Kockázatkezelési Kézikönyv

Irányítási forgatókönyvek alkalmazása az integrált vállalati kockázatkezelés megvalósítására

Készítette:

Trusted Business Partners Kft.
www.trusted.hu

2014. április

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu

Tartalom

1. BEVEZETÉS 4

1.1 CÉL ÉS ALKALMAZÁS 4
1.2 RÖVIDÍTÉSEK 5
1.3 HIVATKOZÁSOK 6

2. ALKALMAZOTT VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI ÉS KOCKÁZATKEZELÉSI MEGKÖZELÍTÉSEK 7

2.1 FELELŐS VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI ALAPELVEK AZ ÜZLETI KOCKÁZATOK TUDATOS FELVÁLLALÁSÁÉRT 7
2.2 A CÉGCSOPORTTÁ VÁLÓ TŐZSDÉN KÍVÜLI TÁRSASÁGOK EGYSÉGES TULAJDONOSI KONTROLLGYAKORLÁSÁNAK TÁMOGATÁSA 8
2.3 VÁLLALATI CÉLOK ÁLTAL VEZÉRELT INTEGRÁLT MEGFELELÉS-IRÁNYÍTÁSI FORGATÓKÖNYVEK 9
2.4 A FELELŐS VÁLLALKOZÁSOK IRÁNYÍTÁSI MODELLJÉNEK IRÁNYÍTÁSI CÉLKITŰZÉSEI 11
2.5 IRÁNYÍTÁSI KÉPESSÉGFELMÉRÉS 13
2.6 IRÁNYÍTÁSI CÉLKITŰZÉSEK KAPCSOLATA A VÁLLALATI CÉLOKKAL ÉS MÉRTÉKEKKEL 15
2.7 AZ ISO 31000 RISK MANAGEMENT SZABVÁNY ALKALMAZÁSA A VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK TOVÁBBFEJLESZTÉSÉRE 16
2.8 KOCKÁZATVISELÉSI SZINTEK MEGHATÁROZÁSA A VÁLLALATI KOCKÁZATKEZELÉS (ERM) ALKALMAZÁSÁBAN 18

3. A VÁLLALATI KOCKÁZATKEZELÉST MEGVALÓSÍTÓ IRÁNYÍTÁSI SZINTEK 20

3.1 A VÉGREHAJTÁS IRÁNYÍTÁSA 20
3.2 A MEGBÍZHATÓSÁG IRÁNYÍTÁSA 24
3.3 AZ EREDMÉNYES MŰKÖDÉS IRÁNYÍTÁSA 29
3.4 A STRATÉGIAI ÜZLETVITEL IRÁNYÍTÁSA 33
3.5 A KOCKÁZATKEZELÉS IRÁNYÍTÁSA 37
3.6 MEGJEGYZÉSEK AZ INTEGRÁLT MEGFELELÉS-IRÁNYÍTÁSI FORGATÓKÖNYVEK ALKALMAZÁSÁHOZ 44

4. A KOCKÁZATKEZELÉS INTEGRÁLÁSA A VÁLLALATIRÁNYÍTÁS RENDSZERÉBE 48

4.1 A KOCKÁZATKEZELÉS IRÁNYÍTÁSÁNAK ÖSSZEFÜGGÉSEI 48
4.2 A KOCKÁZATI KRITÉRIUMOK KIVÁLASZTÁSA 50
4.3 A VEZETŐI ÁLLÍTÁSOK ALKALMAZÁSA A KOCKÁZATI KRITÉRIUMOK LEÍRÁSÁRA 52
4.4 A KOCKÁZATKEZELÉS IRÁNYÍTÁSÁNAK VÉGREHAJTÁSA AZ IRÁNYÍTÁSI SZINTEK ELTÉRŐ IDŐHORIZONTJAINAK FIGYELEMBE VÉTELÉVEL 54
4.5 IRÁNYÍTÁSI FORGATÓKÖNYVEK AZ ISO 31000 RISK MANAGEMENT SZABVÁNY ALKALMAZÁSÁBAN 56

5. A KOCKÁZATKEZELÉS TOVÁBBFEJLESZTÉSE 59

5.1 A KONTROLL-ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS MEGHALADÁSÁNAK SZÜKSÉGESSÉGE 59
5.2 A KOCKÁZATOK KEZELÉSÉNEK ALAPELVEI 64
5.3 A KOCKÁZATI SZINTEK ALKALMAZÁSA ÉS AZ ÉRDEKELT FELEK BEVONÁSA 68
5.4 SZEREPEK ÉS FELELŐSSÉGEK 72
5.5 SZEMPONTOK A KOCKÁZATKEZELÉS EREDMÉNYESSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSÉHEZ 75
5.6 RISK MANAGEMENT MENTORING: ÉVES KÉPESSÉGFEJLESZTŐ ÉS MINŐSÉGÉRTÉKELŐ PROGRAM 78

FÜGGELÉK: A KOCKÁZATKEZELÉSRE VONATKOZÓ ÁLLAMHÁZTARTÁSI BELSŐ KONTROLL STANDARDOK ÉS AZ ISO 31000 SZABVÁNY ÖSSZEFÜGGÉSEI 81

Ábrák

1. sz. ábra: Vállalati célok által vezérelt Integrált Megfelelés-irányítási Forgatókönyvek 9
2. sz. ábra: Irányítási célkitűzések a bizalomra épülő üzletmenet támogatására 11
3. sz. ábra: Az Irányítási Képességfelmérés dimenziói 13
4. sz. ábra: Irányítási célkitűzések kapcsolata a vállalati célokkal és mértékekkel 15
5. sz. ábra: ISO 31000:2009 Risk Management szabvány alkotóelemei 16
6. sz. ábra: Az irányítási képességfelmérés által alkalmazott ISO/IEC 15504 képességi szintek 21
7. sz. ábra: A kockázatkezelés irányításának összefüggései 37
8. sz. ábra: Kontrollhatékonysági megfontolások a kockázatkezelés költségeinek vonatkozásában 41
9. sz. ábra: Mentoring programok a vállalatirányítási képesség fejlesztésére 78

Táblázatok

1. sz. táblázat: A végrehajtás irányításának céljai és metrikái 20
2. sz. táblázat: A megbízhatóság irányításának céljai és metrikái 24
3. sz. táblázat: Az Elégedettség irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai 25
4. sz. táblázat: A Hitelesség irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai 26
5. sz. táblázat: Az Adatvédelem irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai 27
6. sz. táblázat: Az eredményes működés irányításának céljai és metrikái 29
7. sz. táblázat: A Kiaknázhatóság irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai 30
8. sz. táblázat: A Folyamatintegritás irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai 31
9. sz. táblázat: A Kompetencia irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai 32
10. sz. táblázat: A stratégiai üzletvitel irányításának céljai és metrikái 33
11. sz. táblázat: A Versenyképesség irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai 34
12. sz. táblázat: Az Elszámoltathatóság irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai 35
13. sz. táblázat: Az Elkötelezettség irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai 36
14. sz. táblázat: A kockázatkezelés irányításának céljai és metrikái 38
15. sz. táblázat: A Kockázattudatosság irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai 39
16. sz. táblázat: A Kontrollhatékonyság irányítási célkitűzés megvalósításának szempontjai 40
17. sz. táblázat: Az államháztartási belső kontroll standardok és az ISO 31000 szabvány összefüggései 81

1. Bevezetés

1.1 Cél és alkalmazás

Jelen kézikönyv vállalatirányítási és kockázatkezelési képzések számára készült abból a célból, hogy segítségül szolgáljon az *Irányítási Képességfelmérő szaktudás* - munkahelyi képzés keretében történő - elsajátításához a vállalati kockázatkezelés nézőpontján keresztül.

Az **integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek** [1] vállalati kockázatkezelésben való alkalmazásával a **Felelős Vállalkozások Irányítási Modelljének** [2] irányítási célkitűzései az adott vállalat működési és szervezeti szintjeinek és azok specifikus üzleti céljainak összefüggéseiben válnak értelmezhetővé. Az ilyen módon testreszabott irányítási célkitűzések biztosítják a *megfelelő* keretet ahhoz, hogy a *vállalati kockázatkezelés és a belső kontrollok* a működési és irányítási folyamatokkal együtt *integrált* rendszert alkotva a vállalat saját üzleti céljait és az érdekeltek elvárásait figyelembe véve kerüljenek kialakításra és fenntartásra. A testre szabott irányítási célkitűzések teszik lehetővé azt is, hogy a hagyományos kontrollmodelleknek való megfelelőség ("compliance") helyett a vállalati célok és az érdekelt felek elvárásainak teljesülése kerüljön a *bizonyosságot adó* vezetői és audit tevékenységek ("assurance management") látóterébe.

Az angol *"integrated assurance management"* kifejezés jobban kifejezi a *"compliance"* tevékenységektől való különbözőséget, mint a magyarra fordított "integrált megfelelés-irányítás" szóösszetétel. A vállalati kockázatok meghatározására alkalmazott **ISO 31000:2009 Risk Management szabvány** [3] megközelítése alapján, mely szerint *kockázat alatt a bizonytalanság vállalati célok teljesülését érintő pozitív és/vagy negatív hatását értjük*, a megfelelés-irányítási forgatókönyvek alkalmazásának arra az aspektusára koncentrálunk ebben a kézikönyvben, amely a kockázatvállalás optimális kereteinek kialakítását és fenntartását biztosítja a vállalatirányítás rendszerében. Ebben az értelemben a kockázatkezelés beágyazódik (integrálódik) az egyes működési és szervezeti szintek vállalati céljait kitűző és az azokat megvalósító irányítási tevékenységekbe.

Az irányítási forgatókönyvek alkalmazhatóak a vállalatirányítás különböző szervezeti és működési szintjein az üzleti működés folyamatainak kialakítására és vezetői kontroll alatt tartására. A **Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje** olyan referencia folyamatokkal szolgál, amelyek kapcsolatot biztosítanak az üzleti működés irányítása és a megfelelés-támogató forgatókönyvek között. Az egyes forgatókönyvek - adott irányítási szinteket átfogó - bemutatása jó gyakorlati példaként szolgálhat a munkahelyi képzések során.

A mind a privát-, mind az állami szektor vállalkozásaira egyaránt jól alkalmazható modell által leírt 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 **folyamatfelmérés módszertanát** [7] követő **Irányítási Képességfelmérés** (Governance Capability Assessment) [8] végrehajtásához.

A megfelelés-irányítási forgatókönyvek alkalmazását támogató on-line oktatási anyagok (ld. www.training.ia-manager.org) segítenek megismerni és elsajátítani azokat a kompetenciákat és követendő jó gyakorlatokat, amelyekre a szakembereknek a vállalatirányítás és kockázatkezelés területén szüksége lehet. A munkahelyi képzések során a tudás és szakmai ismeret elsajátítása közvetlenül lemérhető és tanúsítható a javasolt felmérési módszertan és eszközök "élesben" való alkalmazásával.

További információ: www.trusted.hu

Kapcsolattartó: IVANYOS János
E-mail: ivanyos@trusted.hu

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu

1.2 Rövidítések

Acronym	Description
COBIT	Control Objectives for Information and related Technology
COSO	COSO Internal Control - Integrated Framework
COSO ERM	COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework
ecoDa	The European Confederation of Directors Associations
ESPICE	Enterprise SPICE
GAPP	Generally Accepted Privacy Principles
ISO	International Organization for Standardization
PA	Process Attribute
SOC	Service Organization's Control
SPICE	Process Improvement and Capability Determination

1.3 Hivatkozások

[1] Governance Capability Assessment Case Study Handbook - Integrated Assurance Management Scenarios for Trusted Business Operation, BPM-GOSPEL Deliverable, 2012

[2] Governance Model for Trusted Businesses, BPM-GOSPEL Deliverable, 2011

[3] ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines
ISO Guide 73:2009, Risk management - Vocabulary

[4] The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO):
- Internal Control — Integrated Framework (1992, 2013)
- Enterprise Risk Management – Integrated Framework (2004)
- Internal Control over Financial Reporting **—** Guidance for Smaller Public Companies (2006)
- Enterprise Risk Management - Understanding and Communicating Risk Appetite (2012)

[5] COBIT - Control Objectives for Information and related Technology,
COBIT 4.1 © 2007, COBIT 5 © 2012 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 15504-2:2003/Cor 1:2004
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] J. Ivanyos, J. Roóz and R. Messnarz, Governance Capability Assessment: Using ISO/IEC 15504 for Internal Financial Controls and IT Management, in: The MONTIFIC Book, MONTIFIC-ECQA Joint Conference Proceedings, 2010.

[9] Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe, ecoDa, 2010.

[10] C. Wells, L. Ibrahim and L. LaBruyere, New Approach to Generic Attributes, Systems Engineering, Vol. 6, No. 4, 2003. © 2003 Wiley Periodicals, Inc.

2. Alkalmazott vállalatirányítási és kockázatkezelési megközelítések

2.1 Felelős vállalatirányítási alapelvek az üzleti kockázatok tudatos felvállalásáért

Habár a felelős vállalatirányítás (“Corporate Governance”) alapelveire gyakran (csak) mint a tőzsdén jegyzett multinacionális nagyvállalatok számára a felügyeleti hatóságok, nemzetközi szakmai szervezetek által közreadott és többé-kevésbé betartott ajánlások kapcsán gondolunk, valójában a felelős vállalatirányítás alapelveinek követése - messze túlmutatóan az előírt megfelelési követelményeken - az üzleti bizalom kialakítása és fenntartása miatt minden - a piaci körülmények között működő - gazdasági szervezet számára fontos.

A bizalomra épülő üzletmenet ("Trusted Business”) valamennyi érintett fél, vagyis 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 kiemelt jelentőségű. Az **üzleti kockázatok tudatos felvállalása** a gazdasági fejlődés és innováció nélkülözhetetlen eleme, ezért nem mindegy, hogy akár a mikro-, akár a makro környezetben jelen lévő, **az üzleti célok teljesülését befolyásoló bizonytalanság**, vagyis az üzleti-, környezeti-, jogi-, társadalmi-, humán-, stb. kockázatok kezelése mennyire "olajozottan" történik. Az üzleti kapcsolatokban megkerülhetetlen bizonytalanság felvállalását és elfogadását jellemző üzleti bizalom alacsony szintje egyrészről beszűkíti valamennyi - a gazdaság működtetésében érdekelt - szereplő fennmaradási és fejlődési lehetőségeit, másrészről a bizalomhiányból fakadó "kockázati felár" (pl. magasabb kamatok, 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 vállalkozás fenntartásában érdekelt felek elvárásait egyaránt figyelembe vevő vállalatirányítási kultúra támogassa a fenntartható fejlődéshez szükséges kockázatvállalás optimális kereteit a tartós és eredményes üzleti kapcsolatok kialakításában és fenntartásában. Az üzleti bizalom kívánt szintjének eléréséhez tehát minden gazdálkodó szervezet által értelmezhető és betartható irányítási alapelvek és azok megvalósítását támogató legjobb gyakorlatok mind szélesebb körű megismerése és az adott üzleti 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 vállalati kockázatkezelésre vonatkozóan is. Európában a “comply or explain” típusú közzétételi gyakorlat az általános, bár az érdekeltek számára nagyobb átláthatóságot biztosítana a megfelelőség mikéntjének bemutatása, mint annak közlése, hogy egyes előírások miért nem, vagy miért az ajánlásoktól eltérően teljesülnek.

Kis és közepes vállalkozások számára általában nem elvárás a megfelelőségi nyilatkozatok közzététele. Mindazonáltal ha termékeik vagy szolgáltatásaik beépülnek a vevőik 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 vehetnek, mint például a kockázatkezelésre is kiterjedő szervezet-irányítási gyakorlatok és a kockázati kultúra.

Fenti okokból már a kis és közepes vállalkozások számára is hasznos lehet a nemzetközi sztenderdek szerinti irányítási képesség fejlesztése és bemutatása, feltéve, hogy mindez nem jelent túlzott megvalósítási és igazolási ráfordításokat, illetve költségeket. Ehhez nyújt segítséget a **Felelős Vállalkozások Irányítási Modelljének** saját vállalati céloknak és üzleti környezetnek megfelelő adaptálása. Az előírt irányítási folyamatok és gyakorlatok többsége nem feltétlenül igényli a már létező és jól bevált működési és vezetői tevékenységek átalakítását, ugyanis ezeknek az adaptált irányítási célkitűzésekhez való kapcsolódásának bemutatása is elegendő átláthatóságot biztosíthat a külső érdekeltek számára.

2.2 A cégcsoporttá váló tőzsdén kívüli társaságok egységes tulajdonosi kontrollgyakorlásának támogatása

Akár vagyonkezelés alá eső, akár adott termelési-kereskedelmi értéklánc különböző funkcióinak ellátására szakosodott azonos (pl. családi vagy nemzeti) tulajdonosi körbe tartozó társaságok esetén a tulajdonosi kontrollok egységes szemléletű gyakorlását célszerű kialakítani. Ez akkor is megkönnyíti a tulajdonosi érdekek érvényre juttatását, ha a vállalatcsoport tagjai egyébként eltérő jellegű üzleti és szolgáltatói profillal, piaci adottságokkal, tőkeellátottsággal és növekedési potenciállal rendelkeznek.

A vállalatcsoporttá válás kezdeti fázisára jellemző, hogy megkezdődik az egységes struktúrájú tervezési, jelentési és kontrolling rendszer bevezetése, amely feltételezi a vállalatok informatikai rendszerének valamilyen szintű összekapcsolását is. A pénzügyi tervezés uniformizálásával párhuzamosan egységesítésre kerülhetnek a számviteli szabályozások, munkaerő gazdálkodásra vonatkozó normák, a jogi monitoring rendszer, illetve az adatszolgáltatási és jelentési rendszer, valamint a csoport szintű kommunikációs és marketingszabályozás. Általában később kerül sor az egységes tulajdonosi szempontok és a sajátos vállalati célok összehangolásához és nyomon követéséhez szükséges vállalatirányítási funkciók újragondolására. A korábbi működés-hatékonysági vagy megfelelőségi vizsgálatok eredményeinek figyelembe vételével határozhatóak meg a vállalatcsoportra egységesen jellemző hatékony vállalatirányítási keretek adott társaság sajátosságainak megfelelő alkalmazási szabályai.

Az egységes szemléletű tulajdonosi kontrollrendszer kialakítását és működtetését nemcsak a befektetői szemlélet, hanem a meghatározó tulajdonosi körtől előbb-utóbb elváló irányítási funkciók tulajdonosi elvárásoknak és a társasági jogszabályoknak megfelelő ellátása is indokolja. Habár pl. családi vállalkozások esetén az irányítási funkciók „átengedése" akár több generáción is átívelő folyamat lehet, egy már jól működő cégcsoport egyben tartásához és a tagvállalatok együttes továbbfejlesztéséhez kötődő érdekek a nagyobb tőzsdei cégeknél hatékonynak bizonyuló vállalatirányítási keretek alkalmazásba vételének felgyorsításához vezethetnek.

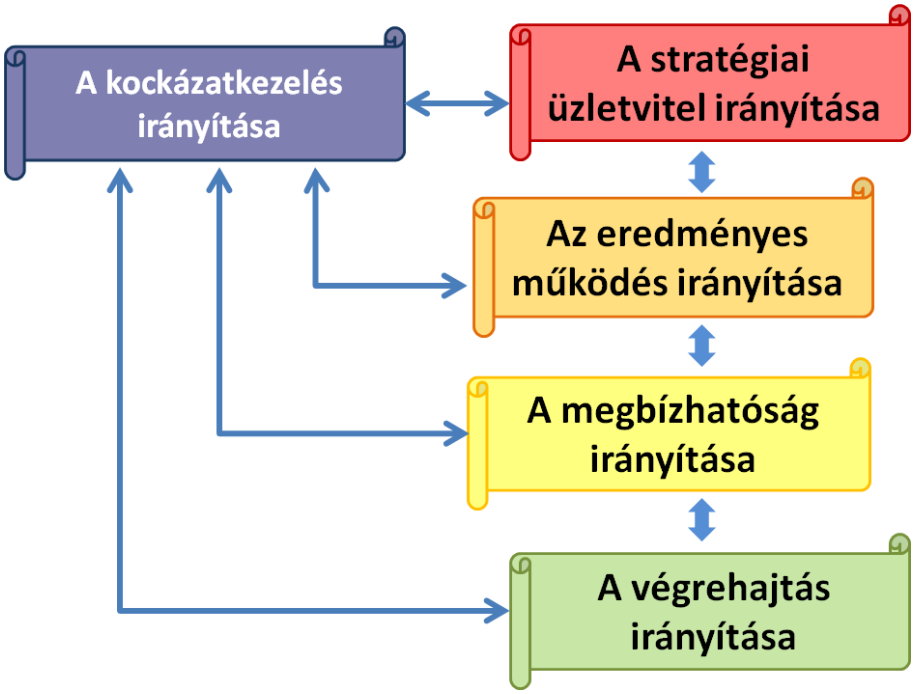
A hatékony vállalatirányítási keretek kialakítása, mint például a tulajdonosi, felügyeleti és az operatív irányítási (menedzsment) funkciók optimális szétválasztása a hagyományosan szabályozott (pl. tőzsdei) befektetések vagy kockázati tőkekihelyezések esetén több évtizedes szakmai rutint követ. Ugyanakkor a tőkepiaci szabályozás alá nem tartozó, zárt tulajdonosi körrel rendelkező vállalatcsoportokra vonatkozóan - például az **ecoDa által kiadott vállalatirányítási útmutatóban** [9] leírt általános alapelveket megvalósító - széles körben elfogadott és jól bevált gyakorlatokról nem igazán beszélhetünk.

