszköztárába* vonja. A *kockázat kiértékelési és -kezelési ciklusoknak* követnie kell az irányítási szinteket lefedő integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek egyedi jellemzőit (különbözőségeit), hiszen az alkalmazandó kockázati kritériumok (amelyekkel szemben a kockázatkezelési ciklusok az eredményességüket mérik) a különböző időhorizontú kockázatviselési szintek (irányítási képességprofilok) és kockázati toleranciák (szervezeti célok kontroll határértékei) egyedi mutatószámaiból származnak.

Jelentős vagy súlyos képességi hiányosságnak, illetve kontroll határértéktől való eltérésnek ki kell váltania a belső vagy külső kockázati tényezők újraértékelését, továbbá azokat a szükséges intézkedéseket, amelyekkel biztosítható a szervezetirányítási keretrendszer eredményességének fenntartása. Ez indokolhatja az Irányított - 2. szintű - képesség célként való előírását (a kockázatkezelést támogató irányítási folyamatokra vonatkozóan), hiszen a tágabb vagy kiterjesztett időhorizontok és célkitűzések a vezetést arra készítik fel, hogy a kockázatkezelés irányítása forgatókönyv által alkalmazott eredménymutatókat a megfelelés-irányítási forgatókönyvekkel lefedett irányítási szintekre vonatkozó szervezeti célok teljesülésével kapcsolatos kiszámíthatóság (vagyis a bizonytalanság csökkentésének) mérésére használja fel. Másképpen kifejezve: az irányítási folyamatok eredménymutatói a támogatott szervezeti célok teljesítmény(hajtóerő) mérőszámaiként jelennek meg.

5.5 Az ISO 31000 Kockázatmenedzsment szabvány a megfelelés-irányítási forgatókönyvek alkalmazásában

A hagyományos megfelelési logikára épülő, illetve kontroll-centrikus kockázatkezelési megközelítés megnehezíti a - korábbiakban tapasztaltakhoz képest lényegesen nagyobb mértékű - külső és belső bizonytalansághoz jobban alkalmazkodó szervezeti irányítási gyakorlatok kialakítását.

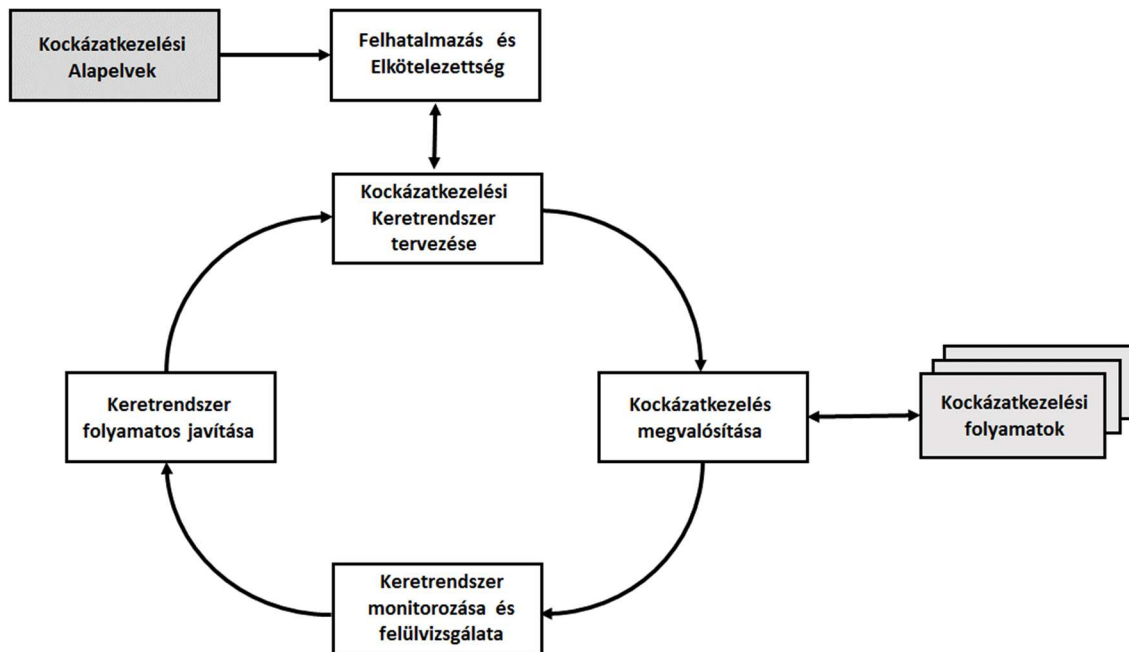
A széles körben ismert és alkalmazott kontroll keretrendszerek, társaságirányítási ajánlások külső és belső ellenőrzési illetve tájékoztatási célokra való - a nemzetközi szakmai szervezetek és a mögöttük álló nagy könyvvizsgáló és tanácsadó cégek általi - meghivatkozása sajnálatos módon elterelte a felsővezetők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

Ugyanakkor ezek a megfelelési, szabályszerűségi követelmények elsősorban a folyamat-végrehajtás egyes eredményeit határozzák meg, amelyek nem feltétlenül kapcsolódnak a folyamatot végrehajtó szervezet, illetve szervezeti egység sajátos stratégiai, működési és megbízhatósági céljaihoz. A magasabb szintű **szervezeti célokhoz való kapcsolódás hiánya** miatt a szabályszerűségi követelményeknek való megfelelés nem jelent önmagában garanciát arra, hogy a szervezet sikeresen teljesíti a közösség, a tulajdonosok, illetve az egyéb érdekelték társadalmi-gazdasági elvárásait.

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

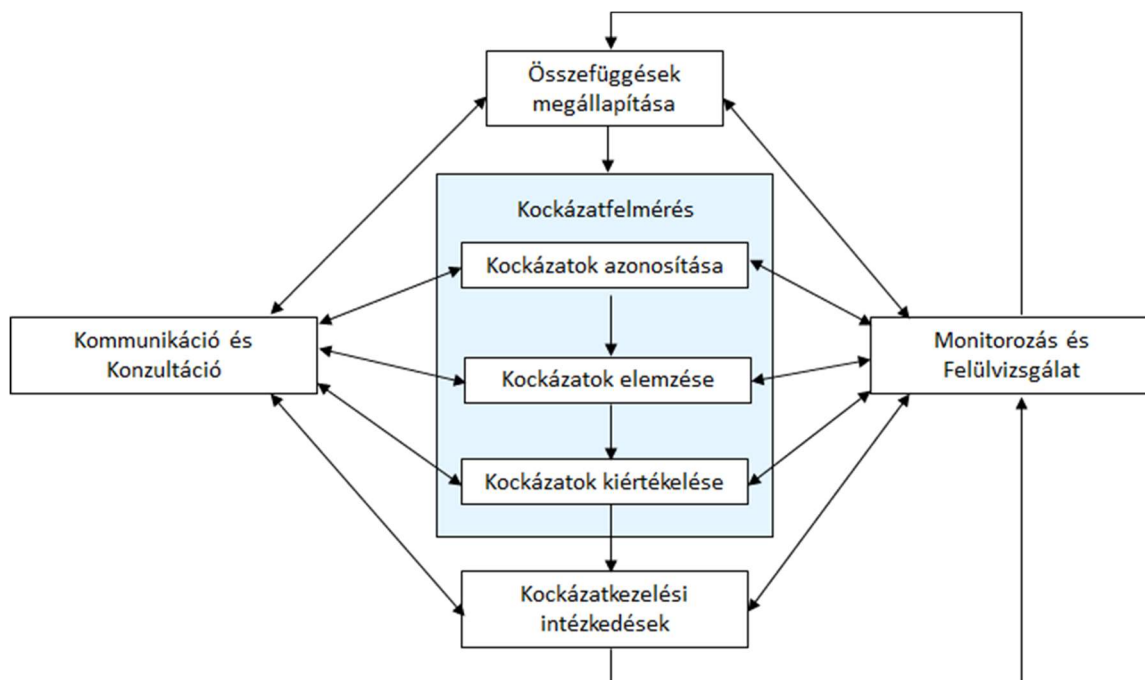
A széles körben elterjedt kontroll keretrendszerek és a társaságirányítási ajánlások egyes elemei - mint a társadalmi-gazdasági környezet által ismert legjobb gyakorlatok - alkalmazhatóak a különböző szervezeti, illetve működési szinteken megvalósuló irányítási tevékenységek kialakítására. A sikeres alkalmazáshoz, illetve adaptációhoz viszont hozzátartozik **az irányítási gyakorlatok szervezeti célokhoz való rendelése**. A működési folyamatok megfelelési, illetve szabályszerűségi követelményeitől eltérően a megbízhatósági, működési és sajátos stratégiai célokhoz - a kockázatok egyedi mérlegelésével - rendelt irányítási gyakorlatok kiválasztása és a megvalósítás körülményeinek meghatározása már elsősorban a szervezet vezetésének döntéseinek és az irányító testületek jóváhagyásán múlik, vagyis a szervezeti irányítás kerete a külső és belső kockázatok figyelembevételével, a szervezet sajátos kockázatkezelési elveinek és gyakorlatának megfelelően alakítható ki.