A cégcsoporttá váló tőzsdén kívüli társaságok tulajdonosi kontrolljának fejlesztéséhez kapcsolódó szakmai támogatás létjogosultságát alátámasztja a tulajdonosi kör tágabb összefüggésrendszerébe illeszkedő, csoportszintű elvárásai és az egyedi (specifikus) vállalati adottságok között igen gyakran felmerülő ellentmondások kezelésének szükségessége, hiszen az adott társaság ügyvezetése (igazgatósága) elsősorban a táraság specifikus érdekeit kell, hogy előtérbe helyezze a hatékonyság növelése érdekében. A szélesebb körű tulajdonosi érdekek és az adott társaság hatékony irányítási szempontjainak ütközése számos konfliktus forrása lehet. A társaságra egyedileg meghatározásra kerülő vállalati célok és a tulajdonosi érdekek összehangolása - adott esetben - bonyolult egyeztetési eljárásrend kialakítását és hatékonyan működő döntéshozatali, felügyeleti és nyomon követési funkciók gyakorlását igényli. Az elsősorban a felügyeleti funkciókhoz (pl. felügyelőbizottsághoz) kötődő külső vagy belső tanácsadói tevékenység hasznosnak bizonyulhat mind az egyeztetési eljárásrend kialakításában és finom-hangolásában, mind pedig a tulajdonosi döntéshozók szakmai felkészítésében illetve tájékoztatásában.

Az egységes szemléletű tulajdonosi kontrollgyakorlás támogatására jól alkalmazhatóak a kézikönyvben ismertetésre kerülő irányítási forgatókönyvek, melyek biztosítják a kockázatkezelés beágyazódását az egységes irányítási keretrendszert alkalmazó, de specifikus vállalati célok kitűzését és megvalósítását szem előtt tartó vállalatirányítási folyamatokba és vezetői tevékenységekbe.

2.3 *Vállalati célok által vezérelt integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek*

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



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

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

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

A *végrehajtási célok* a szervezeti egységek alapvető (fő), valamint az azokat támogató üzleti folyamataihoz kapcsolódnak. Habár ezeket a folyamatokat különböző módszerek és eszközök segítségével írhatjuk le, a folyamat-végrehajtás célja és annak teljesüléséhez szükséges és elégséges eredmények általában bármely folyamat esetében meghatározhatóak. Minden üzleti működés olyan egymással összefüggésben álló folyamatok készletéből áll, melyekhez allokált erőforrások, előírt termék- vagy szolgáltatás kibocsátási követelmények és határidők tartoznak. A végrehajtás-irányítási forgatókönyv ezen - viszonylag - rövid távú célok elérésére összpontosít, mint például adott megrendelés szerinti termék leszállítása vagy szolgáltatás nyújtása. A legtöbb hatósági előírás (ld. egészségügyi, biztonsági, munkajogi, műszaki, számviteli, stb. szabályok) is tevékenység-célként építhető be, illetve biztosítható ezen a szinten.

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

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

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

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

A *„forgatókönyv”* elnevezés alatt az adott működési vagy szervezeti szinten megvalósuló irányítási gyakorlatokkal kapcsolatos integrált kockázatkezelési szempontok szisztematikus figyelembe vételét értjük, mely kiterjed az adott irányítási szinten kitűzött vállalati 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 sor a javító, illetve helyesbítő intézkedések tervezésére és végrehajtására.

A javasolt - bármilyen típusú üzleti szervezet által alkalmazható - integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek az általános célú irányítási keretrendszerek azon gyakorlatainak kiválasztását és megvalósítását támogatják, melyek növelik az üzleti működés képességét, hogy az adott működési vagy szervezeti szintnek megfelelően megállapított vállalati célokat teljesítse.

2.4 A Felelős Vállalkozások Irányítási Modelljének irányítási célkitűzései

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

A **Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje** figyelembe veszi mind a felsővezetés, mind az ellenőrizhetőség (auditálhatóság) szempontjait, amikor az irányítási folyamatok meghatározásakor a vállalkozás vezetése számára fontos célokat tekinti kiindulópontnak, de megadja a megfelelőségi vizsgálatokat végző auditorok által elfogadott és használt kontroll keretrendszerek, illetve referenciamodellek folyamataira való pontos hivatkozásokat is.

A modell 11 irányítási célkitűzést alkalmaz a bizalomra épülő üzletmenet támogatására:

<table>
<tr><td>A fenntartható üzletmen támogatására:</td><td colspan="3">A szabályozott üzletmenet támogatására:</td></tr>
<tr><td>✓ Versenyképesség</td><td>✓ Elszámoltathatóság</td><td>✓ Elkötelezettség</td><td rowspan="3">✓ Kockázattudatosság
✓ Kontrollhatékonyság</td></tr>
<tr><td>✓ Kiaknázhatóság</td><td>✓ Folyamatintegritás</td><td>✓ Kompetencia</td></tr>
<tr><td>✓ Elégedettség</td><td>✓ Hitelesség</td><td>✓ Adatvédelem</td></tr>
</table>

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

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

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

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

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

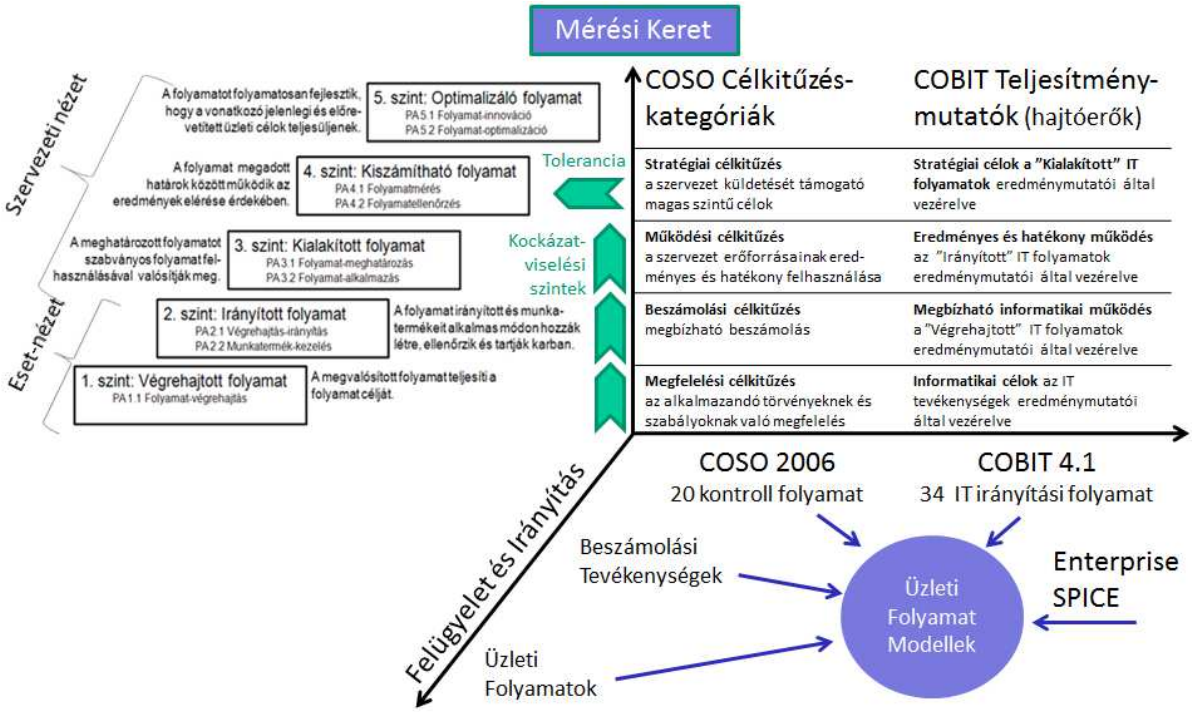
A gazdasági társaságok vállalatirányítási rendszerének vizsgálatához alkalmazásra javasolt **ISO/IEC 15504 folyamatfelmérési** és **ISO 31000 Risk Management** nemzetközi szabványok segítséget nyújtanak a hagyományos vállalatirányítási és megfelelési jelentések által érdemben nem vizsgált irányítási képesség fejlesztéséhez és értékeléséhez. A vállalati céloknak megfelelően kialakított irányítási célkitűzések és az irányítási folyamatok által megvalósított gyakorlatok lehetőséget biztosítanak arra, hogy ne csak a gyakran kétséges hasznosságú megfelelési jelentésekkel "megtámogatott" pénzügyi beszámolókat lehessen felső irányítási (pl. igazgatósági vagy felügyelőbizottsági) szinteken vagy a tulajdonosi kontrollgyakorlás során utólag figyelemmel kísérni, hanem alkalmazni lehessen azokat az üzleti folyamatok és a működés-irányítás alsóbb szintjein kialakított eredményességi és hatékonysági mutatókat is, amelyek változásai már jóval a pénzügyi beszámolási időszakok lezárását megelőzően jelzik az üzleti működés alakulását, így az esetleges igazgatósági vagy tulajdonosi szintű tájékozódás és beavatkozás szükségességét is.

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu

2.5 Irányítási Képességfelmérés

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

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



3. sz. ábra: Az Irányítási Képességfelmérés dimenziói

Az irányítási képesség koncepciójának az irányítási célkitűzések testre szabása kapcsán történő alkalmazásával a vállalatvezetés mind a vállalkozásra vonatkozó egyedi, mind pedig az általános (pl. szabályozási) követelményeknek való megfelelést alátámasztó vezetői állításokat képes kialakítani és bemutatni. Ezek a vezetői állítások összekapcsolják az üzleti tevékenységeket azokkal az irányítási gyakorlatokkal, melyek a vállalatirányítási keretrendszer megvalósítását, valamint annak belső és külső értékelését támogató képesség-felmérési modell részét képezik.

Az ”irányítási képességfelmérés" (Governance Capability Assessment) kifejezés az irányítás, a kockázatkezelés és a belső kontrollrendszer felmérésére utal és az alábbi szakmai koncepciókra, elképzelésekre, illetve fogalmakra épül:

- Vállalatirányítási elvek és ajánlások (OECD, stb.)
- Elismert kontroll keretrendszerek (COSO, COBIT, Enterprise SPICE, stb.)
- Kockázati tolerancia (Risk Tolerance) és kockázatviselési szint (Risk Appetite) (COSO ERM szerint)
- Eredménymutatók és teljesítmény-hajtóerők (COBIT szerint)
- Folyamatképesség-felmérés (ISO/IEC 15504-2:2003)
- Folyamathoz kapcsolódó kockázat értékelése (ISO/IEC 15504-4:2004)
- Mennyiségi mutatókra épülő teljesítménymérés (ISO/IEC TR 15504-7:2008)

A belső és külső ellenőrzési szabványok (ld. IIA és ISA normák) a létező belső kontrollok rendszer alapú értékelését írják elő olyan nemzetközileg elismert kontroll keretrendszerek szerint, mint a COSO (Internal Control – Integrated Framework) és a COBIT (Control Objectives for Information and related Technology). Ezen keretrendszerek - és más ismert modellek, mint az Enterprise SPICE - folyamatleírásai alkalmasak az ISO/IEC 15504-2 szabvány követelményeinek megfelelő folyamat referenciamodellek felállítására.

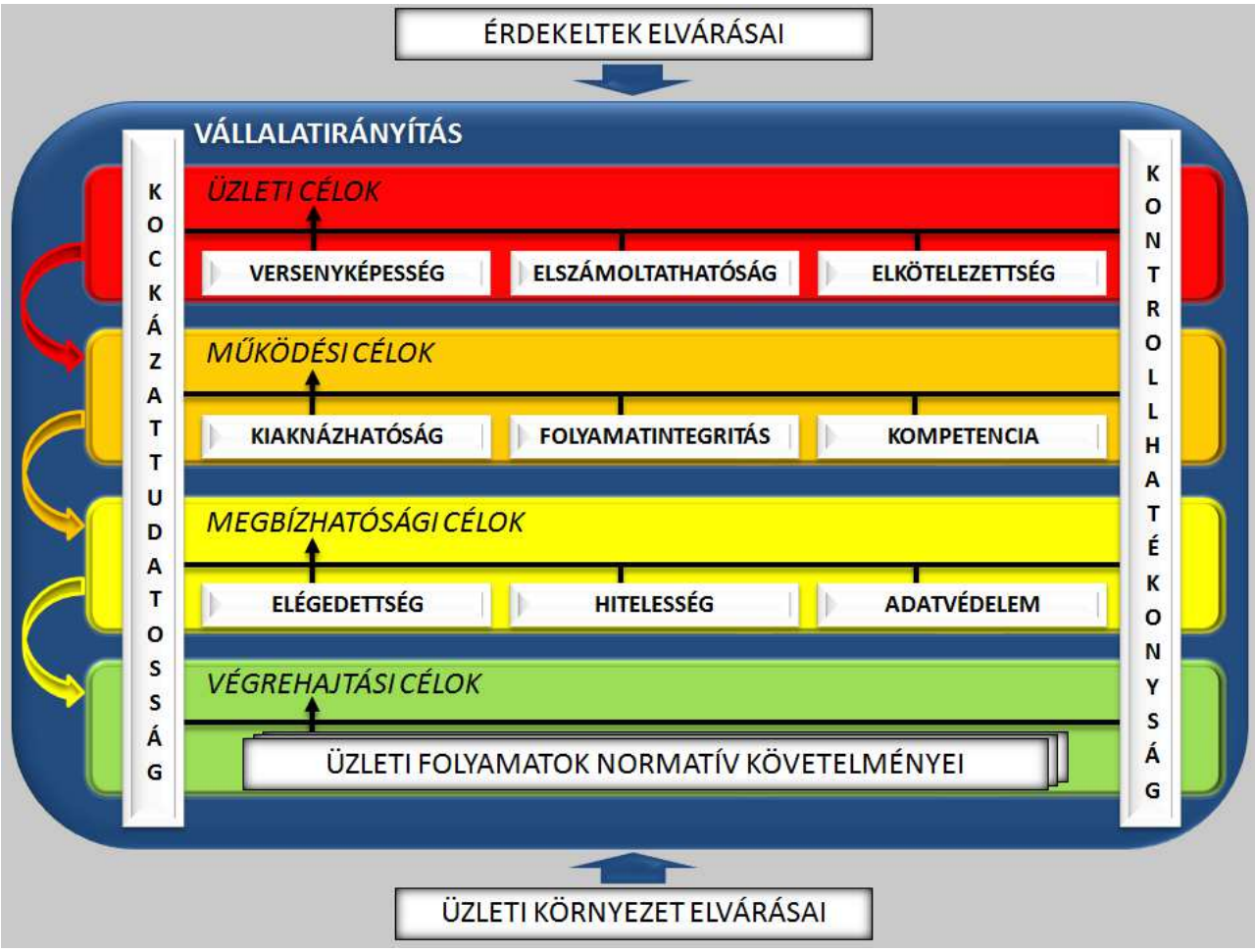
A COSO, COBIT és Enterprise SPICE referenciamodellekből kiválasztott folyamatleírások és az ISO/IEC 15504-2 szabvány által meghatározott folyamat-attribútumok - az egységes értékelési skála alkalmazásával - közös alapul szolgálnak az üzleti működés irányítási képességének felméréséhez és jelentéséhez. Az ISO/IEC 15504 szabvány nemcsak átlátható módszert kínál a vállalkozás számára releváns irányítási folyamatok végrehajtásának felméréséhez, hanem eszközt nyújt a cél- és felmért képességi profilok eltérései alapján a kontrollkockázati területek meghatározásához is.

Az alapvető kérdés azonban az, hogy a bármelyik modellnek való megfelelés megállapítása vajon elegendő mértékű bizonyosságot jelent-e az érdekelt felek számára a vállalat optimális működése, illetve a veszteségek elkerülése vonatkozásában. Nincs ugyanis bizonyíték arra, hogy a „megfelelés” növeli az üzleti siker esélyét (ellenkezőleg: minden jelentős gazdasági botrányban vagy műszaki katasztrófában érintett vállalat 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 vállalatirányításnak a kockázatok - vagyis az *ISO 31000 Risk Management szabvány* alapján a bizonytalanság vállalati célokra való hatásának - tágabb belső és külső összefüggéseire kell koncentrálnia. Az egyes szervezeti és működési szintek vezetői döntéseinek támogatásához nélkülözhetetlen a *mennyiségi 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** [10] vonatkoznak, nem értelmezhető az ISO/IEC 15504 folyamatképességi szintek kapcsán. Ugyanakkor ezek a metrikák a folyamatok olyan üzleti vonatkozásait jelenítik meg, melyek segítségével a gazdaságosság szempontjainak figyelembe vételével meghatározhatók, illetve testre szabhatók azok az alapgyakorlatok, melyek a folyamat-végrehajtás (1-es szintű) specifikus mutatóiként hivatkozhatóak. A mérőszámok ilyen alkalmazásának nincs relevanciája a magasabb képességi szintű folyamat-attribútumok általános gyakorlatai kapcsán, mindazonáltal azon üzleti vagy irányítási folyamatok mérőszámainak megkülönböztetése hasznos lehet, melyek elősegítik a felmérési modellben szereplő összes folyamat magasabb képességi szintjének elérését. Ezek ugyanis alkalmasak lehetnek a működési és szervezeti szintek kockázatviselési szintjének meghatározására is.

2.6 Irányítási célkitűzések kapcsolata a vállalati célokkal és mértékekkel

A **Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje** segíti a felsővezetést és - amennyiben létezik - a felügyeleti testületet abban, hogy a "megfelelőség" kérdéseit a testre szabott irányítási célkitűzéseken keresztül, vagyis elsődlegesen a vállalkozás saját üzleti céljait és az érdekelt felek elvárásait szem előtt tartva kezelje.



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

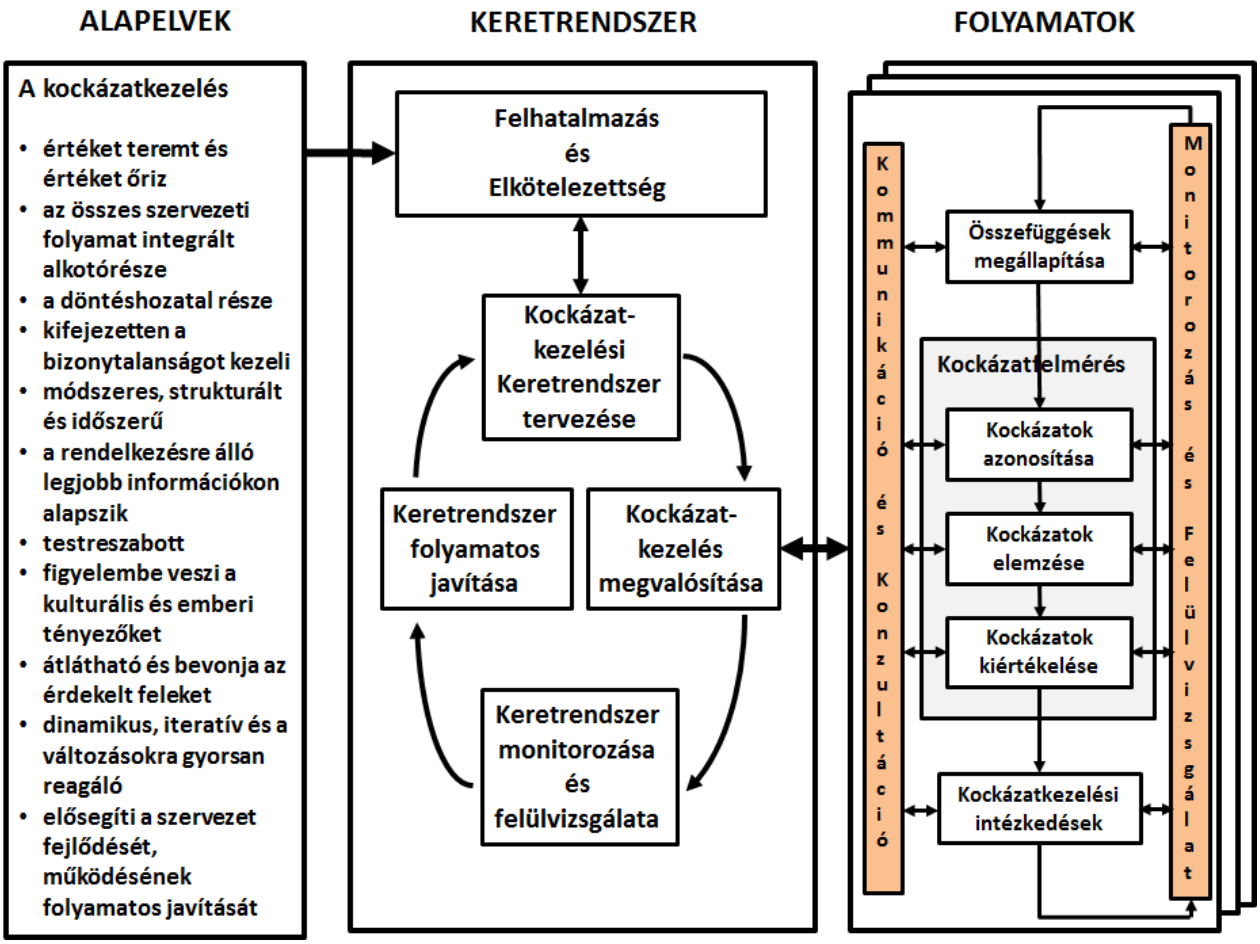
A **Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje** által leírt irányítási folyamatok és alkalmazható gyakorlatok segítséget nyújtanak a fenntartható és szabályozott üzletmenet irányítási követelményeinek meghatározásához, valamint a megbízható üzleti működés és beszámolás kockázatainak kezeléséhez és a belső kontrollrendszerre vonatkozó vezetői állítások és ellenőrzési jelentések megbízhatóságának alátámasztásához, biztosítva ezzel a vállalati célok - érdekelt felek igényeinek és elvárásainak megfelelő - elérésének támogatását. Az **irányítási képességfelmérés** (Governance Capability Assessment) alkalmazható a különböző működési és szervezeti szinteken megvalósított integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek által kialakított vezetői állítások kiértékelésre.

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu

2.7 Az ISO 31000 Risk Management szabvány alkalmazása a vállalatirányítási rendszerek továbbfejlesztésére

Az ISO 31000 Risk Management szabvány vállalati kockázatkezelésben (ERM-ben) való alkalmazása kétségkívül a jelenleg 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 vállalati kereteinek, illetve a jelentős üzleti célok vonatkozásában alkalmazott kockázatkezelési folyamatoknak mind teljesebben integrálódnia kell a vállalkozás 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 kell 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 vállalat irányításáért felelős vezetők és testületek részéről.



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

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 a

vállalati kockázatkezelés folyamatait a külső felülvizsgálatokat, auditokat és tanúsítási eljárásokat lefolytató szervezetek, könyvvizsgálók, tanúsítók - amúgy éppen a saját kockázataikat 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 felelősségét - lényegében és összességében - inkább elhárító, mint támogató szabványok sorát bővíti, hanem a mindösszesen 26 (!) oldalnyi leírással a vállalatirányítási rendszer hatékonyabbá tételéhez kíván hozzájárulni. Ehhez pedig nem a hagyományos auditálásokra és tanúsítási eljárásokra való felkészüléseken, hanem az üzleti környezet elvárásait és a sajátos üzleti 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 vagy kedvezőtlen. Ez a meghatározás lényegesen szélesebb körű, mint a kedvezőtlen események bekövetkezési valószínűségének és hatásának szorzatát 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 kiszámíthatatlan gyakorisággal bekövetkező, egymást kiváltó vagy felerősítő, láncszerűen összekapcsolódó olyan ”események” okozzák a legnagyobb károkat, melyeket önmagukban vizsgálva a valószínűség és a következmény együttes hatása szempontjából nem tekintenénk jelentős kockázatúnak.

A **Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje** a kockázatkezelés vállalati kereteinek és folyamatainak ISO 31000 szabvány szerinti kialakításában megkerülhetetlennek számító belső környezet (”organization’s internal context”) értelmezéséhez, meghatározásához, értékeléséhez és kommunikálásához is megfelelő eszközt nyújt. A modell által bemutatott irányítási célkitűzések és alapelvek segíthetnek az irányítási rendszerrel kapcsolatos kockázatok meghatározásában, ideértve a kockázatok vonatkozásában alkalmazott vagy alkalmazandónak ítélt szervezeti kontrollok eredményességének figyelembe vételét.

2.8 Kockázatviselési szintek meghatározása a vállalati kockázatkezelés (ERM) alkalmazásában

A COSO ERM definíciója szerint a kockázatviselési szint azt mutatja, hogy az üzleti 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.

Habár a COSO ERM meghatározásai és terminológiája eltérnek az ISO 31000 szabvány által használt leírásoktól, a COSO Bizottság által közzétett dokumentumok is kétségtelenül használható módon és a vállalkozások irányításában közreműködő szakemberek számára közérthetően nyújtanak eligazítást a vállalati kockázatmenedzsment gyakorlása során megkerülhetetlen kérdésnek számító kockázatviselési szint meghatározásához, alkalmazásához és bemutatásához:

”A kockázatviselési szint:

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

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

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

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

A fenntartható és szabályozott vállalati működés lényeges kockázati területeit lefedő célkitűzések (Versenyképesség, Kiaknázhatóság, Elégedettség, illetve Kockázattudatosság, Elszámoltathatóság, Kompetencia, Hitelesség, Folyamatintegritás, Adatvédelem, Elkötelezettség és Kontrollhatékonyság) alapján meghatározott - az alábbiakban felsorolt - felelős vállalkozások irányítási alapelveihez kínált alkalmazási

gyakorlatok alkalmazhatóak a vállalkozás adott működési egysége vonatkozásában a kockázatviselési szintek meghatározására, bemutatására és monitorozására:

- *Versenyképes Működés* – Az üzleti működés piaci elismertségének biztosítása.
- *Kiaknázható Működés* – Az üzleti működés optimális hasznosítása a szervezet által.
- *Kielégítő Működés* – Az ügyfél-elégedettség biztosítása az üzleti működés elfogadott kritérium-szintjei alapján.
- *Kockázatértékelés* – A vállalkozás vezetése és munkatársai figyelembe veszik a megbízható üzleti működést és beszámolást érintő célok megvalósulását veszélyeztető kockázatokat a belső kontrollrendszer kialakításakor és az üzleti működés irányítása során.
- *Kontrollirányítás* – A szervezet vezetése képes az üzleti folyamatok - a megbízható üzleti működést és beszámolást érintő céloknak megfelelő - kontroll alatt tartására.
- *Kompetencia* – A megbízható üzleti működés és beszámolás céljait támogató irányítási rendszer fenntartásához szükséges szakértelem és tudás rendelkezésre áll és hasznosul.
- *Információ-megbízhatóság* – A vállalati információs rendszer és a közzétett vállalatirányítási jelentések elemei hitelesek és konzisztensek.
- *Folyamatellenőrzés* – A megbízható üzleti működés és beszámolás céljai és a folyamatintegritás alapelv vonatkozásában releváns kontrolltevékenységek kialakítása és működtetése eredményes.
- *Adatvédelem* – A szervezet és a munkatársak elkötelezettek a rendszer- és adatbiztonsági, valamint a bizalmas adatkezelési alapelvek megvalósítása iránt, hogy elkerülhető legyen az üzleti működés során kezelt bizalmas információk jogosulatlan hozzáférése és illetéktelen felhasználása.
- *Elkötelezettség* – A szervezet és a munkatársak elkötelezettek a megbízható üzleti működés és beszámolás céljainak, valamint az elérhetőségi alapelvnek megfelelő etikai és üzletfolytonossági követelmények teljesítése iránt.
- *Kontrollhatékonyság* – A megbízható üzleti működés és beszámolás céljait támogató kontroll erőforrások felhasználása hatékony.

3. A vállalati kockázatkezelést megvalósító irányítási szintek

3.1 A végrehajtás irányítása

A végrehajtás irányítási szintjének lehetséges vállalati (végrehajtási) céljait és a támogató irányítási célkitűzések kapcsolatát mutatja be a következő táblázat:

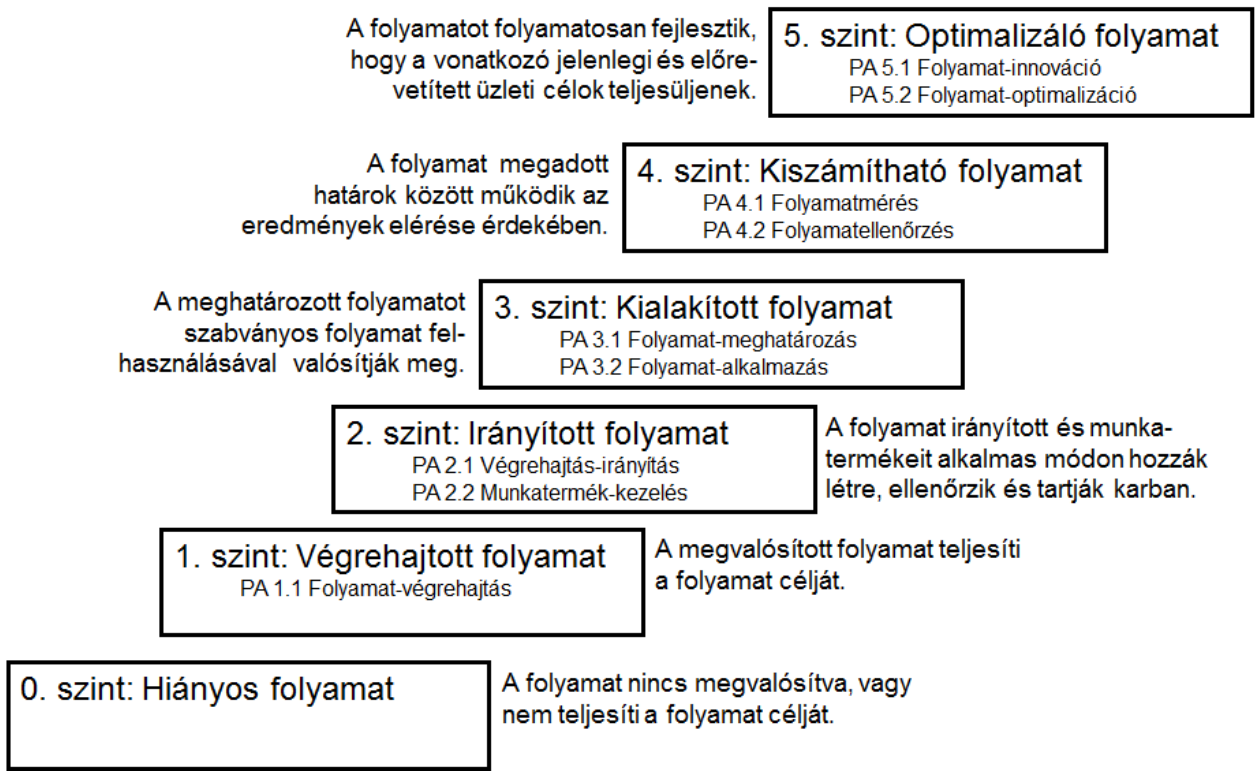
A végrehajtás irányítása		Hasznossági célok	Hatékonysági célok	Időhorizont
Végrehajtási célok:		tevékenységcélok (a megrendelések, illetve szerződések szerint meghatározott mennyiségi és minőségi követelmények teljesüléséhez szükséges folyamatok eredményei)	közvetlen ráfordítások tervszámai (a számviteli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

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

Az üzleti működés végrehajtása szintjén a vállalat tervezési rendszerének részletezettségén - adott esetben már - túlmutató célok a vezető állású munkavállalók irányítása alá tartozó beosztottak számára előírt tevékenységek ellátásán keresztül valósulnak meg. Ezek a tevékenységek végrehajthatóak akár szabályozás vagy útmutató alkalmazása nélkül is, mely nagyobb szervezet vagy összetettebb feladat elvégzése esetén nagyfokú bizonytalanságot és kiszámíthatatlanságot jelentene a végrehajtási célok elérésében. A folyamatszabályozási rendszer vizsgálatával meggyőződhetünk arról, hogy a bizonytalanság hatását jelentősen korlátozó folyamatleírások, végrehajtási útmutatók és a folyamat-irányítást támogató

projekt-menedzsment előírások rendelkezésre állnak-e és aktualizáltak-e. Az egyes működési területek részletes útmutatókkal rendelkezhetnek a működési folyamatok szabályozásáról, melyek betartását a vezetői kontrollok és az időszaki független belső ellenőrzési vizsgálatok biztosíthatják.

A folyamatleírások alapján mind bizonyosságadó, mind folyamatjavító célból felmérhetjük az üzleti és támogató folyamatok - ISO/IEC 15504 folyamat-felmérési szabványon alapuló - képességi szintjeit, melyekkel az üzleti működés előírt folyamatainak végrehajtásából származó bizonytalanság működési szintű célokra vonatkozó hatását is jellemezhetjük. Minél magasabb egy folyamat képességi szintje (ld. 6. sz. ábra), annál kiszámíthatóbb a végrehajtási célok elérése, illetve a kapcsolódó vállalati célok teljesülése.



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

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

A szerződésekben meghatározott szolgáltatási szintek metrikái (ha ilyenek léteznek) összekapcsolják a tevékenységek végrehajtását az üzleti tervek teljesüléséhez, így a lényeges üzleti folyamatokra vonatkozóan indokolt lehet a *“Kiszámítható”* képességi szint kitűzése.

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

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

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

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

A **folyamat-végrehajtás** teljesülésével a meghatározott folyamat megvalósítja a kitűzött célt az előírt eredmények elérésén keresztül. A teljesülés mértékének az ISO/IEC 15504 szabvány szerinti meghatározásához 4 fokozatú rangsor-skála alkalmazható, mely segítségével a folyamateredmények hatókörébe vont alapgyakorlatok és kapcsolódó munkatermékek alkalmazása minősíthető. Az üzleti 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 4 fokozatú (0-15%, 15-50%, 50-85%, 85-100%) rangsor-skála alkalmazása viszonylag tág keretet (rugalmasságot) biztosít az üzleti folyamatok megfelelő végrehajtásának megállapításához. Ezek a mértékek azonban nem az előállított (output) munkatermékekre vonatkozó hibahatárokat jelölik, hanem azt, hogy a folyamatok végrehajtása mennyire követi a folyamatképesség előírt irányítási céljait (folyamat-attribútum előírásait).

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

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

- az átvizsgálási és ellenőrzési eljárások végrehajtásán keresztül a szükséges intézkedések meghozatala a kimenetek megfelelőségi követelményeinek biztosítására.

A “Kiszámítható” képességi szint teljesülésének igazolásához az egyedi folyamat-végrehajtás irányításának eredményei önmagukban nem elegendőek, hiszen az egymással értékláncot alkotó üzleti folyamatok végrehajtását a munkaszervezet más folyamatainak is támogatnia kell. A **Felelős Vállalkozások Irányítási Modelljének** alkalmazására irányuló, a következőkben bemutatásra kerülő irányítási szintek forgatókönyvei és a javasolt irányítási gyakorlatokat megvalósító folyamatok az egymással összefüggésben lévő üzleti és támogató folyamatok - előírt képességi szinten történő - alkalmazását vezérlik a vállalati célrendszerhez való kapcsolódáson keresztül.

A megrendelő-szolgáltató viszonyban, vagy akár a közszféra szervezeteinek kapcsolatrendszerében értelmezhető nemzetközi és hazai belső kontroll ajánlások, illetve szabályozások figyelembe vétele szükséges lehet egyes szolgáltatói területeken jogszabály által előírt kontroll-elvárásoknak való megfelelés igazolására.

3.2 A megbízhatóság irányítása

A megbízható végrehajtás irányítási szintjének lehetséges vállalati (megbízhatósági) céljait és a támogató irányítási célkitűzések kapcsolatát mutatja be a következő táblázat:

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

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

A vállalat munkaszervezetének irányítása kapcsán a fenti megbízhatósági célokat támogató irányítási gyakorlatok megvalósulását kell figyelemmel kísérni. A **Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje** alapján lefolytatott vizsgálattal igazolható, hogy a munkaszervezet irányítása milyen mértékben képes a vonatkozó vállalatirányítási folyamatok működtetésére.

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

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

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu

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

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

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

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

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

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

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu

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

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

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

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

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

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

3.3 Az eredményes működés irányítása

Az eredményes üzleti működés irányítási szintjének lehetséges vállalati (működési) céljait és a támogató irányítási célkitűzések kapcsolatát mutatja be a következő táblázat:

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

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

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

A szolgáltatási feladatokat ellátó vállalat esetén a folyamatos szolgáltatás fenntartása mellett állandó teljesítmény- és minőségjavulási kötelezettség is előírásra kerülhet a megrendelő (vagy 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 megrendelő (vagy a tulajdonos) döntései határolnak be (pl. az amortizáció visszapótlásáról, vagy az elfogadható nyereségrátáról).

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

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

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

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

Lényeges kockázat	Kockázati tényezők	Válaszok	Alkalmazási gyakorlatok
A lehetőségek nem kerülnek kiaknázásra	A szükséges befektetések nem valósulnak meg az üzleti céloknak megfelelően	Az üzleti működés szükségleteit és az üzleti lehetőségeket célzó befektetéseket tudatosan valósítják meg	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz annak biztosítására, hogy a stratégiailag összehangolt befektetésekből optimális üzleti haszon származzon kigazdálkodható költségekkel, ismert és elfogadható szintű kockázatokkal.
	A vezetés nem hatékonyan hasznosítja az erőforrásokat	Az üzleti működés során alkalmazzák a projekt-menedzsment gyakorlatokat	A szervezet gyakorlatokat alkalmaz annak biztosítására, hogy az üzleti projektek az adott erőforráskeretekkel elérjék céljaikat, a projekttevékenységek és erőforrások kezdeményezésével, tervezésével, végrehajtásával, monitorozásával, valamint lezárásával.
	A termék vagy szolgáltatás minősége nem biztosított	Az üzleti működés során alkalmazzák a 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.

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

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

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

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

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu

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

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

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

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu

3.4 A stratégiai üzletvitel irányítása

A stratégiai üzletvitel irányítási szintjének lehetséges vállalati (stratégiai) céljait és a támogató irányítási célkitűzések kapcsolatát mutatja be a következő táblázat:

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

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

A stratégiai üzletvitel irányítása a társaság Alapító Okiratában vagy társasági szerződésében, Szervezeti és Működési Szabályzatában és az Ügyrend(ek)ben meghatározott hatáskörök és felelősségek alapján biztosítja a tulajdonosi érdekeknek és az egyéb érdekelt felek elvárásainak megfelelő üzletszerű működés fenntartását. A stratégiai irányítási dokumentumok előkészítésének és jóváhagyásának eljárásrendjét

szükséges megjeleníteni a szabályzatokban. A vállalatirányítási kereteket meghatározó tulajdonosi igényeknek és a közösségi elvárásoknak megfelelő üzleti tervezést és szervezetfejlesztést alátámasztó irányítási célkitűzések megvalósítását támogató gyakorlatok segítséget nyújtanak a vállalatirányítási rendszer továbbfejlesztési irányainak kijelölésében és megvalósításában.