Az a felismerés, hogy a szervezeti irányítás kereteinek kialakítása komoly kockázatkezelési gyakorlatot jelent, a hagyományos kockázatkezelés felelős szervezeti irányításban betöltött szerepének felértékelődéséhez vezetett. A szervezeti irányítás kereteinek kialakításában és felügyeletében kiemelt felelősséggel bíró vezető testületek tagjainak képeseknek kell lenniük a szervezeti célok vonatkozásban beazonosítható kockázatok jelentőségének felismerésére, továbbá a jelentős társadalmi-gazdasági kockázatok megfelelő kezelését biztosító szervezeti irányítás kereteinek kijelölésére, illetve jóváhagyására. Az **ISO 31000 Kockázatmenedzsment szabvány** által leírt kockázatkezelési alapelvek elsajátítása, az integrált kockázatkezelés kereteinek ezen alapelvek szerinti kialakítása, valamint a szabvány alapján kialakított kockázatkezelési folyamatok szervezeti működésbe való integrálása nagymértékben hozzájárul(hat) a szükséges kockázatkezelési tevékenységek vezető testületek szintjére történő emeléséhez, és ezáltal az eredményes és hatékony szervezeti irányítás kialakításához, illetve megvalósításához.



10. sz. ábra: Az ISO 31000 szabvány szerinti kockázatkezelési keretrendszer főbb elemei

Az ISO 31000 szabvány a *kockázatkezelési keretrendszer* kialakításához és fenntartásához a megfelelő felhatalmazás és elkötelezettség szervezeti kereteinek biztosítása mellett a folyamatjavításban és minőségirányításban széleskörűen alkalmazott *PDCA (plan-do-check-act)* megközelítést ajánlja. A szervezetirányítási rendszer vonatkozásában a **megfelelés-irányítási foratókönyveket** megvalósító vezetői és felügyeleti tevékenységek érdekelt felek igényeinek és a társadalmi-gazdasági környezet elvárásainak megfelelő képességi szinteken történő ellátása támogatja a szervezeti célokat befolyásoló bizonytalanság hatásainak optimális keretek között tartását.



11. sz. ábra: Az ISO 31000 szabvány szerinti kockázatkezelési folyamat

A kockázatkezelés - szabvány által leírt - folyamata lényegében a működési és szervezeti szintek irányítási feladatainak, vagyis a szervezet működési és irányítási folyamatainak vezetői kontroll alatt tartását valósítja meg. A kockázatkezelési folyamat csak az érintett működési terület külső és belső *összefüggéseinek* vonatkozásában értelmezhető. Az ismert referenciamodellek a kockázatkezelés belső szervezeti és működési összefüggéseinek megismerésében és alakításában szerepet játszó *irányítási célkitűzések* és az azok elérését támogató, a szervezeti célok szem előtt tartásával kiválasztható és testreszabható *irányítási gyakorlatok* készletét nyújtják.

A *kockázatkezelési folyamat* alkotóelemei az érintett - meghatározott folyamatokkal és szervezeti felépítéssel körülírható - működési terület egyes működési és szervezeti szintjeire megállapítható szervezeti célok által vezérelt kockázatkezelési ciklusok lépéseit határozzák meg. A *kockázatelemzés* alapján megvalósított *kockázatkezelési intézkedések* kiértékelt maradványkockázati státusza a következő kockázatkezelési ciklus tervezésének kiindulópontját képezi. A szervezeti célokra alkalmazott kontroll határértékek (kockázati toleranciák), valamint az adott szintű szervezeti célok elérését támogató működési és irányítási folyamatok előírt képességi szintjei és attribútumai (kockázatviselési szintek), továbbá e folyamatokat megvalósító tevékenységek és irányítási gyakorlatok *„hasznossági”* és *„hatékonysági”* mutatószámai biztosítják azokat a metrikákat, melyek *kockázati kritériumokként* vezérlik a kockázatkezelési folyamatok ismétlődő végrehajtását.

Mivel ezek a kockázati kritériumok jellemzően az adott működési vagy szervezeti szint céljainak (ld. 7. sz. ábra: Irányítási célkitűzések kapcsolata a szervezeti célokkal és mértékekkel) specifikus összefüggései és időhorizontjai figyelembevételével alakíthatóak ki, a *Kockázatkezelés irányításának az egyes irányítási szinteket támogató integrált megfelelés-irányítási foratókönyvekre való alkalmazását a szabványnak megfelelő, az adott irányítási szintre vonatkozó szervezeti célok és azok időhorizontjai által vezérelt kockázatkezelési folyamatként értelmezhetjük.*

I. sz. Függelék: A kockázatkezelésre vonatkozó államháztartási belső kontroll standardok és az ISO 31000 szabvány összefüggései

A köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet kiterjesztette a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet, valamint az Államháztartási belső kontroll standardok és útmutató [15] által előírt, illetve alkalmazásra ajánlott **integrált kockázatkezelési követelmények** hatókörét.

Az integrált kockázatkezelés előírásainak nemzeti társaságokra való kiterjesztéssel a specifikus szervezeti és működési célok vonatkozásában testreszabható, de kereteit tekintve **egységes kockázatkezelési megközelítés** válik alkalmazhatóvá nemcsak a költségvetési szervek, hanem az állami és önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságok számára is. A továbbiakban bemutatásra kerülő összefüggésrendszer alkalmas a kontroll-alapú kockázatkezelési gyakorlatok továbbfejlesztési lehetőségeinek értelmezésére, továbbá a szükséges intézkedések előkészítésére.

18. sz. táblázat: Az államháztartási belső kontroll standardok és az ISO 31000 szabvány összefüggései

Az államháztartási belső kontroll standardok előírásai	Az ISO 31000:2009 Kockázatmenedzsment 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 az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításáról és működtetéséről, amit szükséges írásban (pl. kockázatkezelési szabályzatban) szabályozni.</p>	<p>4.2 Felhatalmazás és elkötelezettség A szabvány is a felsővezetés 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 felsővezetés:</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>2.1.2. Gondoskodni kell a szervezet tevékenységeivel kapcsolatos kockázatok felméréséről, illetve</p>	<p>A szabvány a kockázatot a szervezeti célokra pozitívan vagy negatívan ható bizonytalanságnak értelmezi. Ennek megfelelően a szervezeti célok vonatkozásában nemcsak a szervezeti tevékenységekkel kapcsolatos belső tényezőket, hanem a célokat érintő külső és belső összefüggéseket is figyelembe kell venni mind a kockázatkezelési rendszer kialakítása, mind pedig</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok előírásai	Az ISO 31000:2009 Kockázatmenedzsment szabvány hivatkozásai
<p>összegyűjtéséről. Hatékony és szükséges, ha a tevékenységekkel mindennapi szinten foglalkozó munkatársak és vezetők bevonásra kerülnek a felmérésbe.</p>	<p>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 (testreszabott):</p> <ul style="list-style-type: none"> - célok, illetve célkitűzések - kockázatkezelési felelősségi körök - kockázatkezelési hatókör (mélysége) - tevékenységek, folyamatok, termékek, szolgáltatások, eszközök, stb. térben és időben való körülhatárolása - adott projektek, folyamatok vagy tevékenységek kapcsolódásai más működési vagy szervezeti szinteken megvalósuló projektekkel, folyamatokkal vagy tevékenységekkel - kockázatkezelési módszertan - kockázatkezelés eredményességét és hatékonyságát mérő teljesítménymutatók és értékelési módszerek - döntési helyzetek - kutatási igények és erőforrások <p>5.3.5 Kockázati kritériumok A kockázatok jelentőségének mérlegeléséhez a szervezet értékeihez, 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 érdekeltek véleménye <p>5.4 Kockázatfelmérés A kockázatfelmérés a kockázatkezelési folyamat központi eleme, mely magában foglalja a kockázatok meghatározását, elemzését és kiértékelését.</p> <p>4.3.4. Szervezeti folyamatokba való integrálódás A szabványban meghatározott alapelvek szerint a kockázatfelmérésnek a kockázatkezelési folyamat részeként minden működési és szervezeti szint irányítási tevékenységeibe integrálódnia kell. Ebből következően nemcsak a helyi vezetők (folyamatgazdák) és munkatársak tapasztalatainak</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok előírásai	Az ISO 31000:2009 Kockázatmenedzsment szabvány hivatkozásai
	felhasználására, hanem aktív részvételükre is támaszkodni kell a kockázatfelmérés során.
<p>2.1.3. Ajánlott a beazonosított kockázatok és kockázati tényezők egy erre a célra kialakított adatbázisban (integrált kockázati leltár) 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 felsővezetésnek biztosítania 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 felsővezetés feladata.</p>
<p>2.1.4. Ajánlott a munkatársak tájékoztatása a beazonosított kockázatokról és 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 felsővezetésnek biztosítania 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 érdekelttekkel való konzultációs folyamatok megvalósuljanak <p>4.3.7 A külső kommunikációs és jelentési mechanizmusok megállapítása A felsővezetésnek biztosítania kell, hogy a külső érdekelttekkel való kommunikáció megfelelő terv alapján valósuljon meg az alábbiak figyelembevételével:</p> <ul style="list-style-type: none"> - megfelelő külső érdekelttek 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 érdekelttekkel való kommunikálása (válságkommunikáció)

Az államháztartási belső kontroll standardok előírásai	Az ISO 31000:2009 Kockázatmenedzsment szabvány hivatkozásai
	<p>5.2 Kommunikáció és konzultáció A kockázatkezelési folyamat adott működési vagy szervezeti szinten történő megvalósításakor biztosítani kell a külső és belső érdekelttekkel való kommunikációt és konzultációt.</p> <p>Az érdekelttek bevonásával a konzultáció hozzájárulhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - az összefüggések jobb megismeréséhez - az érdekelt felek érdekeinek megértéséhez és figyelembevételéhez - a kockázatok pontosabb meghatározásához - a tapasztalatok szélesebb körének kockázatelemzésben való hasznosításához - a kockázati kritériumok meghatározása és a kockázatértékelés során az eltérő vélemények megfelelő figyelembevételéhez - 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 érdekelttek 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 és értékelése</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 kockázat vonatkozásában ajánlott a bekövetkezése valószínűségének és a szervezetre gyakorolt hatásának meghatározása.</p>	<p>A szabvány a szervezeti célokra hatást gyakorló bizonytalansági tényezőkre helyezi a hangsúlyt, ennek megfelelően a bekövetkezési valószínűség és szervezeti célra vonatkozó hatás együttes (kvalitatív vagy kvantitatív) jellemzését nem emeli ki a kockázatok jelentőségének mérlegelésére alkalmazott kockázati kritériumok megállapítása kapcsán figyelembe veendő tényezők közül.</p> <p>5.3.5 Kockázati kritériumok A kockázatok jelentőségének mérlegeléséhez a szervezet értékeihez, célkitűzéseire és erőforrásaihoz illeszkedő kockázati kritériumokat kell meghatározni a kockázatkezelési politikával összhangban. Ezek a kritériumok származhatnak jogszabályi vagy más, a szervezet által vállalt követelményekből, melyek meghatározásakor figyelembe veendő tényezők például:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a lehetséges okok és okozatok jellege és típusai - a bekövetkezési valószínűség meghatározási módja - a bekövetkezési gyakoriság és következmény időhorizontja - a kockázati szintek meghatározási módja