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

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

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

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

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

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

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

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

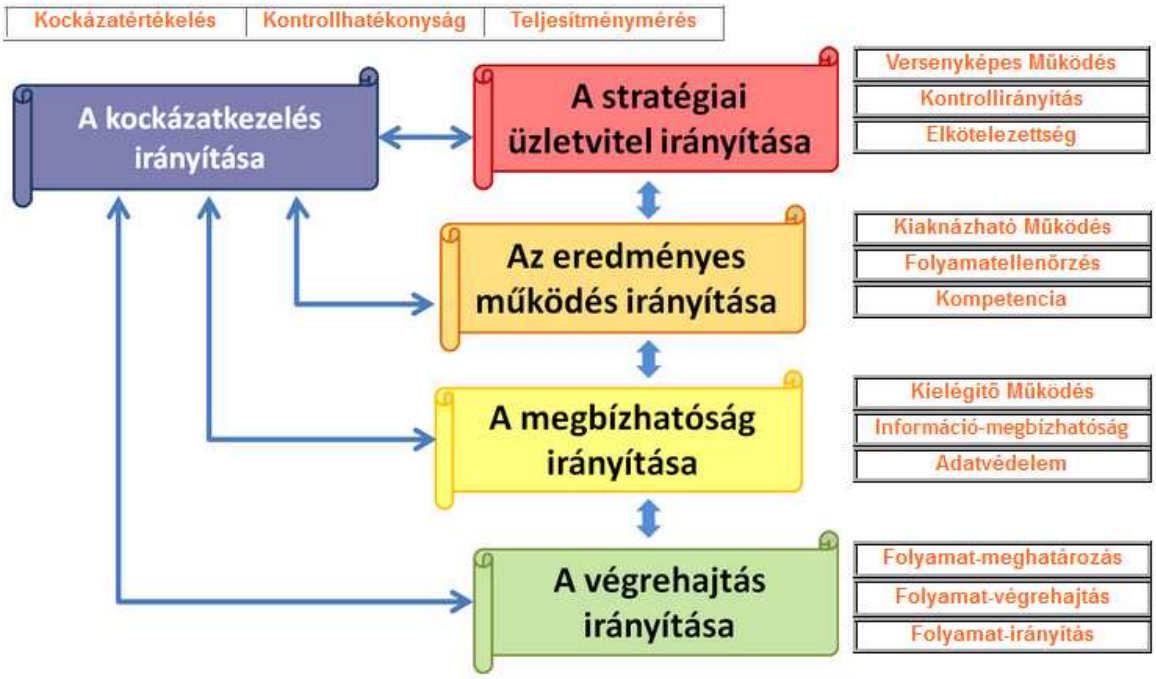
Az **Elkötelezettség** célkitűzést az üzleti működésre vonatkozó etikai és üzletfolytonossági elvárások teljesítéseként értelmezzük, melynek kockázati tényezőit a szervezet belső környezete vonatkozásában az alábbiak szerint írhatjuk le:

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

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

3.5 A kockázatkezelés irányítása

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



7. sz. ábra: A kockázatkezelés irányításának összefüggései

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

A vállalati kockázatkezelés (ERM) alapelvei minden üzleti alapon működő szervezet számára azonosak. Mindazonáltal a kapcsolódó irányítási gyakorlatok köre és az azokat megvalósító irányítási folyamatok képességi szintjei jelentős eltéréseket mutathatnak. A vállalkozások a formalizált kockázatkezelési gyakorlatok kiterjedt megvalósítása nélkül is folytathatnak kiterjedt üzleti tevékenységet. Az üzleti környezet megváltozása esetén azonban szükség lehet a kockázatkezelés erőteljesebb és áttekinthetőbb rendszerének kialakítására, habár a kockázatkezelés rendszerének kialakítása érettebb fázisban lévő vállalkozások számára is kihívást jelent. A kockázatkezelés irányításával a vezetés képessé válik a vállalatirányítási rendszer fejlesztése szempontjából releváns irányítási gyakorlatok kiválasztására és alkalmazásba vételére.

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

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu

A kockázatkezelés irányítási szintjének kockázati kritériumait és a támogató irányítási célkitűzések kapcsolatát mutatja be a következő táblázat:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Az irányítási célkitűzések kockázataihoz való viszonyulás általános képet mutat a szervezet kockázati kultúrájáról. Az integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek alkalmazásával az irányítási célkitűzések illeszthetők a működési és szervezeti szintű vállalati célok rendszeréhez és időhorizontjaihoz. Az irányítási folyamatok megcélzott képességi profiljai a támogató specifikus és általános gyakorlatokkal együtt határozzák meg e célok kialakított kontroll határértéken (kockázati tolerancián) belül tartásának kockázatvállalási szintjét. Megalapozott kockázati toleranciák - mint kontroll határértékek - megállapításához a **mennyiségi mutatókra épülő teljesítménymérés** folyamatát kell alkalmazni annak érdekében, hogy a

az üzleti tevékenységek és irányítási gyakorlatok kapcsolatát bemutató vezetői állítások által használt hasznossági és hatékonysági mutatók értelmezhetőek legyenek. Ahogy az irányítási gyakorlatok hatóköre általánosságban túlmutat a negatív kockázatok mérséklését megvalósító kontroll tevékenységeken, a **mennyiségi mutatókra épülő teljesítménymérés** támogatja az üzleti lehetőségek kiaknázásából származó előnyök azonosítását is.

A megvalósításra kerülő irányítási gyakorlatok eszközt jelentenek a vállalat azon képességének fejlesztéséhez, mely biztosítja, hogy megfelelő módon kerüljön meghatározásra a kockázatvállalási hajlandóság. A megcélzott irányítási képességprofilok kockázatviselési szintekként és a vállalati célok mérhető kontroll határértékeinek kockázati toleranciaként való alkalmazása a kockázatkezelési ciklusok utáni (maradvány) kockázati állapotok mérését lehetővé tevő kockázati kritériumok megállapítását teszi lehetővé.

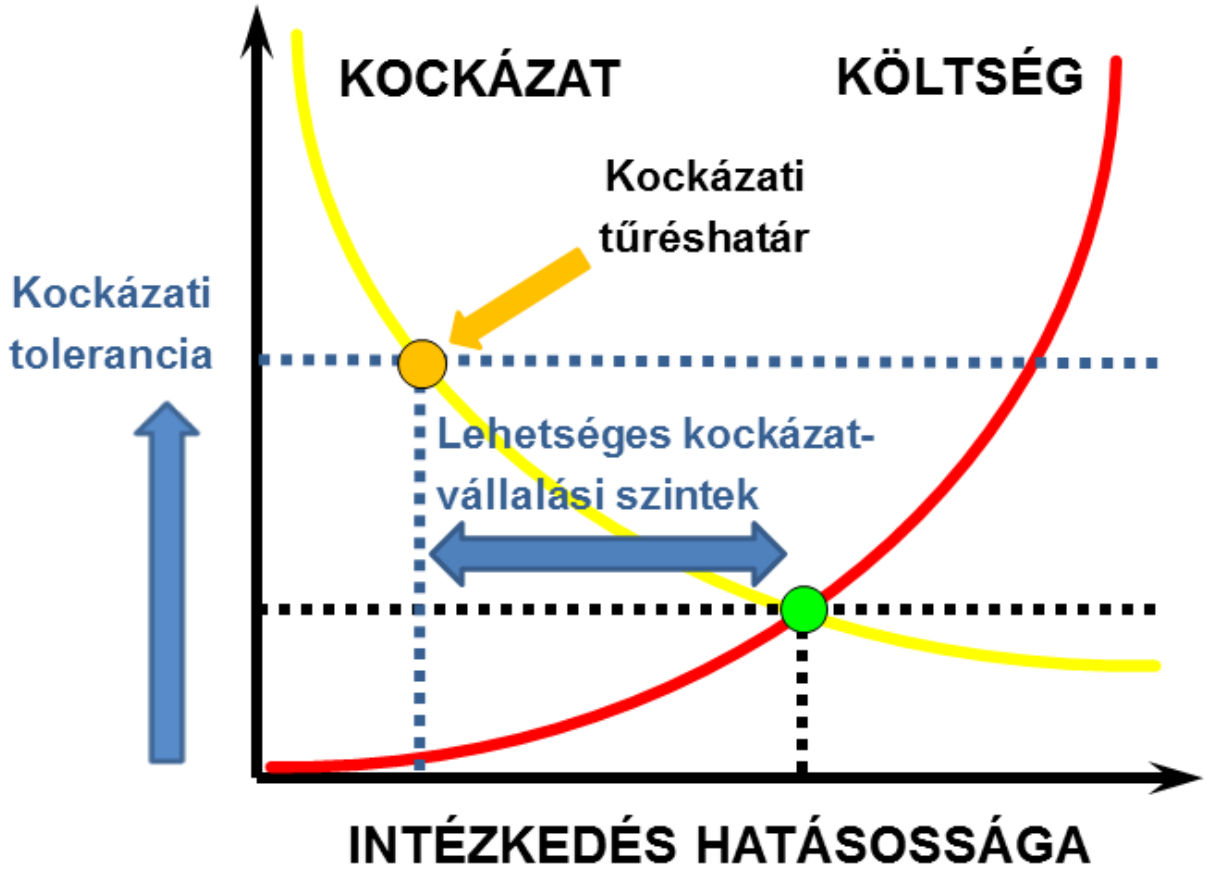
A **Kontrollhatékonyság** célkitűzést az üzleti működéshez kapcsolódó kontroll erőforrások eredményes és költséghatékony felhasználásaként értelmezzük, melynek kockázati tényezőit a szervezet belső környezete vonatkozásában az alábbiak szerint írhatjuk le:

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

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

A Kontrollhatékonysághoz kapcsolódó irányítási gyakorlatok kiválasztása és megvalósítása elősegíti a megfelelő irányítási (jelentéskészítési és felügyeleti) keretek kialakítását és a beazonosított kontroll hiányosságok megfelelő kezelésével az irányítási rendszer fejlesztését. A kockázatkezelési ciklusok után fennmaradó (maradvány) kockázatokat és lehetséges megtérüléseket össze kell hasonlítani az üzleti és irányítási folyamatok kontrolljainak (képességi profiljainak) továbbfejlesztésével együtt járó magasabb

költségekkel. Ezek a megfontolások az integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek követésével minden működési és szervezeti szinten alkalmazhatóak.



8. sz. ábra: Kontrollhatékonysági megfontolások a kockázatkezelés költségeinek vonatkozásában

A működési és szervezeti szintek elsődleges vállalati céljai és a támogató irányítási célkitűzések mutatóinak kialakítása és alkalmazása szükséges a vállalat üzleti folyamatait irányító vezetői tevékenységekbe integrálódó kockázatkezelés megvalósításához. A kockázatkezelés megfelelő támogatásához szükséges **mennyiségi mutatókra épülő teljesítménymérés** jellemzői:

- A vállalati célok teljesülése szempontjából releváns és jelentőséggel bíró folyamatok vagy folyamatelemek kerülnek kiválasztásra a teljesítménymméréshez;
- A folyamatok vagy folyamatelemek teljesítménymméréséhez 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 folyamatelemek 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 figyelembe vételére; továbbá
- A kiválasztott folyamatok vagy folyamatelemek végrehajtását figyelemmel kísérik és ellenőrzik a stabil, működőképes és kiszámítható folyamatok kialakítása és kontroll határértékeken belül tartása érdekében.

Az egyes irányítási (működési és szervezeti) szintek elsődleges vállalati céljaihoz és a kapcsolódó irányítási célkitűzésekhez alkalmazható "hasznossági", illetve "hatékonysági" mutatók lehetséges típusai:

- A végrehajtás irányítása: teljesítés, ráfordítás
  - folyamat-meghatározás: az üzleti tevékenységek lefedettsége, az alkalmazás mértéke
  - folyamat-végrehajtás: a megfelelés mértéke, a javító illetve helyesbítő intézkedések eredményessége
  - folyamat-irányítás: a végrehajtási tervek teljesülési mértéke, a hibás teljesítésből fakadó többletráfordítás mértéke
- A megbízhatóság irányítása: rendelésállomány, 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 adathozzáférésből fakadó kár mértéke
- Az eredményes működés irányítása: nyereség, erőforrás-lekötés
  - kiaknázhatóság: a hatékonyság-javulás mértéke, a jövedelmezőség/megtérülés mérőszámai
  - folyamat-integritás: a kulcsfolyamatok szabályozás általi lefedettsége, a felmért kontrollhiányosságok mértéke
  - kompetencia: a szakmai képességek és információk rendelkezésre állása, a hibás vezetői döntésekből vagy mulasztásokból származó károk mértéke
- A stratégia üzletvitel irányítása: árbevétel, cash-flow
  - versenyképesség: az értéknövelő képesség mértéke, az eladósodottság mértéke
  - elszámoltathatóság: az irányítási folyamatok képességi szintjei, az irányítási kockázat mértéke
  - elkötelezettség: a vállalati 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 statisztikailag - 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 vállalati mutatóiban 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 történne.

Az előbbiek miatt javasolt az adott szinten illetve a kapcsolódó 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 figyelembe vételén. 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.

3.6 Megjegyzések az integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek alkalmazásához

A hagyományos modell alapú "megfelelőségi" ("compliance") megközelítés vállalati célok által vezérelt integrált megfelelési ("integrated assurance") koncepcióval való felváltásával az üzleti tevékenységeket és az irányítási gyakorlatokat összekötő vezetői állítások alkalmazása az eddigi modell-centrikus gyakorlattól lényegesen eltérő célmeghatározáson keresztül valósul meg. A kulcsfontosságú üzleti folyamatokat a különböző működési és szervezeti szintek végrehajtási előfordulásainak tekintve, az integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek kiterjesztik a "megfelelőség" ("compliance") kifejezés értelmét arra, hogy a modell alapú irányítási vagy kontroll gyakorlatok valójában milyen mértékben vehetők figyelembe - kockázati kritériumokként - a vállalati célok megfelelő tolerancia-szinten belüli elérésének támogatására.

A javasolt integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek segítenek a modell alapú kontroll gyakorlatok kiválasztásában és alkalmazásában, figyelembe véve a működési és szervezeti végrehajtási szinteket és az azokhoz tartozó vállalati céloknak megfelelő időhorizontokat. Az "integrált megfelelés-irányítás" kifejezés utal arra is, hogy az irányítási képességfelmérési modellt milyen módon adaptálják, értelmezik és használják az összes működési és szervezeti szinten szükséges bizonyosság-adó funkciók ideértve a felügyeleti testületet, a felső- és középvezetést, a belső és külső auditorokat, továbbá az irányításhoz, a kockázatkezeléshez, a kontrollrendszerekhez és a "compliance" területhez kapcsolódó feladatokat ellátó egyéb munkaköröket.

Az üzleti folyamatok és a támogató irányítási-, illetve kontrollfolyamatok képességi profiljai "fordított", de jól értelmezhető mutatói a vezetés kockázatviselési szintjének, hiszen a magasabb képességi szintek erőteljesebb kockázati válaszintézkedést (vagyis alacsonyabb szintű kockázatvállalást) jelentenek a vonatkozó üzleti célok elérését befolyásoló bizonytalanság hatásainak optimalizálásához. A kockázatviselési (és folyamatképességi) szintek meghatározása vezetői döntés kérdése, mely nem a jobb vagy rosszabb lehetőségek közötti választást jelenti, hanem a vezetés által optimálisnak tartott irányítási- és kontrollkövetelmények kijelölését.

A végrehajtás irányítása forgatókönyvben az üzleti folyamatok képességprofiljai mutatják meg, hogy a vezetés hogyan tartja kontroll alatt ezeket a folyamatokat. Általában az **Irányított (2. szintű) képesség** *végrehajtás-irányítási* és a *munkatermék-kezelési* folyamat-attribútumai elegendő bizonyosságot nyújtanak arra, hogy az üzleti működés végrehajtási céljai - mint pl. a szolgáltatási vagy termék előírások és teljesítési határidők - megvalósuljanak. Adott üzleti folyamat magasabb képességi szintjének kitűzése is ésszerű lehet, ha annak végrehajtási céljai közvetlenül kapcsolódnak az ügyfél-elégedettséghez, a működési eredményességhez vagy akár a stratégiai célokhoz.

Az üzleti folyamatok magasabb képességi szintjei a kiterjedtebb irányítási gyakorlatok és kockázatkezelési intézkedések alkalmazását jelentik, figyelembe véve mind a rövidebb távú ügyfél-elégedettségi, teljesítés-visszaigazolási, megrendelés megújítási (szerződés meghosszabbítási) célokat, mind pedig a gazdaságos működés hosszabb távú fenntarthatóságát. A magasabb képességi szint elérését támogató irányítási gyakorlatok, mint kockázatkezelési intézkedések arra irányulnak, hogy a bizonytalanság érintett célokra vonatkozó hatását optimális keretek közé szorítsa. Pl. a Kiszámítható (4. szintű) képesség elérése esetén a bizonytalanság hatásának optimális keretek között tartása úgy valósul meg, hogy az adott üzleti vagy irányítási folyamat végrehajtásának figyelemmel kísérése, illetve a szükséges beavatkozás a mennyiségi mutatók alkalmazásával biztosítja a céloktól való megengedett eltérés (kockázati tolerancia) betartását.

A legfontosabb termékek és szolgáltatások elismert minőségi szinten történő teljesítésének számszaki mutatói alkalmazhatóak, mint a kockázati toleranciára vonatkozó mérőszámok. Ugyanakkor ezek a mutatók a hierarchikusan felépített vállalati célrendszer következő szintjén a kockázatviselési szint meghatározását is lehetővé tehetik. Például a hiba-arány növekedése ki kell, hogy váltsa a feldolgozási folyamat sértetlenségének vagy a technológiai támogatásnak javítását, illetve a személyi képességeknek fejlesztését célzó vezetői intézkedéseket. A nyújtott szolgáltatások vagy eladott termékek volumenének nem kielégítő mértéke (vagy növekedése) rákényszeríti a vezetést arra, hogy ne csak az erőforrás allokáción változtasson, hanem átszervezze az üzleti folyamatokat, a szakmai kapacitásokat, vagy akár megváltoztassa az üzletmenet hatókörét, a stratégiát vagy a vállalati struktúrát is.

A megbízhatóság irányítása forgatókönyv az **Elégedettség, Hitelesség és Adatvédelem** célkitűzésekhez kapcsolódó irányítási gyakorlatokat valósítja meg, illetve fejleszti tovább annak érdekében, hogy lehetővé tegyék az ügyfél-elszámolási időszakhoz köthető olyan üzleti célkitűzések elérését, mint például az ügyfelek megtartása és a kapacitások kihasználása. Továbbá ezek a gyakorlatok támogatják az *Irányított* (2. szintű) képesség *végrehajtás-irányítás* és *munkatermék-kezelés* attribútumainak teljesülését az alapvető üzleti folyamatok tekintetében. Például a hitelességi és adatvédelmi célkitűzések segítenek meghatározni a specifikus informatikai megoldásokkal támogatott üzleti környezet (mint például a nagy volumenű adatfeldolgozás) munkatermékekkel kapcsolatos követelményeit.

Ezen a működési szinten az üzleti folyamatoknak az **Elégedettség, Hitelesség és Adatvédelem** célkitűzésekhez kapcsolódó irányítási gyakorlatok általi lefedettségével lehet meghatározni a kockázatviselési szintet. Ez azt jelenti, hogy nem feltétlenül az összes, hanem csak a lényeges üzleti tevékenységek lefedettségét kell biztosítani, továbbá figyelembe kell venni a képességi profilok kapcsolódásait. Minél szélesebb körű az üzleti folyamatok lefedettsége, annál több okból vizsgálhatóak a vonatkozó irányítási folyamatok képességi profiljai is. A kiválasztott irányítási gyakorlatokat megvalósító irányítási folyamatok megcélzott képességi szintjei (a folyamat-attribútumokra vonatkozó toleranciák figyelembe vételével) szintén kockázatviselési szinteket jelentenek, így az azoktól való eltéréseket bemutató felmért képességi profilok kiértékelésével meghatározható a kiválasztott irányítási gyakorlatok - mint kockázatkezelési intézkedések - végrehajtásával elért kockázati szintek állapota (maradványkockázat), mely alapján a következő kockázatkezelési ciklus folyamatjavító intézkedési alakíthatóak ki.

A 2. szintű végrehajtás-irányítási és a munkatermék-kezelési attribútumok üzleti folyamatok általi teljesítése igazolható az **Elégedettség, Hitelesség és Adatvédelem** célkitűzésekhez kapcsolódó irányítási gyakorlatok eredményeivel. Ez fordítva is igaz, például a ”A rendszerek biztonságának megvalósítása” informatikai kontroll (COBIT) folyamat végrehajtására meggyőzőbb bizonyíték az üzleti működési folyamatok lefedettsége, mint a kapcsolódó IT projektek és funkciók általános ellenőrző listáknak való egyszerű megfeleltetése.

Az irányítási folyamatok alapgyakorlatainak és munkatermékeinek igazolására a vizsgálat alapjául szolgáló üzleti működésnek kell a bizonyítékokat szolgáltatnia. Például az informatikai rendszer-biztonsági incidensek elkerülését az üzleti folyamatok működtetése kell, hogy bizonyítsa. Az Irányított képességi szinten megvalósuló - informatikát alkalmazó - üzleti folyamat rendszeres bizonyítékokat szolgáltat a ”A rendszerek biztonságának megvalósítása” IT kontrollfolyamat folyamat-végrehajtási attribútumának teljesüléséhez azáltal, hogy meghatározza az informatikát alkalmazó üzleti folyamat végrehajtási célkitűzéseit és a munkatermékekre vonatkozó követelményeket.