Az államháztartási belső kontroll standardok előírásai	Az ISO 31000:2009 Kockázatmenedzsment szabvány hivatkozásai
	<ul style="list-style-type: none"> - a lehetséges tűréshatárok - az ismétlődő vagy párhuzamos kockázatok együttes hatásának meghatározása - az érdekeltek véleménye <p>Az előzetesen az adott működési vagy szervezeti szinten megvalósításra kerülő kockázatkezelési folyamatra megállapított kockázati kritériumok segítségével a kockázاتفelmérés első lépéseként kerülnek meghatározásra a kockázati tényezők.</p> <p>5.4.2 Kockázatok azonosítása A kockázatazonosítás során a kockázatok forrását és hatókörét, az eseményeket vagy a körülmények változásait, a kiváltó okokat és a lehetséges következményeket kell meghatározni. A kockázatazonosítás célja olyan, mind teljesebb körű kockázati lista összeállítása, mely a szervezeti célok elérését támogató vagy akadályozó, illetve gyorsító vagy késleltető eseményeken alapul. A mind teljesebb körű kockázati lista összeállítása és karbantartása azért fontos, 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. Ehhez 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 célok, képességeknek és a kockázati kitettségnek megfelelően kell kiválasztani és alkalmazni.</p>
<p>2.2.3. A szervezet vezetőjének meg kell határoznia az egyes folyamatok, illetve a szervezet kockázati tűréshatárának szintjét.</p>	<p>A kockázatviselési szintek és a kockázati toleranciák - bár a szabvány ezeket a fogalmakat nem alkalmazza - a működési és szervezeti szintek szerinti célok és a kapcsolódó vezetői felelősségek mentén kell, hogy meghatározásra kerüljenek. Ezt egyrészt a kockázatkezelési keretrendszer kialakítása során figyelembe vett külső és belső összefüggések megállapítása és a jóváhagyott kockázatkezelési politika, másrészt a működési és szervezeti szintek irányításában az integrált kockázatkezelési folyamat által megállapításra kerülő külső és belső összefüggések és az ezek mentén kialakított kockázati kritériumok alkalmazása biztosítja.</p> <p>A szervezet felsővezetésének 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 keretét adó szervezetirányítási célkitűzések megállapítása, melyek alapján az egyes kockázatkezelési folyamatok által alkalmazandó kockázati kritériumok is kidolgozhatóak - a kockázatkezelési folyamat végrehajtásáért felelős vezető feladat- és hatáskörében.</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok előírásai	Az ISO 31000:2009 Kockázatmenedzsment szabvány hivatkozásai
	<p>4.2 Felhatalmazás és elkötelezettség A szabvány a felsővezetés 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 felsővezetés:</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 felsővezetés 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, célkitűzéseéhez és erőforrásaihoz illeszkedő kockázati kritériumokat kell</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok előírásai	Az ISO 31000:2009 Kockázatmenedzsment szabvány hivatkozásai
	<p>meghatározni a kockázatkezelési politikával összhangban. Ezek a kritériumok származhatnak jogszabályi vagy más, a szervezet által vállalt követelményekből, melyek meghatározásakor figyelembe veendő tényezők például:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a lehetséges okok és okozatok jellege és típusai - a bekövetkezési valószínűség meghatározási módja - a bekövetkezési gyakoriság és következmény időhorizontja - a kockázati szintek meghatározási módja - a lehetséges tűréshatárok - az ismétlődő vagy párhuzamos kockázatok együttes hatásának meghatározása - az érdekeltek véleménye
<p>2.2.4. Meg kell határozni azokat a kockázatokat, illetve kockázati tényezőket, amelyek a <i>szervezet</i> 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 integrált 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 támogathatják 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 - újraértékelik ezt az intézkedést is
<p>2.3.1. A kockázatkezelési rendszer fő célja, hogy</p>	<p>A kockázat(vállalás) pozitív hatásainak kívánatos érvényesítése céljából a szabvány nemcsak a kockázatcsökkentő, hanem a kockázatonövelő kockázatkezelési intézkedéseket is értelmezi. Továbbá a kockázati szintek és</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok előírásai	Az ISO 31000:2009 Kockázatmenedzsment szabvány hivatkozásai
<p>a tőrés határon belüli értékre csökkentse a szervezet kockázati tőrés határán kívül elhelyezkedő kockázatokat.</p>	<p>tőrés határok 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 újra tervezése, vagy új termék, illetve szolgáltatás fejlesztése magasabb kockázatviselési szintek figyelembevételével valósulhat meg.</p> <p>Hatékonyság szempontjából elképzelhető az is, hogy bizonyos kockázatokra újonnan kialakított kockázati intézkedések feleslegessé tesznek más kockázatokra vonatkozó meglévő kontrollokat. Például kiszervezés esetén az adott működési területre alkalmazott szolgáltatási szerződésekkel és érvényesített szolgáltatási szint követelményekkel kiváltható a jogszabályi megfelelés biztosítása kapcsán korábban szabályozott és foganatosított kontrollintézkedések egy része. A költségmegtakarítás megvalósítása céljából foganatosított intézkedések is rendszerint kockázatonövelők, ezért az esetleges negatív hatás csökkentése érdekében célszerű lehet a helyettesítő kontrollok figyelembevétele, 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 válasz (intézkedés) 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 felsővezetés 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 felsővezetés feladata. 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>

Az államháztartási belső kontroll standardok előírásai	Az ISO 31000:2009 Kockázatmenedzsment szabvány hivatkozásai
<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 felsővezetés 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 felsővezetés:</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>5.5.3 Kockázatkezelési intézkedési tervek készítése és megvalósítása A kockázatkezelési tervek készítésének célja a kockázatkezelési lehetőségek közül kiválasztott intézkedések megvalósítási módjának dokumentálása az alábbi információ tartalommal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kockázatkezelési intézkedések lehetséges opciók közötti kiválasztásának okai és várható előnyei - a terv elfogadásáért és végrehajtásáért felelős személyek - javasolt tevékenységek - erőforrás követelmények, ideértve az előre nem látható kiadásokat is - teljesítménymutatók és megkötések - beszámolási és nyomon követési (monitoring) követelmények - időzítés és ütemterv <p>Az intézkedési terveket a szervezet vezetői folyamataiba kell integrálni, és az érdekelt felekkel meg kell vitatni. A döntéshozóknak és az egyéb érintett feleknek tisztában kell lenniük a kockázatkezelési intézkedés után fennmaradó (maradvány) kockázat jellegével és mértékével. A maradványkockázatot dokumentálni kell, biztosítva a nyomon követést és felülvizsgálatot, melyek alapján, ha szükséges további intézkedést kell kezdeményezni.</p>
<p>2.3.6. A szabályszerű és hatékony működéshez hozzájárulásuk</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</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok előírásai	Az ISO 31000:2009 Kockázatmenedzsment szabvány hivatkozásai
<p>érdekében a külső-, belső szabályozóknak nem megfelelő működés kiváltó okait meg kell szüntetni, illetve intézkedéseket kell kidolgozni az előírányzatokkal, vagyonnal való gazdálkodás szabályozókkal szükséges összhang biztosítása érdekében.</p>	<p>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 - a kockázatkezelési keretrendszer eredményességének felülvizsgálata <p>5.6 Monitorozás és felülvizsgálat A monitorozást és felülvizsgálatokat a kockázatkezelési folyamat részeként meg kell tervezni, ideértve az állandó ellenőrzéseket és a felügyeletet. A szabvány rendszeres és ad hoc felülvizsgálatokat javasol. A monitorozásra és felülvizsgálatokra vonatkozó felelősségi köröket világosan meg kell határozni. A monitorozási és felülvizsgálati eljárásoknak a kockázatkezelési folyamat minden aspektusát le kell fednie annak érdekében, hogy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kontrollok kialakításának és működésének eredményessége és hatékonysága biztosítva legyen - a kockázatelemzés további javításához szükséges információk rendelkezésre álljanak - az esetek, változások, trendek, sikerek, illetve kudarcok elemzése és a tanulságok levonása megtörténjen - a külső és belső összefüggésekben bekövetkező változások feltárásra kerüljenek, ideértve a kockázati intézkedések és prioritások felülvizsgálatát igénylő kockázati kritériumok, illetve a kockázatok változásait is - az újonnan felmerülő kockázatok beazonosításra kerüljenek

Az államháztartási belső kontroll standardok előírásai	Az ISO 31000:2009 Kockázatmenedzsment 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 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 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>5.7 A kockázatkezelési folyamat rögzítése A szabvány a kockázatkezelési folyamat kapcsán kötelező elemként előírja a kockázatkezelési tevékenységek rögzítését, mely alapul szolgál mind a módszerek és eszközök, mind pedig a teljes folyamat javításához.</p> <p>A feljegyzések készítésekor figyelembe veendő tényezők:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a szervezet folyamatos tanulási igényei - az információk vezetési célú újra hasznosításának 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</p>	<p>A kockázatok a célokra ható bizonytalanság forrásaira és a külső és belső összefüggésekre jellemző időhorizontok figyelembevételével, a végrehajtási ciklusok szerinti gyakorisággal kerülnek beazonosításra és felülvizsgálatra - a kockázatkezelési folyamat részeként.</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok előírásai	Az ISO 31000:2009 Kockázatmenedzsment szabvány hivatkozásai
<p>legalább egyszer felülvizsgálja.</p>	<p>5.6 Monitorozás és felülvizsgálat A monitorozást és felülvizsgálatokat a kockázatkezelési folyamat részeként meg kell tervezni, ideértve az állandó ellenőrzéseket és a felügyeletet. A szabvány rendszeres és ad hoc felülvizsgálatokat javasol.</p> <p>5.4.2 Kockázatok azonosítása A kockázatazonosítás során a kockázatok forrását és hatókörét, az eseményeket vagy a körülmények változásait, a kiváltó okokat és a lehetséges következményeket kell meghatározni. A kockázatazonosítás célja olyan, mind teljesebb körű kockázati lista összeállítása, mely a szervezeti célok elérését támogató vagy akadályozó, illetve gyorsító vagy késleltető eseményeken alapul. A mind teljesebb körű kockázati lista összeállítása és karbantartása azért fontos, 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 figyelembevételével 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 feltátásra kerüljenek, ideértve a kockázati intézkedések és prioritások felülvizsgálatát igénylő kockázati kritériumok illetve a kockázatok változásait is - az újonnan felmerülő kockázatok beazonosításra kerüljenek <p>A kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósításának előrehaladási mértéke teljesítménymérésre alkalmazható. Az eredmények beépülhetnek a szervezet átfogó teljesítménymérési rendszerébe és a külső és belső jelentésekbe. Az egyes kockázatkezelési folyamatok felülvizsgálati eredményeit fel kell használni a kockázatkezelési keretrendszer tervszerinti monitorozásához és felülvizsgálatához is (4.5).</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok előírásai	Az ISO 31000:2009 Kockázatmenedzsment szabvány hivatkozásai
	<p>A.3.1 Folyamatos fejlesztés (Függelék) A keretrendszer, illetve a folyamatok felülvizsgálatát célszerű összekötni a szervezet, illetve a kockázatkezelési folyamat szervezeti szintjéhez tartozó célok teljesítésének értékelésével, valamint a vezetők teljesítményértékelésével. A fejlett kockázatkezelési rendszer megvalósításának egyik attribútuma a kockázatkezelési teljesítményt mérő mutatók meghatározása és alkalmazása. A rendszeres felülvizsgálat során tűzhetőek 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 közül kiválasztásának okai és várható előnyei - a terv elfogadásáért és végrehajtásáért felelős személyek - javasolt tevékenységek - erőforrás követelmények, ideértve az előre nem látható kiadásokat is - teljesítménymutatók és megkötések - beszámolási és nyomon követési (monitoring) követelmények - időzítés és ütemterv <p>Az intézkedési terveket a szervezet vezetői folyamataiba kell integrálni, és az érdekelt felekkel meg kell vitatni. A döntéshozóknak és az egyéb érintett feleknek tisztában kell lenniük a kockázatkezelési intézkedés után fennmaradó (maradvány) kockázat jellegével és mértékével. A maradványkockázatot dokumentálni kell, biztosítva a nyomon követést és felülvizsgálatot, melyek alapján, ha szükséges további intézkedést kell kezdeményezni.</p>
<p>2.5. Szervezeti integritást sértő események</p>	<p>A szervezeti integritás a felelős szervezetirányítással szembeni közösségi elvárásnak feleltethető meg, így a szabvány által meghatározott összes alapelv alkalmazható az integritási kockázatok megfelelő kezelésére - a testreszabott irányítási célkitűzéseket megvalósítását támogató megfelelés-irányítási forráskönyvek megvalósításával.</p>
<p>2.5.1. Kiemelt figyelmet kell fordítani a <i>szervezet</i>en belül a</p>	<p>A szabvány nem nevesít kiemelt kockázati típusokat. A szabálytalanság kezelése kapcsán tett korábbi megállapításunk szerint a szabályozóknak és a vagyongazdálkodási szempontoknak nem megfelelő működés</p>

Az államháztartási belső kontroll standardok előírásai	Az ISO 31000:2009 Kockázatmenedzsment szabvány hivatkozásai
<p>súlyos szervezeti integritást sértő események (csalás, illetve korrupciós bűncselekmények) mint kiemelt kockázatok kezelésére.</p>	<p>(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>A kockázatkezelési politika összehangolása a szervezeti célkitűzésekkel és politikákkal biztosítja, hogy a kiemelt kockázati területek kellő súllyal jelenjenek meg.</p> <p>4.3.2 A kockázatkezelési politika kialakítása A felsővezetés által a kockázatkezelési keretrendszer tervezése kapcsán jóváhagyott kockázatkezelési politika, mely meghatározza a kockázatkezelés céljait és biztosítja a vezetői elkötelezettség fenntartását, tipikusan tartalmazza az alábbiakat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a kockázatkezelés értelmezését a szervezet vonatkozásában - a szervezeti célok és politikák kapcsolatát a kockázatkezelési politikával - a kockázatkezelési felelősségeket - az érdekellentétek kezelési módját - a 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

II. sz. Függelék: A folyamattfelmérési szabvány alkalmazása a belső kontrollrendszer folyamatainak kockázatértékelésére

Az **ISO/IEC 15504 szabvány** útmutatást ad arra vonatkozóan, hogy hogyan kell az előírásoknak megfelelő folyamattfelmérést alkalmazni egy folyamatjavító programban vagy a folyamatképesség meghatározásában.

Az ISO/IEC 15504-4 szabvány leírja a folyamatjavítás (PI) és a folyamatképesség-meghatározás (PCD) folyamatokat, és azok alkalmazásának módját, illetve útmutatást ad a következőkhöz:

- *Folyamattfelmérés használata*
- *Folyamat-referenciamodell(ek) kiválasztása*
- *Cél képesség beállítása*
- *Felmérési input meghatározása*
- *Folyamattal kapcsolatos kockázat meghatározása az értékelés outputjából*
- *Folyamatjavítás lépései*
- *Folyamatképesség meghatározás lépései*
- *A felmérés output elemzésének összehasonlíthatósága*

A **folyamatjavítás (PI – Process Improvement)** kontextusában a folyamattfelmérés eszközt biztosít a szervezeti egység jellemzéséhez a kiválasztott folyamatok képességére vonatkozóan. Egy megfelelő folyamattfelmérés eredményének elemzése a szervezeti egység sajátos társadalmi-gazdasági céljainak tükrében meghatározza a folyamatokra vonatkozó erősségeket, gyengeségeket és kockázatokat. Ez pedig segít annak meghatározásában, hogy a folyamatok eredményesek-e a szervezeti célok elérésében, és ösztönzik-e a javulást.

A **folyamatképesség meghatározása (PCD – Process Capability Determination)** egy vagy több – a szabványnak megfelelő módon végrehajtott - folyamattfelmérés eredményének elemzésével foglalkozik a működési tevékenységgel kapcsolatos erősségek, gyengeségek és kockázatok meghatározására egy adott szervezeti egységen belül kiválasztott folyamatok felhasználásával. Egy folyamatképesség meghatározás alapvető inputot biztosíthat a szabályszerűségi ellenőrzés, a felügyeleti vizsgálat vagy az egyéb (pl. beszállítói) audit számára. A folyamatképesség meghatározása ugyanakkor csak a folyamattal kapcsolatos kockázatokat veszi figyelembe.

A következőkben ismertetett kockázatértékelési példában a belső kontrollrendszer tekintetében (csakúgy, mint az irányítási rendszer többi eleme vonatkozásában) a folyamatképesség meghatározása kapcsán vizsgált (előírt) képességi szinteket, illetve ezek attribútumait a kockázatviselési szint (kockázatvállalási hajlandóság) mutatóinak lehet tekinteni. A *kontrollkockázat* értékelése alatt annak vizsgálatát értjük, hogy a kontrollrendszer egyes folyamatai (vagy egyes kontrolltevékenységek) a tervezett hatást, vagyis a (maradvány) kockázat kívánt értéken, azaz a kockázatviselési szinten belül tartását elérik-e.