Az eredményes működés irányítása forgatókönyv a **Kiaknázhatóság, Folyamatintegritás és Kompetencia** célkitűzésekhez kapcsolódó irányítási gyakorlatokat valósítja meg és fejleszti tovább annak érdekében, hogy biztosítsa a (negyedéves vagy éves) beszámolási időszak olyan specifikus üzleti célkitűzéseinek teljesülését, mint például a nyereség és az erőforrás-lekötési rugalmasság kívánatos mértéke. Ezek a gyakorlatok szervezeti egység szintű keretrendszert biztosítanak az erőforrások, a folyamat-ellenőrzés és a kompetencia hatékony fejlesztéséhez és felhasználásához, és ezáltal biztosítják a *Kialakított* (3. szintű) képességprofilok *folyamat-meghatározás* és *folyamat-alkalmazás* attribútumainak teljesülését az üzleti folyamatok vonatkozásában.

Fontos, hogy elkerüljük az üzleti folyamatok szükségtelen vagy túlzott szabályozását: a szervezeti egység szintű kontrollokat nemcsak az általános kontroll modelleknek megfelelően kell kialakítani, hanem figyelembe kell venni a szervezeti egység szintű “hasznosság” és “hatékonyság” célkitűzéseket is. Nem indokolt fenntartani azoknak a folyamatoknak a szervezeti egység szintű dokumentációját, amelyek nincsenek összhangban az üzleti célkitűzésekkel. Az olyan folyamatok szabályozási dokumentációja, kivitelezése és ellenőrzése, melyek ütköznek a hatékony működés vagy a folyamat végrehajtás célkitűzéseivel, értéktelen a szervezet számára.

A modell alapú megfelelőség-ellenőrzések, amelyek nem a szervezeti egység specifikus célkitűzéseit szolgálják vagy segítik, többnyire csak felesleges időtöltést és ráfordítást jelentenek. Például az üzleti vagy minőségbiztosítási eljárások (kézikönyvek) hatókörének meghatározásához fontos észben tartani, hogy ezek

milyen hatással vannak a szervezeti egység szintű célokra, máskülönben ezeket a belső szabályokat a vezetés és a munkatársak folyamatosan megkerülik, vagy figyelmen kívül hagyják. A befektetési vagy beszerzési eljárásokkal kapcsolatos belső szabályokat és útmutatókat is ki kell egészíteni az alkalmazást támogató és az üzleti feltételeket figyelembe vevő illesztési (testre szabási) ajánlásokkal.

Ezen a működési szinten az üzleti működésnek a **Kiaknázhatóság, Folyamatintegritás és Kompetencia** célkitűzésekhez kapcsolódó irányítási folyamatok általi lefedettsége határozza meg a kockázatviselési szintet. Például a szervezeti egység szintű erőforrások kezelését, a minőségbiztosítási eljárásokat, a folyamatleírásokat és a szakképzettség rendelkezésre állását támogató belső szabályokat és alkalmazási útmutatókat a működési terület irányítója tartja karban, és felügyeli, hogy az alkalmazottak miként követik ezeket az üzleti tevékenységek végrehajtása során. Ezért az **Elégedettség, Hitelesség, Adatvédelem, Kiaknázhatóság, Folyamatintegritás és Kompetencia célkitűzésekkel** kapcsolatos irányítási és kontroll folyamatokra elért *Irányított* (2. szintű) képességi szint megfelelő támogatást nyújt abban, hogy az ily módon szabályozott üzleti folyamat elérje a *Kialakított* (3.) képességi szintet feltéve, hogy az alacsonyabbra beállított kockázatvállalási szint indokolt annak érdekében, hogy a nyereségre és erőforrás-lekötési rugalmasságra előírt célok - nagyobb bizonyossággal - elérhetővé váljanak.

A hivatkozott irányítási folyamatok *Irányított* képességi szintje kihangsúlyozza, hogy a vezetés tisztában van a szervezeti egység szintű működési szabályokat szem előtt tartó végrehajtási célokkal és dokumentálási követelményekkel. A kisebb, vagy a szabályozottságra kevésbé érzékeny szolgáltatások (pl. eseti megbízások) esetében nincs szükség az összes üzleti tevékenység túlzott mértékű szabályozására. A *Végrehajtott* (1. szintű) képességi profilok elérése is elegendő lehet a főbb üzleti tevékenységekhez kapcsolódó irányítási folyamatok vonatkozásában feltéve, hogy a vezetés megfelelően mérlegeli az alacsonyabb kontroll költségek melletti magasabb kockázati kitettséget.

A vezetőség kockázatvállaláshoz való viszonyát (vagyis a kockázatkezelés vállalati kereteit) **a kockázatkezelés irányítása** forgatókönyv alapján lehet értékelni, melynek megvalósítása és továbbfejlesztése a **Kockázattudatosság és a Kontrollhatékonyság** célkitűzésekkel kapcsolatos irányítási gyakorlatok alapján történik.

Ehhez a **mennyiségi mutatókra épülő teljesítménymérés** alkalmazása szükséges minden működési és szervezeti szinten, figyelembe véve az üzleti folyamatokhoz tartozó specifikus időhorizontokat. A releváns üzleti folyamatok *Kiszámítható* (4. szintű) képességi profiljainak elérését az **Elégedettség, Hitelesség, Adatvédelem, Kiaknázhatóság, Folyamatintegritás, Kompetencia, Kockázattudatosság és Kontrollhatékonyság** célkitűzésekhez kapcsolódó, *Irányított* (2. szintű) képességi profillal rendelkező irányítási és kontroll folyamatok támogatják.

A *Kiszámítható* folyamatképességi szint biztosítja, hogy az üzleti folyamatok végrehajtása elősegítse a kapcsolódó üzleti célok elfogadható határértékeken belüli elérését. Például, ha az üzleti árbevétellel, a cash-flow pozícióval, a működési eredménnyel illetve az előállítási költségekkel kapcsolatos célok realizálása tolerálható hibahatáron belül adott üzleti volumen (pl. tranzakciószám) elérésével valósul meg, akkor a működési folyamatok *Kiszámítható* képességi szintje nagymértékű bizonyosságot jelent arra nézve, hogy az érintett üzleti egység a beérkező újabb megrendeléseket (is) az összes érdekelt igényei szerint teljesíteni tudja.

A kockázatkezelés mérhető végrehajtási célkitűzéseit az üzleti és irányítási folyamatok képességcéljai és a kockázatkezelési ciklusoknál használatos tolerancia szintek (a vállalati célok kontroll határértékei) által lehet kialakítani. Mindazonáltal figyelembe kell venni, hogy a tanácsadói, fejlesztői és megfelelési ráfordítások, illetve költségek eltérőek lehetnek a különböző irányítási szinteken, mint például **a végrehajtás irányítása** és **az eredményes működés irányítása** forgatókönyvek esetében.

Ahol rövidebb a kockázatkezelési ciklus, ott kisebb tanácsadói vagy megfelelési költséggel gyorsabb a megtérülés is. Például egy egyszerű fejlesztés - mint a technológiai támogatás javítása - az alkalmazó üzleti folyamat végrehajtása során azonnali és megismételhető hasznot eredményezhet.

A *Kialakított* (3. szintű) képességgel rendelkező folyamatok megvalósítása, felmérése és javítása több ráfordítást igényelhet, és lassabb, de potenciálisan nagyobb befektetési megtérüléshez vezethet. Az üzleti folyamatok tevékenység szintű kontrolljának automatizálása (pl. a korábbi végrehajtás eredményeitől való eltérések kiértékelése) viszonylag alacsony költségekkel vagy kisebb személyi ráfordítással, azonnali haszonnal járhat, míg az üzleti folyamat inputjaival kapcsolatos szabályok és eljárások fejlesztése határozottan több végrehajtási időt és ráfordítást igényel lassabb megtérüléssel, viszont nyilvánvalóan javítja a feldolgozás integritását, a beszállítói kapcsolatokat, továbbá az erőforrások felhasználásával és a nyereségességgel kapcsolatos célok teljesülését.

A **stratégiai üzletvitel irányítása** forgatókönyv a **Versenyképesség, Elszámoltathatóság és Elkötelezettség** célkitűzéseihez kapcsolódó irányítási gyakorlatokat valósítja meg és fejleszti tovább annak érdekében, hogy teljesüljenek a stratégiai tervezési időszak meghatározott üzleti céljai, mint például az árbevételi és a cash-flow előirányzatok. Mivel ezek a gyakorlatok határozzák meg az üzleti stratégiának, a piaci pozicionálásnak, a vezetés külső és belső érintett felek irányában való elszámoltathatóságának és elkötelezettségének vállalati kereteit, ezért az összes releváns irányítási folyamat *Kialakított* (3. szintű) képességi profiljához tartozó *folyamat-meghatározási* és *folyamat-alkalmazási* attribútumainak teljesülését is támogatják.

Elméletileg a 3. képességi szintű profilok elérésén túl a **mennyiségi mutatókra épülő teljesítménymérést** alkalmazó kockázatkezelési gyakorlatok - mint a folyamatképességi hiányosságokon alapuló kockázatértékelés - teljesíthetővé tennék az irányítási folyamatok *Kiszámítható* (4. szintű) képességének attribútumait is; jóllehet ennek célként való előírása csak akkor lenne ésszerű, ha az irányítási folyamatok képességszintje és az üzleti célok teljesülése közötti összefüggések egyértelműen mérhetőek lennének. Mivel belső korlátaik (például a vezetés rossz döntései) miatt a kockázatkezelési és a belső kontroll rendszerek nem nyújtanak teljes körű bizonyosságot az üzleti célok teljesülésére vonatkozóan, az irányítási folyamatok Kiszámítható képességi szintjének célként való kitűzése általában nem indokolt.

A nyilvános vagy tőzsdén is jegyzett társaságok esetében a **Versenyképesség, Elszámolhatóság és Elkötelezettség** célkitűzéseihez kapcsolódó irányítási gyakorlatokra vonatkozó általános információk a hivatalos vállalati dokumentumokban, a vállalatirányítási jelentésekben és az éves beszámolókban hozzáférhetőek - habár formátumukat és tartalmukat tekintve is rendre kevéssé elégítik ki a vállalat működtetésében közvetlenül részt nem vevő (külső) érintett felek igényeit.

A vállalatirányítási jelentésekben elterjedten alkalmazott *“comply or explain”* elv (miszerint ha egy társaság az alapelvek valamelyikének nem felel meg, akkor adjon arra vonatkozó magyarázatot) nem igazán segít megérteni azt, hogy mi is történik valójában. A nem teljesülő követelményekre kaphatunk (nem túlságosan elmélyülő) magyarázatokat, de arra nincs közzétételi kötelezettség, hogy a "megfelelő" elemek hogyan és milyen mértékben valósulnak meg, ami lényegében ellentmondásban van az átláthatóság követelményeivel.

A **Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje** a 11 irányítási célkitűzés kapcsán alkalmazható irányítási gyakorlatok készletét kínálja, meghivatkozva az elismert referenciamodellek (COSO, COBIT, ESPICE) által ajánlott folyamatleírásokat. Az ISO/IEC 15504 szabvány szerinti folyamatképesség felmérések (vagy hasonló auditálási módszerek) széles körben elterjedtek olyan iparágakban és szektorokban, mint például az autó-, gyógyszer-, űripar és a pénzügyi szektor. Ezen felmérések többnyire csak a folyamat-végrehajtási szintekre vonatkoznak (vagyis csak a 2. képességi szintet célozzák meg) - olyan szakma-specifikus folyamatfelmérési modelleket használva, melyek adott területre vonatkozó szabványokat vagy ajánlásokat adaptálnak, mint például az ISO 12207, ITIL, COBIT, stb.

A **Felelős Vállalkozások Irányítási Modelljében** leírt támogató folyamatok által hivatkozott 11 irányítási célkitűzés lefedettsége egyúttal segítséget nyújt a fenti ipar- és szektor specifikus folyamatfelmérési modellek használatához is, azzal, hogy 3. és 4. képességi szintek attribútumai kapcsán segít megállapítani a fő üzleti működési és támogató folyamatok szervezeti szintű vonatkozásait is.

4. A kockázatkezelés integrálása a vállalatirányítás rendszerébe

4.1 A kockázatkezelés irányításának összefüggései

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

1. Az érdekelt felek és az üzleti környezet igényei és elvárásai szerint kialakított és az adott piacon elismert vállalati működés a piaci igények változásából, a piaci verseny éleződéséből, a technológia gyors fejlődéséből, a munkaerő-piaci helyzet alakulásából, a szabályozási környezet változékonyságából és a finanszírozási lehetőségek szigorodásából fakadó bizonytalanság növekedése miatt hatékonyabb és erőteljesebb kockázatkezelési rendszer alkalmazását igényli.

2. A pénzügyi kontroll, a minőségirányítás, a jogszabályi, technológiai és környezetvédelmi előírások, stb. kapcsán elvégzett megfelelőségi („compliance audit") jelentések nem nyújtanak elegendő bizonyosságot a vállalati célok elérése, a sikeres üzleti működés és a kudarcok elkerülése vonatkozásában.

3. A megfelelési, belső kontroll és ellenőrzési funkciók, illetve ráfordításaik eredményessége, valamint az üzleti sikerhez való hozzájárulása nem mérhető.

4. Az érdekelt felek az üzleti működés kockázatainak kezelésére és a kontrollok működésére vonatkozóan nagyobb átláthatóságot kívánnak.

5. A tulajdonosi ellenőrzésért felelős testületek igénylik a tulajdonosi előírásoknak és/vagy a piaci környezet elvárásainak megfelelő vállalatirányítási keretrendszer (mint például a **Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje**) szerint végrehajtott vezetői értékelések érvényesítéséhez az irányítási folyamatok mérhető és összehasonlítható formában történő megvalósítását.

Ezek a kérdések általában más időhorizont figyelembe vételével jelennek meg, mint a többi integrált megfelelés-irányítási forgatókönyv által érintett kockázati területek esetében. **A végrehajtás irányítása** az üzleti folyamatok és tevékenységek egyedi előfordulásaira koncentrál a szolgáltatási vagy termék-előállítási folyamatok teljesítési követelményeinek és az előírt határidők betartása kapcsán. **A megbízhatóság irányítása** a szerződések vagy a sorozatos megrendelői igények szerinti elszámolási időszakokat követi a párhuzamosan vagy ismétlődően végrehajtott üzleti működési ciklusok alapján. **Az eredményes működés irányítása** jellemzően a költségvetési és üzleti jelentéskészítési időszakokra, míg **a stratégiai üzletvitel irányítása** ennél hosszabb (pl. középtávú tervezési) periódusokra összpontosít. A kockázatkezelés irányítása mindegyik irányítási célt a saját időhorizontjában helyezi el, amikor a kockázatkezelési lehetőségek kiválasztásához és az eredményességük értékeléséhez alkalmazható kockázati kritériumokat és mérhető kockázati szinteket határoz meg.

Az integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek által érintett működési és szervezeti szintek vállalati 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 a felügyeleti testületek számára korai (előzetes) jelzésként szolgálnak. Amennyiben a felmerülő hiányosságok mögött nem azonosíthatóak 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 az üzleti célokat a működési és szervezeti szintű képességekkel oly módon, hogy a vezetés irányultságát és utasításait az érdekelt felek igényeit és az üzleti környezet elvárásait meghatározó vállalatirányítási keretek közé szorítja. Ilyen módon az irányító és felügyeleti

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu

testületeknek tudatában és kompetensnek kell lennie abban, hogy a vállalatirányítás átfogó rendszere mennyiben felel meg az érdekelt felek elvárásainak. **A kockázatkezelés irányítása** forgatókönyv alkalmazása eszközöket biztosít a működési és szervezeti szintek áttekintéséhez. A hatékony kockázatkezelés közvetlen haszna gyakran nem jelenik meg üzleti 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 Kontrollhatékonyság** irányítási célkitűzésekhez kapcsolódó (azokat támogató) irányítási gyakorlatok a **mennyiségi mutatókra épülő teljesítménymérés** alkalmazásával együtt irányítják a vállalati célok által vezérelt megfelelés-irányítási forgatókönyvek megvalósulását azzal, 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.

Az integrált megfelelés-irányítási forgatókönyveket az irányítási célkitűzések elérése érdekében kockázatkezelési ciklusokban alkalmazó vezetői tevékenységeket az irányító és felügyeleti testületeknek (vagy azokkal egyenértékű vállalati 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, működés-hatékonysági, megbízhatósági és végrehajtási célok** elérését támogatja oly módon, hogy fejleszti a szervezet képességét abban, hogy:

- a vállalkozás vezetése és munkatársai figyelembe vegyék a megbízható üzleti működést és beszámolást érintő célok megvalósulását veszélyeztető kockázatokat a belső kontrollrendszer kialakításakor és az üzleti működés irányítása során;

- a megbízható üzleti működés és beszámolás céljait támogató kontroll erőforrások hatékonyak legyenek felhasználva;

- a szervezet által megvalósított irányítási folyamatok támogassák a működési és szervezeti szinteken releváns üzleti célok elérését.

4.2 A kockázati kritériumok kiválasztása

A releváns irányítási célok támogatására alkalmazható irányítási gyakorlatok és képességi profilok üzleti tevékenységekhez való hozzárendelésére vonatkozó vezetői állítások megállapításához első lépésben 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 forgatókönyv 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 forgatókönyvek jellemző időhorizontjait szem előtt tartva az irányítási célkitűzések vonatkozásában alkalmazzuk a ”hasznosság” és ”hatékonyság” mutatószámait, mint például:

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

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

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

A **Kockázattudatosság és Kontrollhatékonyság** irányítási célkitűzések vonatkozásában a kockázatkezelés során szintén rendelkezni kell olyan kockázati kritériumokkal, melyek alkalmasak az üzleti célok teljesülését és a szükséges erőforrások rendelkezésre állását támogató irányítási gyakorlatok, mint kockázatkezelési intézkedések eredményességének mérésére. Mindazonáltal ezek az üzleti célok és erőforrás-követelmények a többi megfelelés-irányítási forgatókönyv 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 vállalat működési és szervezeti szintjeit.

Ha egy - az Irányítási Modell által javasolt - alacsonyabb szintű irányítási gyakorlatnak nincs jelentős vonatkozása (relevanciája) a megállapított működési és szervezeti szintű vállalati célok kapcsán, akkor azt nem szükséges alkalmazni. Ha a vezetés egy irányítási gyakorlatot az integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek kapcsán figyelembe vett vállalati 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 forgatókönyv által támogatott vállalati célokhoz és vállalatirányítási rendszerhez.

A **Kockázattudatosság és Kontrollhatékonyság** célkitűzésekhez kapcsolódó irányítási gyakorlatok a **mennyiségi mutatókra épülő teljesítménymérés** alkalmazásával együtt elősegítik az üzleti működés kulcsfontosságú folyamatainak *Kiszámítható* - 4. szintű - képességének kifejlesztését, figyelembe véve e folyamatok szervezeti szintű vonatkozásait is, mint pl. szabályozottság, vállalati célok elérésében betöltött súly, stb.

A **Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje** által a **Kockázattudatosság és Kontrollhatékonyság** célkitűzések kapcsán ajánlott irányítási gyakorlatok kiválasztását és megvalósítását a vezetés hasznossági és hatékonysági megfontolásai kell, hogy irányítsák. Ezáltal az ajánlott irányítási gyakorlatok optimális

(megalapozott) lefedettsége - együtt a magasabb (pl. Irányított - 2. szintű - vagy Kialakított - 3. szintű -) képességi követelményeket célzó profilokkal - kiforrott kockázatkezelési gyakorlatok alkalmazását jelenti.

Az alkalmazott irányítási gyakorlatok készlete és a megcélzott folyamatképességi attribútumok alkotják azokat a kockázati kritériumokat melyekkel szemben az üzleti működés végrehajtása értékelhető. A célzott és felmért (tényleges) képességi szintek közötti folyamat-attribútum hiányosságok mértékül szolgálnak a maradványkockázatok állapotára vonatkozóan.