A szervezeti és működési szinteket átfogó integrált kockázatkezelés az összes stratégiai, működési, megbízható beszámolási és szabályszerűségi célt figyelembe veszi. A belső kontrollrendszer (folyamataira vonatkozó) *kockázatértékelés* alkalmazási területét tekintve viszont csak azokra a lényegi gyengeségekre korlátozódik, melyek a belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése kapcsán jelentkeznek, így például egyes kontrolltevékenységek esetében nem nyújt képet az adott kontroll megbízható működéséről. Ugyanakkor a (külső) társadalmi-gazdasági, illetve környezeti kockázatok és a belső kontrollkockázatok határozottan nem függetlenek egymástól, mert a társadalmi-gazdasági kockázatvállalási hajlammal (a kockázatviselési szintek elfogadásával) és a kockázati toleranciával (társadalmi-gazdasági céloktól való eltérések elfogadásával) kapcsolatos döntések jelentősen befolyásolják a belső kontrollrendszer és a kontrolltevékenységek (kontroll)kockázati szintjeinek kitűzését.

A belső kontrollfolyamatok kapcsán bemutatásra kerülő kockázatértékelési módszertan általánosan alkalmazható minden, az ISO/IEC 15504 szabvány követelményeinek megfelelően leírt működési és irányítási folyamat felmérési eredményeinek felhasználására. A működési és irányítási folyamatok kapcsán a képesség-

meghatározás a belső kontrollrendszer kerete nélkül is megfelelően alkalmazható a kockázatviselési szint mutatóinak kiértékelésére.

Cél képesség beállítása

A felmérés szponzorának („a szervezeti egységen belüli vagy kívüli természetes vagy jogi személyiség, aki igényli a felmérés lefolytatását, és pénzügyi vagy más erőforrásokat biztosít az elvégzéshez” - ISO/IEC 15504-1, 3.13) meg kell határoznia, hogy a kiválasztott (pl. COSO vagy COBIT alapú) folyamat-referenciamodellből mely folyamatok a legfontosabbak az előre definiált követelményhez (PCD) vagy egyéb szervezeti célokhoz (PI).

Szintén a szponzornak kell meghatároznia a cél folyamat-profil (vagyis a kockázatviselési szinteket), bemutatva, hogy mely folyamattribútumok szükségesek az egyes kiválasztott folyamatokhoz. Meg kell adnia az egyes folyamattribútumok teljesülésének előírt vagy elvárt mértékét („rangsorolását”) is.

A folyamattribútumok kapcsán alkalmazandó négyfokozatú rangsor-skála:

- 0-15% - Nem teljesült;
- 16-50% - Részben teljesült;
- 51-85% - Nagyjából teljesült;
- 86-100% - Hiánytalanul teljesült.

Csak a „Hiánytalanul teljesült” vagy a „Nagyjából teljesült” rangsorolásokat van értelme célként beállítani. A „Részben teljesült” rangsorolás beállítása értelmetlen, mivel ez azt jelezné, hogy a folyamat eredményeinek megvalósulása bizonyos szempontokból előre megjósolhatatlan.

A cél folyamat-profilok sora kifejezi azt a célzott képességet, melyet a szponzor megfelelőnek ítél meg - a szervezet kockázatvállalási hajlandóságához és céljainak teljesüléséhez (kockázati toleranciájához). Az ISO/IEC 15504 szabvány által leírt mérési keretben egy adott képességi szint eléréséhez az alatta lévő képességi szintek összes folyamattribútumainak „Hiánytalanul teljesült” (85%-nál nagyobb) értéke szükséges. Ez a szigorú megkövetelés a vizsgált vagy elérendő (cél) képességi szintek vonatkozásában a kockázati kritériumok (kötelező) egymásra épülését írja elő.

A cél képességi szintek folyamattribútumának „Nagyjából teljesült” (50%-nál nagyobb) értéke a vizsgálatba bevont kontrollfolyamatok cél képességi szintjeinek teljesülésében (mint a kontrollrendszerre vonatkozó specifikus működési célokban) 50%-nál kisebb kontroll-kockázati toleranciaértéket jelent. Ugyanakkor figyelembe kell venni azt is, hogy a kapcsolódó szervezeti és működési célok teljesülését jelző mutatók mérését a cél képességi szintek attribútumainak támogatnia kell.

A kontrollrendszer működésére vonatkozó célkitűzések állításakor tehát olyan cél képességet, vagyis kontroll-kockázati toleranciákat és alátartozó kontroll-kockázatviselési szinteket kell meghatározni, melyek attribútumai egyúttal közreműködnek a szervezeti és működési célok teljesülésének mérésében is. Például a 3. szintű folyamatmeghatározás és folyamat-alkalmazás általános gyakorlatai, erőforrásai és munkatermékei a szervezet számára fontos működési folyamatok olyan szabályozását és annak alkalmazását kell, hogy jelentsék, melyben a több alkalommal vagy akár rendszeresen, esetleg több szervezeti egység által végrehajtott - meghatározott - működési tevékenységek eredményességét azonos mutatókkal mérik.

2. szintű képesség-cél esetén elsősorban a projektmenedzsment ismert metrikáit (pl. az ütemezéssel, erőforráskezeléssel, változáskezeléssel, stb. összefüggő mutatószámokat) alkalmazhatjuk a vizsgált kontrollfolyamathoz kapcsolódó szervezeti tevékenység (pl. pénzügyi beszámoló készítés) megbízhatósági céljainak mérésére. Az 1. szintű képesség-cél a kapcsolódó szervezeti tevékenység kapcsán végrehajtott kontrollfolyamat (pl. a pénzügyi beszámolási célok meghatározása) eredményeit, vagy azok hiányát kell a szervezeti (működési) tevékenység céljaihoz kapcsolni.

Az 12. sz. ábra cél, illetve felmért folyamatprofil példákat mutat be öt – a COSO 2006-os útmutatójából - kiválasztott belső pénzügyi kontrollfolyamathoz:

Folyamat		Folyamatattribútumok										
		Végrehajtott		Irányított		Kialakított		Kiszámítható		Optimalizáló		
		PA 1.1	PA 2.1	PA 2.2	PA 3.1	PA 3.2	PA 4.1	PA 4.2	PA 5.1	PA 5.2		
IFC.CE.IEV Feddhetetlenség és etikai értékek	Cél	F	L	L								
	Felmért	F	F	L								
IFC.RA.FRO Pénzügyi beszámolás céljai	Cél	F	F	F	F	F	L	L				
	Felmért	F	F	F	F	L	L	L				
IFC.CA.PP Politikák és eljárások	Cél	F	F	F	L	L						
	Felmért	F	P	L	F	L						
IFC.IC.IC Belső kommunikáció	Cél	F	F	F	F	F						
	Felmért	P	N	N	N	N						
IFC.MO.RD Hiányosságok jelentése	Cél	F	F		L	L						
	Felmért	L	L	L	L	L						
Jelmagyarázat												
		F	Hiánytalanul teljesült				L	Nagyjából teljesült				
		P	Részben teljesült				N	Nem teljesült				
			Nem szücs./nem felmért									

12. sz. ábra: Cél és felmért folyamatprofilok a kiválasztott COSO belső kontroll-folyamatok kapcsán

A folyamatattribútumok rangsorolásának támogatásához szükséges *objektív bizonyíték* mennyisége és típusa (pl. a verbális vagy dokumentált kijelentések száma) a felmérés szándékától és alkalmazási területétől függ (eltérő lehet a PI-re és a PCD-re).

A kiválasztott folyamatra vonatkozó kockázat megbecsülhető a cél és a felmért folyamatprofilok közötti eltérések meglétéből.

Egy eltérés potenciális következménye függ attól, hogy a folyamattribútum(ok) eltérése melyik képességi szint(ek)en kerül azonosításra. A következőkben bemutatunk néhány belső pénzügyi kontrollfolyamattal kapcsolatos megfigyelést és példát (az előző ábrában szereplő folyamat-profilok használatával):

Az 1. szintű *PA 1.1 folyamat-végrehajtási attribútum* hiányosságának tipikus következménye lehet az, hogy a folyamat nem éri el az összes megadott/elvárt eredményt (a vonatkozó COSO 2006-os alapelv szerinti attribútumokat), és nincs (elegendő) bizonyosságot adó dokumentum az adott kontrollfolyamat végrehajtására. Pl.: A vezetés pénzügyi beszámolási területen dolgozókkal szemben támasztott elvárásai nem megfelelően dokumentáltak, így a külső vagy belső körülmények változásai nem kerülnek figyelembevételre.

A 2. szintű *PA 2.1 végrehajtás-irányítás* attribútum hiányosságának tipikus következménye a határidők be nem tartása, erőforrás allokációs problémák, felelősségi kérdések tisztázatlansága, kontrollálatlan döntések, stb. Pl.: A vezetés és felügyeleti testület közti kommunikáció nem tervezett vagy ütemezett, a hiányosságok nem kerülnek időben feltárára, főkönyvi zárások idején felhatalmazás nélküli döntések születnek, a szabályozási dokumentumok nem kerülnek rendszeresen felülvizsgálat alá.

A 2. szintű *PA 2.2 munkatermék-kezelés* attribútum esetében a hiányosság okozhatja a beszámolók minőségi problémáit, párhuzamos adatrögzítéseket, inkonzisztens dokumentációkat, újrafeldolgozási költségeket, konszolidációs problémákat. Pl.: Szabályozási dokumentumok eltérő verziói vannak használatban, a beazonosított problémákat nem teszik közzé, a belső kommunikáció nincs szisztematikusan dokumentálva, illetve megőrizve.

A 3. szintű *PA 3.1 folyamatmeghatározási* hiányosság esetén következmény lehet, hogy a jó gyakorlati példák és levont tanulságok nem kerülnek figyelembevételre a szabályozás felülvizsgálatakor, vagy a kontrollfolyamatok eredményei nem azonosíthatók a működési folyamatokban. Pl.: A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelő leírása előidézheti, hogy a beosztottak által észlelt súlyos hiányosságok vagy a javító célú javaslatok nem jutnak el a felügyeleti testülethez.

A 3. szintű *PA 3.2 folyamat-alkalmazási* hiányosság esetén következmény lehet, hogy a működési folyamatokba beépülő pénzügyi kontrollok alkalmazásai nem konzisztensek, vagy a felismert lehetőségek nem kerülnek kiaknázásra. Pl.: A felügyeleti testület nem veszi komolyan a belső ellenőrzés tanácsadói szerepét, a pénzügyi beszámolási követelményeket a kockázatfelmérés során nem megfelelően kapcsolják a működési folyamatokhoz, az IT kontrollokat nem az informatikai környezet komplexitásának megfelelően alakítják ki.

A 4. szintű *PA 4.1 folyamatmérési* hiányosság esetén következmény lehet, hogy a kontrollfolyamatok kapcsán nincsenek a szervezeti célok és kockázati toleranciák megfelelően beazonosítva vagy a folyamatok nem megfelelően működnek annak érdekében, hogy a szervezeti célok és a működési folyamatokkal kapcsolatos teljesítménycélok elérésre kerüljenek. Pl.: A szervezeti és működési célok elérését veszélyeztető problémák nem kerülnek időben beazonosításra, vagy a célok eléréséhez rendelt kulcs kontrollfolyamatok kapcsán a kivételeket nem kezelik megfelelően.

A 4. szintű *PA 4.2 folyamatellenőrzési* hiányosság esetén következmény lehet, hogy a kvantitatív teljesítménycélok és a meghatározott szervezeti célok ellentétesek. Pl.: Túl rövid havi vagy éves zárási határidők kiszámíthatatlan megbízhatóságú becslésekhez, illetve könyvelési elhatárolásokhoz vezethetnek.

Kontrollfolyamattal kapcsolatos kockázat elemzése

Az ISO/IEC 15504-4 szabvány „A” jelzésű melléklete bemutat egy, az alábbiakban összefoglalt példaértékű kockázatértékelési megközelítést.

A folyamattribútum eltérése – melyet az előző részben mutattunk be – besorolható „Nincs”, „Kisebb” és „Nagyobb” kategóriákba a cél és a felmért rangsorolások közötti eltérés alapján. Pl. az egylépéses eltérést kisebbnek lehet értékelni, a két vagy többlépéses eltérés nagyobb részt tételez fel a „Hiánytalanul teljesült” cél attribútum esetében. A „Nagyjából teljesült” célnál még az egylépcsős eltérés („Részben teljesült”) is jelentős távolságot jelent.

A probléma előfordulásának *valószínűsége* a folyamattribútum eltérések mértékéből és az előfordulás szerinti képesség szintből származtatható. A képesség-szint eltéréseket a következők szerint lehet kategorizálni:

Nincs	- Nincsenek nagyobb vagy kisebb eltérések
Enyhe	- Nincs eltérés 1. szinten, csak kisebb eltérések vannak magasabb szinteken
Jelentős	- Kisebb eltérés 1. szinten, vagy egy nagyobb eltérés feljebb
Lényegi	- Jelentős eltérés 1. szinten, vagy egynél több jelentős eltérés feljebb

A folyamatra vonatkoztatott kockázat függ mind az azonosított eltérésekből adódó problémafelmerülési *valószínűségtől*, mind pedig a lehetséges *következménytől*. Általában a következmény súlyosságát az eltérés helye szerinti képességi szint határozza meg.

A 13. sz. ábra bemutatja, hogy a magas kockázat egy alacsonyabb képesség-szint lényeges eltéréséből ered.

Következmény	Valószínűség		
	A képesség-szint eltérésének mértéke jelzi		
	Enyhe	Jelentős	Lényegi
Az eltérés helye szerinti képesség-szint jelzi			
5 – Optimalizáló	Alacsony kockázat	Alacsony kockázat	Alacsony kockázat
4 – Kiszámítható	Alacsony kockázat	Alacsony kockázat	Közepes kockázat
3 – Kialakított	Alacsony kockázat	Közepes kockázat	Közepes kockázat
2 – Irányított	Közepes kockázat	Közepes kockázat	Magas kockázat
1 – Végrehajtott	Közepes kockázat	Magas kockázat	Magas kockázat

13. sz. ábra: Képesség-szintekhez társított kockázatok

Ha több képesség-szinten kerülnek kockázatok beazonosításra, akkor a legmagasabb kockázati értéket kell a folyamattal kapcsolatos kockázati besorolásnak tekinteni.

A bemutatott megközelítés alapján a példában szereplő kockázatértékelésnek meg kell határoznia, hogy mely folyamat vagy folyamatok kockázatai jelentenek jelentős kontrollhiányosságot vagy a kontrollrendszer lényeges (súlyos) gyengeségét. A 14. sz. ábrában példákat mutatunk a belső pénzügyi kontrollfolyamatokkal kapcsolatos kockázatértékelésre az 12. sz. ábra példa folyamatprofiljainak felhasználásával (ahol a folyamat profilok eltérést mutatnak három belső pénzügyi kontrollfolyamatnál):

- IFC.RA.FRO – Pénzügyi Beszámolók Céljai;
- IFC.CA.PP - Politikák és Eljárások; és
- IFC.IC.IC – Belső Kommunikáció

IFC.RA.FRO – Pénzügyi beszámolás céljai

	1. szint		2. szint		3. szint		4. szint	
	PA 1.1	PA.2.1	PA 2.2	PA 3.1	PA 3.2	PA 4.1	PA 4.2	
Cél profil	F	F	F	F	F	L	L	
Felmért profil	F	F	F	F	L	L	L	
Folyamatattribútum eltérése	-	-	-	-	Kisebb	-	-	
Képesség-szint eltérése	-	-		Enyhe		-		
Képesség-szint kockázata	-	-		Alacsony		-		
Folyamat kockázata	Alacsony							