4.3 A vezetői állítások alkalmazása a kockázati kritériumok leírására

A *vezetői állítások* mutatják be a kapcsolatot az üzleti folyamatok (ill. tevékenységek) és az ismert (mint például a COSO, COBIT és Enterprise SPICE) referenciamodellek által javasolt, a vállalati célrendszerhez illesztett irányítási célkitűzések támogatására alkalmazott folyamatok (és alapgyakorlatok) között. A vezetésnek a sajátos üzleti céloknak és az üzleti környezet elvárásainak megfelelően kell a testre szabott irányítási célkitűzéseknek megfelelő képességi profilokat (vagyis a kockázatvállalási szinteket), valamint a vállalati 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 üzleti folyamat (és annak előfordulásai) végrehajtásán keresztül valósulhat meg.

Egy konkrét üzleti 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 üzleti (működési) kockázatok hatásainak korlátok közé szorításához. Az adott üzleti 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 üzleti célokra vonatkozó hatás kockázati kritériumként alkalmazható mérőszámait, ugyanakkor az üzleti folyamatok szintjén ezek a mutatók nem származtathatóak közvetlenül az olyan “természetes” üzleti eredménymutatókból, mint például az árbevétel, a nyereségesség, a tőzsdei árfolyam, a piaci részesedés, stb. Ez probléma oldható fel az üzleti tevékenységek által alkalmazott irányítási gyakorlatok körének célzott kiválasztásával. Minél szélesebb körű a releváns irányítási gyakorlatok alkalmazása, annál valószínűbb a bizonytalanság üzleti célokra való hatásának megfelelő korlátok között tartása (vagy a negatív hatások minimalizálása).

Mindazonáltal a teljesítménymérés (kontrolling) megfelelő felépítése segítséget nyújt az alkalmazható irányítási gyakorlatok áttekintésében és a szükséges kockázatkezelési intézkedések meghozatalában (ld. 4. sz. ábra: Irányítási célkitűzések kapcsolata a vállalati célokkal és mértékekkel). Ahogy az irányítási gyakorlatoknak támogatniuk kell a vállalati célok elérését, az irányítási célkitűzésekkel kapcsolatos mérésnek is aktuális státusz-információt kell szolgáltatnia az üzleti 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 célok (és kockázati toleranciák) mutatói a következő szint számára a kockázatviselési szint mérőszámaiként is értelmezhetőek.

A **mennyiségi mutatókra épülő teljesítménymérés** nemcsak a működési és szervezeti szintű célok mutatószámainak megállapítására és kiértékelésére alkalmazható, de arra is, hogy kapcsolatot biztosítson e szintek között is. Általában a különböző szintű vállalati 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 árbevételi irányzatoktól való elmaradással). Ugyanakkor az alkalmazott analitikus kiértékelési módszereknek támogatnia kell az üzleti működés különböző működési és szervezeti szintek és időtávok szerinti eredményes monitorozását.

A referenciamodellek által ajánlott irányítási gyakorlatok rangsorolásához, illetve kiválasztásához **a kockázatkezelés irányítása** forgatókönyv az üzleti teljesítmény “hasznossági” és “hatékonysági” nézőpontjait kínálja. Az üzleti működés és annak üzleti folyamatai vonatkozásában az eredményes kockázatkezelésnek biztosítania kell a **kockázatvállalási szintek** (melyeket az integrált megfelelési-irányítási forgatókönyveket támogató irányítási folyamatok képességi szintjeivel mérhetünk) és a **kockázati toleranciák** (melyeket az integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek által alkalmazott vállalati céloktól való eltérés mértékével számszerűsíthetünk) meghatározását és alkalmazását.

Ez a kétféle metrika segít azonosítani a vállalati 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 jelenthet a vállalati célok teljesülése vonatkozásában. Ez esetben ennek a gyakorlatnak az alkalmazása vagy javítása tényleges kockázatkezelési (válasz) intézkedést jelent. Ha egy irányítási gyakorlat hiányának vagy nem kielégítő működésének - a többi irányítási gyakorlat figyelembe vételével - nincs számottevő hatása a vállalati 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.

Például: a Kockázattudatosság irányítási célkitűzést támogató COSO gyakorlatok végrehajtási hiányosságai, mint például a kontrollok releváns kockázatokhoz való hozzárendelésének nem-megfelelősége, egymást átfedő, vagy éppen hiányzó kockázati intézkedések kialakulásához vezethetnek, melyek az üzleti működés végrehajtásának kiszámíthatatlanságát eredményezhetik. Ilyen esetekben az alkalmazási gyakorlat beazonosított végrehajtási hiányossága jelzi, hogy a vezetésnek kezdeményeznie kell a Kockázattudatosság célkitűzést támogató folyamatjavító intézkedések meghozatalát.

Az integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek által alkalmazott “hasznossági” és “hatékonysági” mutatókat a vállalati célértékekhez (vagy más megfelelő benchmark adatokhoz) kell viszonyítani. Az előre megállapított toleranciaértékektől való eltérés szintén jelzi az érintett alkalmazási gyakorlatok (példánkban a kontrollok releváns kockázatokhoz való hozzárendelésének) újraértékelésének szükségességét. Ha a mért eltérés jelentősen kihat egy vagy több vállalati cél toleranciaértéken belül tartásának bizonytalanságára, akkor a vezetésnek kezdeményeznie kell a szükséges javító intézkedések megtervezését és végrehajtását. Ha a mért eltérésnek nincs jelentősége a vállalat stratégiai, működéshatékonysági, megbízhatósági, vagy működés végrehajtási céljai vonatkozásában, akkor vagy az intézkedést kiváltó mutatók toleranciahatárait kell újragondolni 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. “az integráció a kockázatértékeléssel” irányítási gyakorlatai milyen mértékben járulnak hozzá a Kockázattudatosság célkitűzés által - az összes működési és szervezeti szinten - érintett vállalati célok teljesüléséhez).

Az irányítási célkitűzésekhez kapcsolódó, ISO/IEC 15504 szabvány előírásainak megfelelő folyamatot alkotó irányítási gyakorlatok együttesére - mint ahogy a **Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje** által meghatározott irányítási folyamatokra - vállalati szinten alkalmazhatóak a magasabb (pl. 2. vagy a fölötti) képességi szintek követelményei is, a kockázatviselési szintnek megfelelő kockázati kritérium célként való meghatározására és a teljesülés mértékének felmérésére. Mindazonáltal a legtöbb üzleti működési folyamat oldaláról nézve az érintett irányítási folyamatok vonatkozásában többnyire elegendő a felmérési célszintet a Végrehajtott - 1. szintű - képességnek megfelelően beállítani, ugyanis ez az a szint, ahol a megfelelőségi követelmények specifikus folyamateredményekként és gyakorlatokként vizsgálhatóak.

Az irányítási folyamatokra az Irányított - 2. szintű - vagy akár annál magasabb képességi szint célként való kitűzése akkor indokolt, ha a kockázatkezelés irányítása forgatókönyv alkalmazása során (pl. szigorúbb szabályozási követelményeknek való megfelelés miatt) a magasabb képességi szintet előzetesen előírjuk. Ugyanez igaz **a kockázatkezelés irányítása forgatókönyv** alkalmazását támogató irányítási folyamatokra is. A magasabb képességi szintet, mint követelményt a kockázatkezelést felügyelő testületnek kell meghatároznia, és azt is, hogy ez az előírás mely üzleti területre, illetve működési egységekre vonatkozzon.

4.4 A kockázatkezelés irányításának végrehajtása az irányítási szintek eltérő időhorizontjainak figyelembe vételével

A kockázatkezelés irányítása forgatókönyv alkalmazását támogató irányítási folyamatok *végrehajtásának eredményei*:

- a *Kockázattudatosság* irányítási célkitűzés kapcsán:
    - A vezetés által meghatározásra kerülnek a felelős vállalkozás irányítási céljai (kockázati tolerancia és kockázatviselési szint).
    - Az irányítási célok (kockázati tolerancia és kockázatviselési szint) időhorizontját figyelembe vevő kockázatfelmérések rendszeresen végrehajtásra kerülnek.
    - A felelős vállalkozás irányítási céljait érintő kockázatok figyelembe vételre 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 vállalati célok teljesülése szempontjából releváns és jelentőséggel bíró folyamatok vagy folyamatelemek kerülnek kiválasztásra a teljesítményméréshez;
    - A folyamatok vagy folyamatelemek 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 folyamatelemek 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 figyelembe vételére; továbbá
    - A kiválasztott folyamatok vagy folyamatelemek végrehajtását figyelemmel kísérik és ellenőrzik a stabil, működőképes és kiszámítható folyamatok kialakítása és kontroll határértékeken belül tartása érdekében.

Az alkalmazott **Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje** a fenti eredményeket támogató elismert legjobb gyakorlatok széleskörű alkalmazási készletét kínálja. Ugyanakkor nem mindegyik feltétlenül szükséges a szervezet sajátos vállalati 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 az integrált 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 kockázatvállalási szint vonatkozásában, akkor az alkalmazási gyakorlat vezetői állításként figyelembe vehető.

A **mennyiségi mutatókra épülő teljesítménymérés** eszközt nyújt a vezetés számára az integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvek által meghatározott "hasznossági" és "hatékonysági" mutatók alkalmazásához. Az előírt kontroll határértéket meghaladó mérőszámok jelzik a vállalati célok jobb (nagyobb biztonsággal való) elérését támogató korrekciós és/vagy javító intézkedések szükségességét. Mivel valamennyi kontroll- és egyéb kockázatkezelési intézkedéseket a vállalati célokkal összefüggésben kell figyelembe venni, az irányítási gyakorlatokra vonatkozó "hasznossági" és "hatékonysági" mutatóknak több funkciója is van. Egyrészt mutatják a maradványkockázat kockázatvállalási szinthez viszonyított állapotát, másrészt a kontroll határértékek kockázati toleranciaként való alkalmazásával kapcsolatot biztosítanak az irányítási célkitűzések és a vállalati célok között. **A kockázatkezelés irányítása** forgatókönyv alkalmazásával az irányítási célkitűzésekhez kapcsolódó folyamatok képességi-szint attribútumainak besorolása mutatóul szolgál az üzleti működés és szervezet irányítási szintjei vonatkozásában előírt kockázati toleranciák méréséhez.

Ez a megállapítás érvényes a **Kockázattudatosság** és **Kontrollhatékonyság** célkitűzésekre is. Mivel a vezetői állítások által meghatározott kockázatkezelési gyakorlatok a működési és irányítási kockázatok vonatkozásában "fordított" kockázatviselési szintet jelentenek, ezért a képességi attribútumok besorolásai mérőszámul szolgálhatnak a vezetés kockázatkezeléssel kapcsolatos kockázatvállalási hajlandóságának (ld. kockázati politikájának) megállapításához. Ugyanakkor **a kockázatkezelés irányítása** annyiban különbözik a többi 4 integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvtől, hogy az *összes* (vagyis nem csak a kockázatkezelést közvetlenül támogató) irányítási célkitűzésre vonatkozó képességi cél-profilokat alkalmazza a kockázatkezelésre megállapított vállalati célok tolerancia-szintjeinek kialakításához.

Csak azokat az irányítási gyakorlatokat szükséges a specifikus irányítási eredmények (illetve a folyamat-végrehajtási 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.

Az Irányított - 2. szintű - képesség előírása (a kockázatkezelés irányítását támogató folyamatok kapcsán) 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 (vállalati 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 vállalatirányítási 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 késztetik, hogy a kockázatkezelés irányítása forgatókönyv által alkalmazott eredménymutatókat az integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvekkel lefedett irányítási szintekre vonatkozó vállalati célok teljesülésével kapcsolatos kiszámíthatóság (vagyis a bizonytalanság csökkentésének) mérésére használja fel. Másképpen kifejezve: az irányítási folyamatok eredménymutatói a támogatott üzleti/vállalati célok teljesítmény(hajtóerő) mérőszámaiként jelennek meg.

4.5 Irányítási forgatókönyvek az ISO 31000 Risk Management szabvány alkalmazásában

A hagyományos megfelelési logikára épülő, illetve kontroll-centrikus kockázatkezelési megközelítés, melynek eredményessége a globális pénzügyi-gazdasági válság kialakulása kapcsán joggal megkérdőjelezhető, megnehezíti a - korábbiakban tapasztaltakhoz képest lényegesen nagyobb mértékű - külső és belső bizonytalansághoz jobban alkalmazkodó vállalatirányítási gyakorlatok kialakítását is.

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 üzleti eredmények elérését célzó vállalati folyamatok képességeinek előírásához és javításához - mint kockázatkezelési kritériumokat - kell figyelembe venni. Amennyiben az üzleti környezet, illetve a piaci szereplők elvárásai szigorú külső követelményeket támasztanak, akkor azokat az üzleti működés folyamatainak 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 üzleti, működési és megbízhatósági céljaihoz. A magasabb szintű vállalati célokhoz való kapcsolódás hiánya miatt a szabályszerűségi követelményeknek való megfelelés nem jelent önmagában garanciát arra, hogy a vállalkozás sikeresen teljesíti a tulajdonosok, illetve egyéb érdekeltek üzleti vagy más (pl. közösségi) elvárásait.

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

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

Az a felismerés, hogy a vállalatirányítás kereteinek kialakítása komoly kockázatkezelési gyakorlatot feltételez, a hagyományos kockázatkezelés felelős vállalatirányításban betöltött szerepének felértékelődéséhez vezet. A vállalatirányítás kereteinek kialakításában és felügyeletében kiemelt felelősséggel bíró vezető testületek tagjainak képeseknek kell lenniük a vállalati célok vonatkozásban beazonosítható kockázatok jelentőségének felismerésére, továbbá a jelentős üzleti kockázatok megfelelő kezelését biztosító vállalatirányítás kereteinek kijelölésére, illetve jóváhagyására. A rendkívül tömör - mindössze 26 oldal terjedelmű - **ISO 31000:2009 Risk Management szabvány** által leírt kockázatkezelési alapelvek elsajátítása, a vállalati kockázatkezelés kereteinek ezen alapelvek szerinti kialakítása, valamint a szabvány alapján kialakított kockázatkezelési folyamatok vállalati működésbe való integrálása nagymértékben hozzájárulhat a szükséges kockázatkezelési tevékenységek vezető testületek szintjére történő emeléséhez, és ez által az eredményes és hatékony vállalatirányítás megvalósításához.

Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány nem alkalmazható tanúsításra, ugyanakkor megfelelő keretet nyújt az adott vállalkozás által alkalmazott és/vagy fejlesztendő kockázatkezelési gyakorlatok áttekintésére. A szabvány által ajánlott alábbi alapelvek segítenek a kockázatkezelés vállalatirányítási keretekbe történő illesztésének megvalósításában:

A kockázatkezelés

- értéket teremt és értéket őriz
- az összes szervezeti folyamat integrált alkotórésze
- a döntéshozatal része
- kifejezetten a bizonytalanságot kezeli
- módszeres, strukturált és időszerű
- a rendelkezésre álló legjobb információkon alapszik
- testreszabott
- figyelembe veszi a kulturális és emberi tényezőket
- átlátható és bevonja az érdekelt feleket
- dinamikus, iteratív és a változásokra gyorsan reagáló
- elősegíti a szervezet fejlődését, működésének folyamatos javítását

A fenti alapelvek megvalósításához a 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 vállalatirányítási rendszer vonatkozásában **a kockázatkezelés irányítása** integrált megfelelés-irányítási forgatókönyvet megvalósító vezetői és felügyeleti tevékenységek érdekelt felek igényeinek és az üzleti környezet elvárásainak megfelelő képességi szinteken történő ellátása támogatja az üzleti célokat befolyásoló bizonytalanság hatásainak optimális keretek között tartását (ld. 7. sz. ábra: A kockázatkezelés irányításának összefüggései).

A kockázatkezelés - szabvány által leírt - folyamatai lényegében a működési és szervezeti szintek irányítási feladatainak, vagyis az üzleti működési és szervezetirányítási folyamatoknak vezetői kontroll alatt tartását valósítják meg. A kockázatkezelési folyamat csak az érintett működési terület külső és belső *összefüggéseinek* vonatkozásában értelmezhető. A **Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje** a kockázatkezelés belső szervezeti és működési összefüggéseinek megismerésében és alakításában szerepet játszó irányítási célkitűzések és az azok elérését támogató, a vállalati célok szem előtt tartásával kiválasztható és testre szabható irányítási gyakorlatok készletét nyújtja. A *kockázatkezelési folyamat* alkotóelemei az érintett - meghatározott üzleti folyamatokkal és szervezeti felépítéssel körülírható - működési terület egyes működési és szervezeti szintjeire megállapítható vállalati célok által vezérelt kockázatkezelési ciklusok lépéseit határozzák meg. A *kockázatfelmérés* alapján megvalósított *kockázatkezelési intézkedések* felmért maradványkockázati státusza a következő kockázatkezelési ciklus tervezésének kiindulópontját képezi. A vállalati célokra alkalmazott kontroll határértékek (kockázati toleranciák), valamint az adott szintű vállalati célok elérését támogató üzleti és irányítási folyamatok előírt képességi szintjei és attribútumai (kockázatviselési szintek), továbbá e folyamatokat megvalósító üzleti tevékenységek és irányítási gyakorlatok “hasznossági” és “hatékonysági” mutatószámai biztosítják azokat a metrikákat, melyek kockázati kritériumokként vezérlik a kockázatkezelési folyamatok ismétlődő végrehajtását. Mivel ezek a kockázati kritériumok jellemzően az adott működési vagy szervezeti szint vállalati céljainak (ld. 4. sz. ábra: Irányítási célkitűzések kapcsolata a vállalati célokkal és mértékekkel) specifikus összefüggései és időhorizontjai figyelembe vételével alakíthatóak ki, az egyes szinteket támogató integrált megfelelés-irányítási forgatókönyveket - a szabványnak megfelelő - kockázatkezelési folyamatként is értelmezhetjük.

A kockázatkezelés irányítása forgatókönyv egyrészről felfogható, mint a kockázatkezelés *vállalati keretrendszerének* megvalósítási útmutatója. Másrészről ezzel a forgatókönyvvel végezhető el **a végrehajtás irányítása, a megfelelőség irányítása, az eredményes működés irányítása, valamint a**

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu

stratégiai üzletvitel irányítása forgatókönyvek által megvalósított *kockázatkezelési folyamatok* vállalati kockázatkezelés keretrendszerében való pozícionálása.

A vállalati kockázatkezelés rendszerének és folyamatainak ISO 31000:2009 Risk Management szabvány szerinti tanúsítása nem lehetséges (hiszen ez a szabvány nem tanúsítási célból készült). Ugyanakkor a kockázatkezelésben kiemelt szerepet játszó, **a kockázatkezelés irányítása** integrált megfelelési forgatókönyv által alkalmazott - *Kockázatértékelés* és *Kontrollhatékonyság* - irányítási folyamatok előírt képességi szinteknek való megfelelése az ISO/IEC 15504 szabvány alkalmazásával vizsgálható. Amennyiben a **Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje** által leírt többi irányítási folyamat előírt képességi szintjei (és folyamat-attribútumai) mérhető kockázati kritériumokként (kockázatviselési szintekként) meghivatkozásra kerülnek, akkor az Irányítási Modell összes folyamatának felmérése hozzájárul a vállalat kockázatkezelési rendszerének bemutatásához és a továbbfejlesztési lehetőségek meghatározásához.

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu

5. A kockázatkezelés továbbfejlesztése

5.1 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 belső ellenőrzések által eszerint is vizsgált kockázatkezelés rendszerszemléletű továbbfejlesztésének szükségessége.

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

Mindazonáltal mind a versenyszférába tartozó, mind az államháztartásba sorolt szervezetek számára a COSO modellek megvalósítási útmutatókként való követése nem biztosít szakmai alapot a kockázatkezelés rendszerének olyan megvalósításához, amely hozzáadott értéket jelentene a kontrolldokumentációk készítéséhez képest, bár kétségkívül hivatkozási lehetőséget 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 COSO ERM modell nem tisztázza azokat az alapelveket, amelyek mentén a kockázatkezelési rendszernek és a vezetői döntésekbe beépülő kockázatkezelési tevékenységeknek az irányítási rendszer egészébe történő integrálása megvalósulhat. Mindehhez azonban az ellenőrzési szakma nemzetközi szervezetei által propagált kontroll-alapú szemlélet vagy „védelmi vonalak" megközelítés megváltoztatása lenne szükséges.