IFC.CA.PP - Politikák és Eljárások

	1. szint		2. szint		3. szint		4. szint	
	PA 1.1	PA.2.1	PA 2.2	PA 3.1	PA 3.2	PA 4.1	PA 4.2	
Cél profil	F	F	F	L	L	-	-	
Felmért profil	F	P	L	F	L	-	-	
Folyamatattribútum eltérése	-	Nagy	Kisebb	-	-	-	-	
Képesség-szint eltérése	-	Jelentős		-		-		
Képesség-szint kockázata	-	Közepes		-		-		
Folyamat kockázata	Közepes							

IFC.IC.IC – Belső kommunikáció

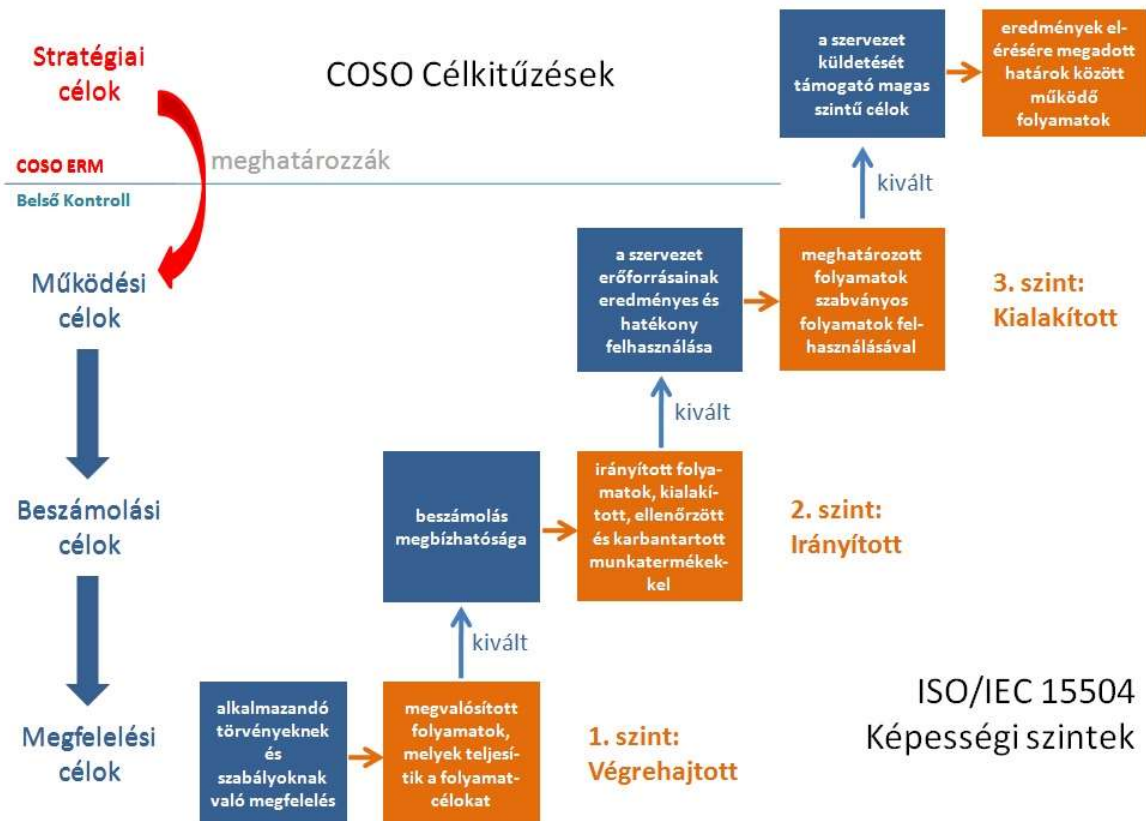
	1. szint		2. szint		3. szint		4. szint	
	PA 1.1	PA.2.1	PA 2.2	PA 3.1	PA 3.2	PA 4.1	PA 4.2	
Cél profil	F	F	F	F	F	-	-	
Felmért profil	P	N	N	N	N	-	-	
Folyamatattribútum eltérése	Nagy	Nagy	Nagy	Nagy	Nagy	-	-	
Képesség-szint eltérése	Lénye- ges	Lényeges		Lényeges		-		
Képesség-szint kockázata	Magas	Magas		Közepes		-		
Folyamat kockázata	Magas							

14. sz. ábra: Belső pénzügyi kontrollfolyamatok kockázatértékelési példái

A vizsgált kontrollfolyamatok megállapított kontroll-kockázati besorolásában az alacsony kockázat a kockázatviselési szinten belüli *nem jelentős hiányosságot* (ld. példánkban a Pénzügyi beszámolás céljai kontrollfolyamatot), míg a közepes kockázat a kockázatviselési szintet meghaladó *jelentős hiányosságot* jelent (ld. Politikák és eljárások). A magas kockázat a kontrollrendszer adott elemének lényeges (*súlyos*) *gyengeségét* mutatja (ld. Belső kommunikáció).

Az irányítási képesség szintjeinek megfeleltetése a belső pénzügyi kontrollrendszer célkitűzéseinek

Az ISO/IEC 15504 szabvány 4. sz. ábrán bemutatott mérési keretrendszerének 1. és 2. szintű folyamattribútumai a folyamatok eset vagy tevékenység nézetére összpontosítanak, míg a 3. szintől az attribútumok a szervezeti egységre vonatkozó szempontokra koncentrálnak. Ezzel a megfigyeléssel könnyebben érthető, hogyan illeszkednek a COSO belső kontroll és ERM keretrendszerei a bemutatott felmérési modellhez. A kontroll-, illetve kockázatkezelési alkotóelemek és a célkitűzés-kategóriák mellett a belső kontroll keretrendszer harmadik dimenziója a működési egységeket és tevékenységet leíró operatív folyamatok, míg a COSO ERM-ben a működési egység szintet is magába foglaló harmadik dimenzió a szervezeti felépítés.



15. ábra: Az ISO/IEC 15504 képesség-szintjei és a COSO célkitűzés-kategóriák

A 15. sz. ábra a képességi szintek és a COSO célkitűzés-kategóriák közötti (lehetséges) leképezést mutatja be, vagyis azt, hogy a folyamatképességi szintek miként alkalmazhatók a COSO modell célkitűzés-kategóriáinak eredménymutatóiként. Ez az interpretáció a COSO modell egymásba épülő célkitűzés-kategóriái mentén is lehetővé teszi a kockázatviselési szintek meghatározását, egyúttal segítséget nyújt annak meghatározásában, hogy a COSO 2006-os útmutatójában javasolt belső kontrollfolyamatok kapcsán melyik képességi szint célként való kitűzése lehet indokolt a szervezet számára.

A folyamat- és a képesség-dimenziókat tartalmazó folyamatfelmérési modell túlmutat a „belső kontroll kérdőívek” és az ellenőrző listák használatán, hiszen figyelembe veszi és alkalmazza a képességi szintekre vonatkozó felmérési mutatókat mind a kockázatviselési szint, mind pedig a kockázati tolerancia mérésére is. Az ISO/IEC 15504 szabvány előírásainak megtartása segít ennek a fejlett mérési megközelítésnek a szektoronként eltérő szabványokat alkalmazó belső, külső és felügyeleti ellenőrzési eljárásokba történő bevezetésében.

Az ISO/IEC 15504 folyamatfelmérési modellben a cél folyamat-profilok a kitűzött folyamatképesség azon szintjét határozzák meg, melyet a vezetés vagy a felmérés megbízója (szponzora) a szervezet kockázatvállalási hajlandósága és kockázati toleranciája vonatkozásában alkalmasnak talál.