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

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

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

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

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

Egy szervezet külső és belső körülmények változásaira való megfelelő idejű, eredményes és hatékony reagálási képességének fenntartására, illetve fejlesztésére a kontroll-alapú megfelelési követelmények önmagukban nem alkalmazhatóak. Például a jelentősen negatív, akár természeti és/vagy gazdasági-társadalmi környezetre katasztrofális kihatású, szervezeti (pl. nagyvállalati), vagy éppen központi illetve helyi kormányzati szintű döntések mögött általában az érdekeltek egy szűk(ebb) csoportjának erős(ebb) érdekérvényesítési lehetőségei állnak. Az adott szervezeten belüli érdekérvényesítési képesség - akár egyszerű vezetői utasítás formájában - teret adhat a kontrollok megváltoztatásának vagy akár megkerülésének is, figyelmen kívül hagyva az érdekeltek tágabb körébe tartozók (pl. környezeti katasztrófát kiváltó esetekben a helyi lakosság) szempontjait. Más esetekben a megváltozott körülmények miatt valóban szükség lehet a kontrollok megkerülésére, vagy olyan innováció gyors bevezetésére, melynek alkalmazásba vétele a meglévő szabályozás és kontrollok módosítását igényli. A vezetés részéről az 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 egyrészről a befektetők információs igényeinek teljesítésére koncentrál, másrészről olyan kontroll megközelítést (ld. COSO) preferál, mely mind szélesebb körű alkalmazásában a jelentős érdekérvényesítő képességgel bíró nagy nemzetközi könyvvizsgáló, illetve tanácsadó cégek érdekeltek. A nagy könyvvizsgáló, illetve tanácsadó cégek célja nyilván a könyvvizsgálói és tanácsadói szolgáltatások iránti kereslet növelése – akár a hatósági szabályozási tevékenység szakmai „támogatásán" keresztül. A kontroll-alapú COSO modellek alkalmazásának széles szabályozási körben való elterjedését (ideértve a közszférát is) elsősorban az ellenőrzési szakmát képviselő nemzetközi szervezetek érdekérvényesítő képessége és nem az érintettek tágabb körének valós igényei váltották ki.

A COSO modellek alkalmazásának fenntartás nélküli átemelése 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 valódi (akár költségvetési, akár versenyszférában működő) szervezet irányítási rendszerének vonatkozásában a szervezeti és működési szintek egyedi céljaihoz való kapcsolódás hiányában a COSO alkotóelemeknek való megfelelés konkrét irányítási cél nélküli vizsgálata lényegében felesleges és a tágabb érdekelt kör számára érdektelen, bár jól dokumentálható (így jobban „eladható") ellenőrzési gyakorlatnak tekinthető. Például a kontrolltevékenységek kialakításának COSO modell szerinti megfelelősége önmagában nem elégséges annak megállapítására, hogy a folyamatintegritásra vonatkozó, szervezet-specifikusan kialakított célkitűzés milyen mértékben valósul meg, és mindez hozzájárul-e a működési/szervezeti egység szintű eredményességi és hatékonysági célok nagyobb biztonsággal történő

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

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

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

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

A siker tényezővé válása

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

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

A kockázatkezelési rendszer szükségességének felsővezetői elfogadtatásán és alkalmazásának támogatásán segíthet, ha az általánosan elterjedt gyakorlattól eltérően a kockázatot nem az esetleges káresemény bekövetkezési valószínűségének és a negatív következmény szorzataként, hanem a *bizonytalanság céljainkra vonatkozó hatása*ként értelmezzük, mely lehet *kedvező* és/vagy *kedvezőtlen* (akár

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

A felmerülő negatív hatások (pl. kár, többletköltség, stb.) mellett a pozitív kimenetek (pl. célok gyorsabb elérése, költségmegtakarítás, stb.) kockázatkezelési fókuszba állításával nem csak a kötelező vagy javasolt kontrollok által megvalósuló (és többnyire kockázati térképen ábrázolt) kockázatcsökkentést, hanem az érintett szervezeti vagy működési terület egyedi céljainak elérését biztosító vagy támogató valamennyi intézkedés összhatását kell az elvárt eredmények, vagyis a célok időszerű teljesülése alapján mérlegelni. Példánkban a gyorsabb 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 figyelembe vételével.

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 egyrészről a jól kiszámítható tényezőket, mint a gyorsabbra tervezett hátralévő út alatt a nagyobb üzemanyag-fogyasztásból adódó gyakoribb vagy eredetileg nem tervezett tankolásból fakadó késedelmet és többletköltséget, másrészről 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 fejezhetők ki. Gyakorlatilag ezek jelentik a siker elsődleges mutatószámait (kulcs-teljesítménymutatóit), melyek eléréséhez a *kockázati szintek eredménymutatói* jelentik a hajtóerőt, melyek azonban a kitűzött célok mértékegységeivel jellemzően nem írhatók le.

A túl alacsony kockázati szinteket alkalmazó *kockázatvállalási hajlandóság* következménye lehet a (nagyobb) bizonytalanságot jelentő tényezők kizárásával, pusztán a kiszámítható(bb) következmények mérlegelésével hozott döntések meghozatala, melyek azonban más kapcsolódó, adott esetben fontosabb célok vonatkozásában csökkenthetik a siker esélyét. Például dönthetünk az üzemanyagköltségek tervezett szinten tartását biztosító és az esetleges gyorshajtási bírságot kizáró, a sebességkorlátozásokat betartó utazási sebesség megtartása mellett, ugyanakkor egy fontos tárgyalásról való idő előtti eljövetel, vagy késés

illetve lemaradás akár egy jelentős üzleti lehetőség elvesztésével is járhat. Általánosságban a rosszul előírt vagy a körülmények nem kellő mérlegelésével kijelölt kockázati kritériumok (pl. kockázatvállalási szintek) alapján meghozott döntések sorozata nagymértékben csökkentheti az üzleti siker esélyét. Ennek elkerülése érdekében szükség van az érdekeltek mind szélesebb körű bevonására és a megfelelő visszacsatolás biztosítására, mind a kockázatkezelés kereteinek kialakításakor, mind pedig a konkrét kockázatkezelési intézkedés megvalósításakor. A kontrollok e tekintetben is különböznek, hiszen előírás szerinti végrehajtásuk esetében konzultációra, illetve mérlegelésre általában nincs lehetőség, legfeljebb az adott kontroll vezetői (engedéllyel való) megkerülése, vagy szabályszegés lehet az alternatíva.

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

5.2 A kockázatok kezelésének alapelvei

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

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

a) A kockázatkezelés értéket teremt és értéket őriz.

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

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

b) A kockázatkezelés az összes szervezeti folyamat integrált alkotórésze.

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

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

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

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu

c) A kockázatkezelés a döntéshozatal része.

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

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

d) A kockázatkezelés kifejezetten a bizonytalanságot kezeli.

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

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

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

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

e) A kockázatkezelés módszeres, strukturált és időszerű.

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

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

f) A kockázatkezelés a rendelkezésre álló legjobb információkon alapszik.

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

g) A kockázatkezelés testreszabott.

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

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

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

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

i) A kockázatkezelés átlátható és bevonja az érdekelt feleket.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu

5.3 A kockázati szintek alkalmazása és az érdekelt felek bevonása

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

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

A kockázatkezelés során a kockázatok jellemzésekor az elérendő célokból kiindulva kell a valószínűség és következmény meghatározási módszereit és a kombinált hatást is figyelembe vevő kockázati szintek megállapítására és elfogadására vonatkozó szabályokat kialakítani és alkalmazni. A célok eltérő időhorizontjából és egymásba épüléséből következően a kontrollok vagy más intézkedések alkalmazási körének kijelölésére, illetve azok várható hatásainak bemutatatására 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 közkedvelt ábrázolási technikát, másrészt jóval alaposabb szakmai felkészültséget és a folyamatokra való jóval szélesebb rálátást igényelne még azokban az esetekben is, amikor a bekövetkezési valószínűség és következmény vonatkozásában elégséges tapasztalatokkal vagy akár statisztikailag értelmezhető idősorokkal rendelkezünk.

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

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

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

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

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

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

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

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

Az érintett felek érdekeinek figyelembe vétele

Eddigiekben elsősorban az került hangsúlyozásra, hogy a kockázatkezelésnek a siker tényezőire kell koncentrálnia, és az alkalmazandó definícióból következően (miszerint a kockázat a bizonytalanság célokat érintő hatása), a szervezeti célok eredménymutatóiból kell a kockázatokat levezetni. Joggal merül fel az a kérdés, hogy a túlzottan (csak) a sikerre való koncentrálás milyen kockázatokat rejt magában, és ezeket milyen módon kezelhetjük. A sikertényezők túlzott és egyoldalú előtérbe helyezése (például a vezetői érdekeltségi rendszer elemei által) nemcsak az időszaki 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 vesztő túlértékeléséhez és végső soron jelentős (akár globális kihatású) értékvesztéshez is vezethetnek.

A globális válságjelenségek hatására egyrészt kockázatkerülőbb üzleti magatartásformák kerültek előtérbe, másrészt a vezető tisztségviselőkkel, testületekkel szemben a tudatosabb és átláthatóbb kockázatkezelés iránti elvárások fogalmazódtak meg. A túlzott kockázatkerülés azonban az üzleti lehetőségek 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 illetve pozitív - hatás érvényesülését akár egy adott célra vonatkozóan és/vagy több egymásra is ható cél körében, akár az érdekeltek egy szűkebb csoportjának és/vagy az érdekeltek különböző csoportjait eltérően érintve, és akár a különböző időtávok szerint eltérő irányban és mértékben. Emiatt is célszerű a kockázati intézkedés fogalmát a hagyományos kontroll-megközelítéstől elválasztani, hiszen például ugyanaz az intézkedés megváltoztathat vagy megszüntethet egy adott tevékenységbe épített kontrollt, esetleg egyidejűleg újat vezethet be egy másik területen, növelve és/vagy csökkentve az egyes munkatársak felelősségi és döntési jogkörét, vagy más kockázat-módosító megoldást is alkalmazhat egyszerre akár több érintett fél eltérő érdekeinek figyelembe vételével.

A szervezeti célokra és azok eredménymutatóira ható bizonytalansági tényezők figyelembe vétele és kezelése során nem célszerű elkülöníteni a negatív és pozitív hatások módosítását célzó tevékenységeket. Ez a megközelítés nem csak a költség-haszon szempontok - amúgy természetes és elvárható - alkalmazását irányozza elő, hanem a következmények egyszerre több (szintű) célkitűzésbe történő beágyazódását, az 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:

- egyrészről 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,
- másrészről a kockázati kritériumok aktuális állapotát jelző teljesítménymutatók (eddig) mért értékeit, és azok különböző időtávokon belül várható alakulását,
- továbbá a kockázatvállalási szintektől való eltérések esetén szükségessé váló beavatkozások vezetői szintjeit és tennivalóit, ideértve a monitorozással és egyéb felülvizsgálatokkal kapcsolatos határidőket és felelősségi köröket is.

Ebből a megközelítésből adódóan nincs érdemi jelentősége a „TOP 10" vagy más hasonló, mesterségesen származtatott vagy kiszámított kockázati értékek alapján 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 csökkenthetők a sikertényezők egyoldalú előtérbe állításával kapcsolatos veszélyek, nevezetesen bármelyik érintett fél érdekeinek tartós figyelmen kívül hagyása vagy olyan felróható károk okozása, melyekkel kapcsolatosan az érintett feleknek nincs érdemi kármegelőzési vagy kárenyhítési lehetősége, illetve felelőssége:

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

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

5.4 Szerepek és felelősségek

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

Irányító testület

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

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

Első számú vezető

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

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

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

Kockázatkezelési bizottság

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

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

A szervezeti egységek vezetői

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

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

A kockázatkezelést támogató és bizonyosságot adó szervezeti egység

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

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

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

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

5.5 Szempontok a kockázatkezelés eredményességének értékeléséhez

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

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

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

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

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

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

A kockázatkezelés folyamatos javítása

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

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

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

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu

A kockázatkezelés folyamatos javításának hiányosságai jellemzően a szervezeti és működési szinteket átfogó keretrendszert, ezen belül elsősorban az irányítási szerepekhez rendelt monitorozási és felülvizsgálati tevékenységeket érintő, a változásokra és a problémákra való felsővezetői 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 felelősségekkel együtt szabatosan előírt munkaköri szabályok szerint kell, hogy megvalósuljanak. A kockázatkezelés eredményes megvalósulása érdekében teljes körűen előírásra és felvállalásra kell, hogy kerüljenek a kockázatokért, a kockázatkezelési intézkedésekért, továbbá a kontrollokért való felelősség szabályai. A kinevezett személyeknek teljes mértékben fel kell vállalniuk ezeket a felelősségeket, ugyanakkor a kinevezéshez biztosítani szükséges azt is, hogy rendelkezzenek a megfelelő szaktudással és erőforrásokkal ahhoz, hogy a felhatalmazás alapján időben ellenőrizhessék a kontrollokat, nyomon követhessék a kockázatokat, intézkedésekkel javíthassák a kockázati állapotokat, valamint eredményesen kommunikálhassanak ezekről mind a külső, mind pedig a belső érintettek irányába.

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

A kockázatkezelés alkalmazása minden döntéshozatali eljárás végrehajtása során

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

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

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

Folyamatos kommunikáció az érintettekkel

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

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

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

Ahogy az előírt és megvalósuló kockázatkezelési eljárások különbözhetnek az egyes szervezeti és működési szintek irányítása kapcsán, az érintettek köre, a kapcsolattartás módja és gyakorisága is eltérő lehet. Például egy konkrét megrendelés szerződésszerinti teljesítése és egy nagyobb beruházási projekt lebonyolítása esetében a munkakörülményekkel, a finanszírozással, a jövedelmezőséggel, a lakossági igényekkel, stb. kapcsolatos specifikus körülmények a kockázatok eltérő módon történő meghatározását, bemutatását, valamint a szükséges partnerekkel, munkatársakkal, felsővezetőkkel, hitelezőkkel, lakossággal, stb. lefolytatott párbeszédek 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 szerepköreiben érintett vezetők cselekedetei és nyilatkozatai igazolják vissza a kockázatkezelésnek az irányítási rendszerben betöltött azon súlyát és szerepét, melyet ők szükségesnek és elégségesnek tartanak a szervezeti célok teljesüléséhez.

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

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

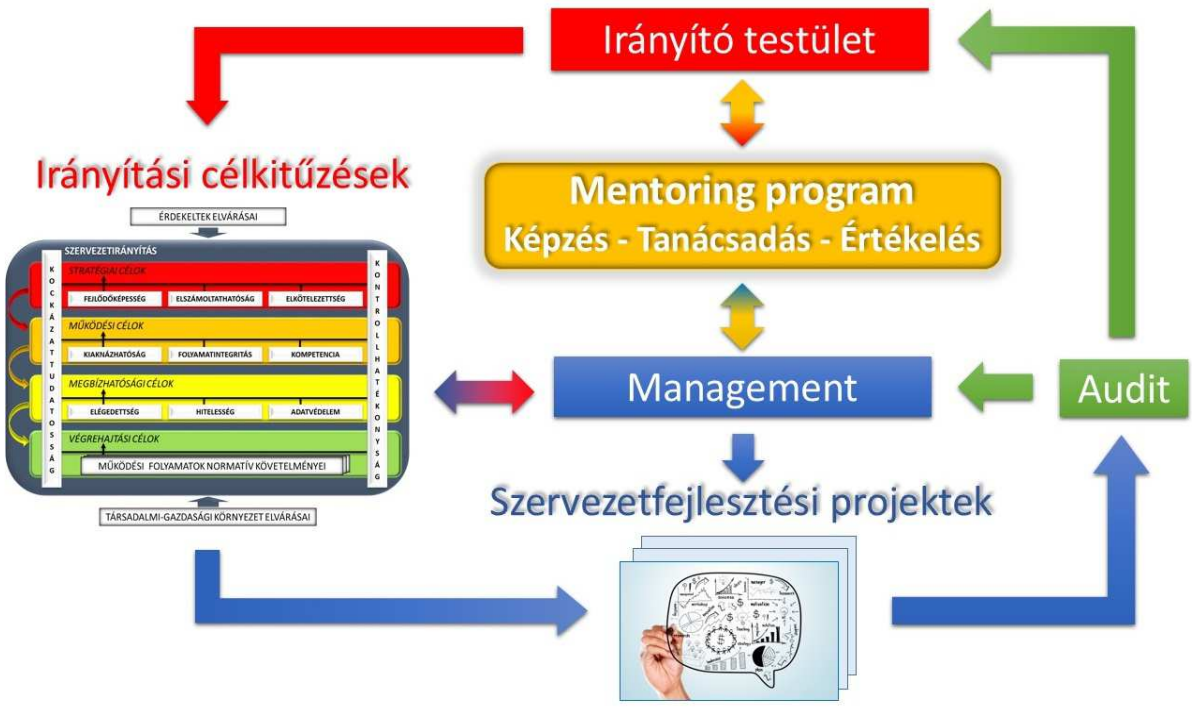
5.6 *Risk Management Mentoring: Éves képességfejlesztő és minőségértékelő program*

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- vezetői egyeztetések lefolytatása a **Risk Management Mentoring** éves képességfejlesztési és minőségértékelési program hatókörébe vont szervezeti szintek és működési területek megállapítására a kockázatkezelési rendszerre vonatkozó aktuális fejlesztési célok, tevékenységek és ütemezés meghatározásával. Eredménytermék: *Éves kockázatkezelési fejlesztési terv*

- az elfogadott éves kockázatkezelési fejlesztési terv alapján javaslat készül a szabályzatok és ügyrendek esetleg szükséges változtatására a hatályba lépés feltételeinek meghatározásával. Eredménytermékek: *Szabályzat-, illetve Ügyrend tervezetek, módosítási javaslatok*
  - az érintett szakmai területekkel történő konzultáció és kommunikáció kereteinek meghatározásával és a megvalósulás figyelemmel kísérésével

- a kapcsolódó fejlesztési igények alapján elfogadott munkaprogramok (pl. folyamatszabályozási tevékenységek, szervezet- és/vagy infrastruktúra-fejlesztések) eredményeinek figyelembe vételével és hasznosításával
- a kezelendő problémák (esetleges szabálytalanságok, túl- vagy alul szabályozottság, felelősségi és hatásköri szintek hiányosságai, nem kellő hatékonyság, stb.) meghatározásával, rangsorolásával és az intézkedések nyomon követésével

- a **Risk Management Mentoring** képességfejlesztési és minőségértékelési program éves munkatervének leegyeztetése és a felmerülő igények/változások szerinti aktualizálása. Eredménytermék: *Kockázatkezelés fejlesztésére vonatkozó képzési és minőségértékelési program*
  - az aktuális képzési követelmények (szintek) meghatározásával
  - az alkalmazandó szakmai standardok, jogszabályi előírások, elvárások, stb. figyelembe vételével

- A kockázatkezelés fejlesztését célzó képzések elfogadott ütemterv szerinti lebonyolítása. Eredménytermékek: *Képzési dokumentáció és a résztvevők szakmai képességének igazoló értékelései*

- Az éves kockázatkezelési fejlesztési terv szervezet által történő megvalósításának figyelemmel kísérése és a szükséges konzultáció biztosítása. Eredménytermék: *Konzultációs szakmai javaslatok*

- A kockázatkezelési rendszer és a kockázatkezelési folyamatok eredményességének éves munkaprogram szerint lefolytatott minőségértékelése az érintett irányító testületek (felügyeleti szerv, igazgatóság és/vagy felügyelő bizottság) számára. Eredménytermék: *Éves jelentés a kockázatkezelési rendszer működéséről*

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

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

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

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

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

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	**Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai**
2.1. A kockázatok meghatározása és felmérése	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.
2.1.1. A *szervezet* vezetőjének gondoskodnia kell kockázatkezelési rendszer kialakításáról és működtetéséről, amit ajánlott írásban (pl. kockázatkezelési szabályzatban) szabályozni.	4.2 Felhatalmazás és elkötelezettség A szabvány is a felső vezetés felelősségét hangsúlyozza a kockázatkezelés rendszerének kialakításáért és hatékony működtetéséért. Ide tartozik a szervezet erős vezetői elkötelezettségének folyamatos fenntartása és az elkötelezettség szervezet minden szintjén való elérésének stratégiai tervezése és érvényesítése. Ennek keretében a felső vezetés: - meghatározza és jóváhagyja a kockázatkezelési politikát - biztosítja a szervezeti kultúra összhangját a kockázatkezelési politikával - a szervezet teljesítménymutatóival összhangban meghatározza a kockázatkezelés teljesítménymutatóit

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	- összehangolja a kockázatkezelési célkitűzéseket a szervezet stratégiájával és céljaival - biztosítja a jogi és szabályozási megfelelőséget - 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
2.1.2. Gondoskodni kell a *szervezet* tevékenységeivel kapcsolatos kockázatok felméréséről, illetve összegyűjtéséről. Hatékony és ajánlott, ha a tevékenységekkel mindennapi szinten foglalkozó munkatársak és vezetők tapasztalatai felhasználásra kerülnek a felmérés során.	A szabvány a kockázatot a szervezeti célokra pozitívan vagy negatívan ható bizonytalanságként értelmezi. Ennek megfelelően a szervezeti célok vonatkozásában nemcsak a szervezeti tevékenységekkel kapcsolatos belső tényezőket, hanem a célokat érintő külső és belső összefüggéseket is figyelembe kell venni mind a kockázatkezelési rendszer kialakítása, mind pedig az egyes működési és szervezeti szinteken megvalósítandó kockázatkezelési folyamatok végrehajtása során. 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. 5.3 Összefüggések megállapítása Az egyes működési és szervezeti szinteken megvalósuló kockázatkezelési folyamatok részeként a szervezeti célokat érintő külső és belső összefüggések megállapításán túlmenően az adott működési vagy szervezeti szinten megvalósuló kockázatkezelési folyamat specifikus összefüggéseit (5.3.4) is meg kell állapítani, melyek lehetnek például az adott működési vagy szervezeti szintre vonatkozó egyedi (testre szabott): - 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 5.3.5 Kockázati kritériumok A kockázatok jelentőségének mérlegeléséhez a szervezet értékeihez, célkitűzéseihez 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

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	- 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 5.4 Kockázatfelmérés A kockázatfelmérés a kockázatkezelési folyamat központi eleme, mely magában foglalja a kockázatok meghatározását, elemzését és kiértékelését. 4.3.4. Szervezeti folyamatokba való integrálódás A szabványban meghatározott alapelvek szerint a kockázatfelmérésnek a kockázatkezelési folyamat részeként minden működési és szervezeti szint irányítási tevékenységeibe integrálódnia kell. Ebből következően nemcsak a helyi vezetők (folyamatgazdák) és munkatársak tapasztalatainak felhasználására, hanem aktív részvételükre is támaszkodni kell a kockázatfelmérés során.
2.1.3. Ajánlott a beazonosított kockázati tényezők egy erre a célra kialakított kockázatkezelési rendszer adatbázisában történő rögzítése.	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. 4.3.4. Szervezeti folyamatokba való integrálódás A kockázatkezelés működési és szervezeti folyamatok irányításába való integrálásából fakadóan a kockázati tényezők nyilvántartását nem célszerű különválasztani a működési és szervezeti folyamatok nyilvántartásaitól. A felső vezetésnek biztosítania kell a szervezet kockázatkezelési rendszerével kapcsolatos tervezés összhangját az egyéb (pl. stratégiai, szervezetfejlesztési vagy infrastrukturális projektekre vonatkozó) tervezés folyamataival. 4.3.5 Erőforrások A megfelelő erőforrások (ideértve a személyi kapacitás, szakértelem, módszertanok, folyamatleírások, informatikai eszközök és oktatás) rendelkezésre állásának biztosítása a felső vezetés feladata.
2.1.4. Ajánlott a munkatársak tájékoztatása a szakterületükön beazonosított kockázati tényezőkről.	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. 4.3.6 A belső kommunikációs és jelentési mechanizmusok megállapítása A kockázatkezelési keretrendszer tervezése során a felső vezetésnek biztosítania kell a belső kommunikációs és jelentési mechanizmusok megállapítását annak biztosítására, hogy: - 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 érdekeltekkel való konzultációs folyamatok megvalósuljanak 4.3.7 A külső kommunikációs és jelentési mechanizmusok megállapítása

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	A felső vezetésnek biztosítania kell, hogy a külső érdekeltekkel való kommunikáció megfelelő terv alapján valósuljon meg az alábbiak figyelembe vételével: - megfelelő külső érdekeltek 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 érdekeltekkel való kommunikálása (válságkommunikáció) 5.2 Kommunikáció és konzultáció A kockázatkezelési folyamat adott működési vagy szervezeti szinten történő megvalósításakor biztosítani kell a külső és belső érdekeltekkel való kommunikációt és konzultációt. Az érdekeltek bevonásával a konzultáció hozzájárulhat: - az összefüggések jobb megismeréséhez - az érdekelt felek érdekeinek megértéséhez és figyelembe vételéhez - a kockázatok pontosabb meghatározásához - a tapasztalatok szélesebb körének kockázatelemzésben való hasznosításához - a kockázati kritériumok meghatározása és a kockázatértékelés során az eltérő vélemények megfelelő figyelembe vételéhez - a kockázatkezelési intézkedések jóváhagyásának és támogatásának biztosításához - a kockázatkezelési folyamat végrehajtása során szükséges változáskezelés támogatásához - a megfelelő külső és belső kommunikációs és konzultációs terv kialakításához A kommunikációban és konzultációban résztvevő érdekeltek a kockázatok megítélésével kapcsolatos eltérő véleményei természetszerűen 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.
2.2. A kockázatok elemzése	A szabvány a kockázatok elemzésével kapcsolatban is szétválasztja a keretrendszer szintű (4. fejezet) és a kockázatkezelési folyamat szintű (5. fejezet) szempontokat.
2.2.1. Minden egyes beazonosított kockázati tényező vonatkozásában ajánlott a bekövetkezése valószínűségének és a *szervezetre* gyakorolt hatásának	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. 5.3.5 Kockázati kritériumok A kockázatok jelentőségének mérlegeléséhez a szervezet értékeihez,

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
meghatározása.	célkitűzéseihez 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 érdekeltek véleménye Az előzetesen az adott működési vagy szervezeti szinten megvalósításra kerülő kockázatkezelési folyamatra megállapított kockázati kritériumok segítségével a kockázatfelmérés első lépéseként kerülnek meghatározásra a kockázati tényezők. 5.4.2 Kockázatok azonosítása A kockázatazonosítás során a kockázatok forrását és hatóköreit, az eseményeket vagy a körülmények változásait, a kiváltó okokat és a lehetséges következményeket kell meghatározni. A kockázatazonosítás célja olyan, mind teljesebb körű kockázati lista összeállítása, mely a szervezeti célok elérését támogató vagy akadályozó, illetve gyorsító vagy késleltető eseményeken alapul. A mind teljesebb körű kockázati lista összeállítása és karbantartása azért fontos, hogy csökkenjen a kockázatelemzésből esetleg kimaradó tételek súlya. 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.
2.2.2. Ajánlott a kockázatokhoz rendelt értékek írásos vagy elektronikus formában történő rögzítése.	Az alkalmazandó kockázatazonosítási technikákat és eszközöket a szervezeti céloknak, képességeknek és a kockázati kitettségnek megfelelően kell kiválasztani és alkalmazni.
2.2.3. A *szervezet* vezetőjének meg kell határoznia az egyes folyamatok, szervezeti egységek, illetve az egész szervezet kockázati tűréshatárának szintjét („kockázati étvágyát”).	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 egyrészről a kockázatkezelési keretrendszer kialakítása során figyelembevett külső és belső összefüggések megállapítása és a jóváhagyott kockázatkezelési politika, másrészről a működési és szervezeti szintek irányításába integrált kockázatkezelési folyamat által megállapításra kerülő külső és belső összefüggések és az ezek mentén kialakított kockázati kritériumok alkalmazása biztosítja. A szervezet felső vezetésének kettős szerepe van. Egyrészről a kockázatkezelési keretrendszer célkitűzéseivel kapcsolatos kockázati kritériumok kapcsán a tűréshatárok meghatározása, másrészt a szervezetet átfogó működési és szervezeti szintek mentén a kockázatkezelési folyamatok belső összefüggéseinek keretet adó szervezetirányítási célkitűzések megállapítása, melyek alapján az egyes kockázatkezelési folyamatok által

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	alkalmazandó kockázati kritériumok is kidolgozhatók - a kockázatkezelési folyamat végrehajtásáért felelős vezető feladat- és hatáskörében. 4.2 Felhatalmazás és elkötelezettség A szabvány a felső vezetés felelősségét hangsúlyozza a kockázatkezelés rendszerének kialakításáért és hatékony működtetéséért. Ide tartozik a szervezet erős vezetői elkötelezettségének folyamatos fenntartása és az elkötelezettség szervezet minden szintjén való elérésének stratégiai tervezése és érvényesítése. Ennek keretében a felső vezetés: - 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 megfelelőséget - 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 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. 4.3.2 A kockázatkezelési politika kialakítása A felső vezetés által a kockázatkezelési keretrendszer tervezése kapcsán jóváhagyott kockázatkezelési politika, mely meghatározza a kockázatkezelés céljait és biztosítja a vezetői elkötelezettség fenntartását, tipikusan tartalmazza az alábbiakat: - a kockázatkezelés értelmezését a szervezet vonatkozásában - a szervezeti célok és politikák kapcsolatát a kockázatkezelési politikával - a kockázatkezelési felelősségeket - az érdekellentétek kezelési módját - a felelősségek ellátásához szükséges erőforrások rendelkezésre bocsátására vonatkozó elkötelezettséget - a kockázatkezelés teljesítménymérési és jelentési módját - a kockázatkezelési politika és keretrendszer rendszeres és szükség szerinti áttekintése és javítása iránti elkötelezettséget 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. 5.3.5 Kockázati kritériumok A kockázatok jelentőségének mérlegeléséhez a szervezet értékeihez,

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	célkitűzéseihez 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 érdekeltek véleménye
2.2.4. A kockázati tényezők hatásának és bekövetkezésük valószínűségének figyelembevételével ajánlott meghatározni azokat a kockázati tényezőket, amelyek a *szervezet* kockázati tűréshatárain (szervezeti szinten, illetve szervezeti egység szinten vagy egyes folyamatokra vonatkozóan) belül, illetve azon kívül helyezkednek el (kockázati térkép).	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 számszerűsíthetőek. 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. 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.
2.3. A kockázatok kezelése	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. A kockázatkezelési intézkedés („risk treatment”) egy olyan ciklikus folyamat, mely során: - értékelik 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
2.3.1. A kockázatkezelési rendszer fő célja, hogy megszüntesse vagy a tűréshatáron belüli értékre csökkentse a *szervezet* kockázati	A kockázat(vállalás) pozitív hatásainak kívánatos érvényesítése céljából a szabvány nemcsak a kockázatcsökkentő, hanem a kockázatnövelő kockázatkezelési intézkedéseket is értelmezi. Továbbá a kockázati szintek és tűréshatárok meghatározása és szükség szerinti változtatása is része a kockázatkezelési folyamat megvalósításának (ld. 5.3 Összefüggések megállapítása). Például a külső körülmények megváltozására való gyors reagálási képesség támogatására a szervezeti és működési folyamatok

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
tűréshatárán kívül elhelyezkedő kockázatokat.	újratervezése, vagy új termék, illetve szolgáltatás fejlesztése magasabb kockázatvállalási szintek figyelembe vételével valósulhat meg. 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 megfelelőség biztosítása kapcsán korábban szabályozott és foganatosított kontrollintézkedések egy része. A költségmegtakarítás megvalósítása céljából foganatosított intézkedések is rendszerint kockázatnövelőek, ezért az esetleges negatív hatás csökkentése érdekében célszerű lehet a helyettesítő kontrollok figyelembe vétele, illetve kialakítása és alkalmazása.
2.3.2. A kockázatok kezelésének módját (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, kezelés) minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni.	A kockázat felvállalása esetén olyan, a lehetőségek megvalósulását támogató kockázatkezelési intézkedések is lehetségesek, melyek nem csökkentik, hanem növelik a kockázati szintek egyes mutatóit (ld. gyakoriság, hatás, vagy a kockázat forrására jellemző egy mérőszám).
2.3.3. Figyelembe kell venni, hogy adott kockázatra adott válaszreakció mértéke és költségei arányban legyenek a kockázat által jelentett negatív következmények mértékével és költségvetési hatásával.	A költségeken túl azt is figyelembe kell venni, hogy a kockázatkezelési intézkedés új kockázatot is generálhat (esetleg a szervezet működésének más területén). Ugyancsak új kockázat forrása lehet, ha a kockázatkezelési intézkedés eredményessége és hatékonysága nem vagy csak rosszul mérhető.
2.3.4. Az egyes kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyeknek rendelkezniük kell a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és a megfelelő szaktudással.	A szükséges általános erőforrások rendelkezésre bocsátásáért a felső vezetés felelős a kockázatkezelési keretrendszer kialakítása és fenntartása során. 4.3.5 Erőforrások A megfelelő erőforrások (ideértve a személyi kapacitás, szakértelem, módszertanok, folyamatleírások, informatikai eszközök és oktatás) rendelkezésre állásának biztosítása a felső vezetés feladata. 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.
2.3.5. Ajánlott a feladatellátás folytonosságát veszélyeztető tényezők (humán erőforrás hiánya, technikai eszközök hiánya, új informatikai rendszerre való	A szabvány tervszerű intézkedést ír elő mind a kockázatkezelési keretrendszer, mind pedig az egyes működési és szervezeti szinten megvalósuló kockázatkezelési folyamatok vonatkozásában. 4.2 Felhatalmazás és elkötelezettség A szabvány a felső vezetés felelősségét hangsúlyozza a kockázatkezelés rendszerének kialakításáért és hatékony működtetéséért. Ide tartozik a szervezet erős vezetői elkötelezettségének folyamatos fenntartása és az elkötelezettség szervezet minden szintjén való elérésének stratégiai tervezése

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
áttérés, jogszabályi változások stb. folytán előálló fennakadások) megelőzése, illetve mielőbbi megszüntetése.	és érvényesítése. Ennek keretében a felső vezetés: - 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 megfelelőséget - 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 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 információtartalommal: - a kockázatkezelési intézkedések lehetséges opciók közüli 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 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.
2.3.6. A szabályszerű és hatékony működéshez hozzájárulásuk érdekében a külső-, belső szabályozóknak nem megfelelő működés kiváltó okait meg kell szüntetni, illetve intézkedéseket kell ki dolgozni az előirányzatokkal, vagyonnal való gazdálkodás szabályozókkal való összhang biztosítása	A szabályozóknak és a vagyongazdálkodási szempontoknak nem megfelelő működés (szabálytalanság) megakadályozása az értékmegőrzésre vonatkozó első alapelv érvényesítéseként a keretrendszer kialakításakor és megvalósításakor elsődleges elkötelezettségi szempont, továbbá beépül a működési és szervezeti szinteken megvalósuló kockázatkezelési folyamatokba (összefüggések megállapítása, kockázati kritériumok meghatározása, kockázatok kiértékelése, kockázatkezelési opciók kiválasztása, a kockázatkezelési folyamat dokumentálása).

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
érdekében.	
2.4. A kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata	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). 4.5 A keretrendszer monitorozása és felülvizsgálata A szervezetnek végre kell hajtania az alábbiakat annak érdekében, hogy a kockázatkezelés eredményes legyen: - 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 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: - 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 feltárásra kerüljenek, ideértve a kockázati intézkedések és prioritások felülvizsgálatát igénylő kockázati kritériumok illetve a kockázatok változásait is - az újonnan felmerülő kockázatok beazonosításra kerüljenek A kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósításának előrehaladási mértéke teljesítménymérésre alkalmazható. Az eredmények beépülhetnek a szervezet átfogó teljesítménymérési rendszerébe és a külső és belső jelentésekbe. Az egyes kockázatkezelési folyamatok felülvizsgálati eredményeit fel kell használni a kockázatkezelési keretrendszer terv szerinti monitorozásához és felülvizsgálatához is (4.5).
2.4.1. Gondoskodni kell az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott	A kockázatkezelési intézkedések tervezésekor kell a nyomon követés (monitorozás) módját és gyakoriságát meghatározni. 5.5.3 Kockázatkezelési intézkedési tervek készítése és megvalósítása

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
intézkedések megvalósításának nyomon követéséről.	A kockázatkezelési tervek készítésének célja a kockázatkezelési lehetőségek közül kiválasztott intézkedések megvalósítási módjának dokumentálása az alábbi információtartalommal: - a kockázatkezelési intézkedések lehetséges opciók közüli 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 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. 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. A feljegyzések készítésekor figyelembe veendő tényezők: - a szervezet folyamatos tanulási igényei - az információk vezetési célú újrahasznosításának előnyei - a feljegyzések készítésének és karbantartásának költségei és ráfordításai - a feljegyzések készítésével kapcsolatos jogi, szabályozási és működési igények - a hozzáférési módok, elérhetőség és tároló eszközök - a megőrzési időszak - az információk érzékenysége
2.4.2. Ajánlott, hogy a *szervezet* a beazonosított kockázatokat év közben legalább egyszer felülvizsgálja.	A kockázatok a célokra ható bizonytalanság forrásaira és a külső és belső összefüggésekre jellemző időhorizontok figyelembe vételével, a végrehajtási ciklusok szerinti gyakorisággal kerülnek beazonosításra és felülvizsgálatra - a kockázatkezelési folyamat részeként. 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. 5.4.2 Kockázatok azonosítása A kockázatazonosítás során a kockázatok forrását és hatóköreit, az eseményeket vagy a körülmények változásait, a kiváltó okokat és a lehetséges következményeket kell meghatározni. A kockázatazonosítás célja olyan, mind teljesebb körű kockázati lista összeállítása, mely a szervezeti célok elérését támogató vagy akadályozó, illetve gyorsító vagy késleltető eseményeken alapul. A mind teljesebb körű kockázati lista összeállítása és karbantartása azért fontos, hogy csökkenjen a kockázatelemzésből esetleg kimaradó tételek súlya.

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	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.
2.4.3. Ajánlott a kockázatkezelési folyamat minden egyes elemének (kockázatok felmérése, elemzése, kezelése) legalább évenkénti teljes felülvizsgálata.	A felülvizsgálatokat kiváltó okokat mind a kockázatkezelési keretrendszer, mind pedig az egyes kockázatkezelési folyamatok vonatkozásában az összefüggések figyelembe vételével kell a tervezéskor meghatározni. 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: - 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 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). 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 tűzhetők ki a következő időszak teljesítménycéljai.
2.4.4. Ajánlott a felülvizsgálatok során feltárt hiányosságok mielőbbi kijavítása, illetve a hatékonyabb feladatellátást biztosító módszerek és eszközök lehetőség szerinti bevezetése.	A kockázatkezelési keretrendszer és a kockázatkezelési folyamatok megvalósításának kötelező eleme a folyamatos javítást célzó tevékenységek előírása és a végrehajtás nyomon követése. 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.

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu

Az államháztartási belső kontroll standardok hivatkozásai	Az ISO 31000:2009 Risk Management szabvány hivatkozásai
	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 információtartalommal: - a kockázatkezelési intézkedések lehetséges opciók közüli 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 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.
2.5. Csalás, korrupció	A szabvány nem nevesít kiemelt kockázati típusokat. Ugyanakkor a szabálytalanság kezelése kapcsán tett korábbi megállapításunk szerint: A szabályozóknak és a vagyongazdálkodási szempontoknak nem megfelelő működés (szabálytalanság) megakadályozása az értékmegőrzésre vonatkozó első alapelv érvényesítéseként a keretrendszer kialakításakor és megvalósításakor elsődleges elkötelezettségi szempont, továbbá beépül a működési és szervezeti szinteken megvalósuló kockázatkezelési folyamatokba (összefüggések megállapítása, kockázati kritériumok meghatározása, kockázatok kiértékelése, kockázatkezelési opciók kiválasztása, a kockázatkezelési folyamat dokumentálása).
2.5.1. Kiemelt figyelmet kell fordítani a *szervezeten* belül a súlyosabb szabálytalanságok (csalás, illetve korrupció) mint kiemelt kockázatok kezelésére.	A kockázatkezelési politika összehangolása a szervezeti célkitűzésekkel és politikákkal biztosítja, hogy a kiemelt kockázati területek kellő súllyal jelenjenek meg. 4.3.2 A kockázatkezelési politika kialakítása A felső vezetés által a kockázatkezelési keretrendszer tervezése kapcsán jóváhagyott kockázatkezelési politika, mely meghatározza a kockázatkezelés céljait és biztosítja a vezetői elkötelezettség fenntartását, tipikusan tartalmazza az alábbiakat: - a kockázatkezelés értelmezését a szervezet vonatkozásában - a szervezeti célok és politikák kapcsolatát a kockázatkezelési politikával - a kockázatkezelési felelősségeket - az érdekellentétek kezelési módját - a felelősségek ellátásához szükséges erőforrások rendelkezésre bocsátására vonatkozó elkötelezettséget - a kockázatkezelés teljesítménymérési és jelentési módját - a kockázatkezelési politika és keretrendszer rendszeres és szükség szerinti áttekintése és javítása iránti elkötelezettséget

Készült az Európai Bizottság által támogatott BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt eredményeinek alkalmazásával.
Szakmai koordinátor: Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft., www.trusted.hu