

Ivanyos János – Sándorné Kriszt Éva

A kockázatkezelés teljesítmény- mutatókon alapuló mérési és értékelési módszerei

ÖSSZEFOGLALÓ: A közsféra intézményeinek kockázatkezelési gyakorlatával kapcsolatosan az Állami Számvevőszék vizsgálatai számos megfelelési és működési hiányosságot tártak fel az elmúlt években. Jelen cikkben olyan megközelítést és vizsgálati módszereket mutatunk be, amelyek segítséget nyújtanak a megfelelési követelmények teljesítésén túl az eredményes kockázatkezelés kialakításában és működtetésében. Az ISO 31000 kockázatkezelési szabvány alkalmazását elősegítő, a Budapesti Gazdasági Főiskola által vezetett nemzetközi projektek eredményeként létrejött, a szervezetek irányítási képességét fejlesztő és azok objektív felmérését biztosító módszerek segítséget nyújtanak az eredményes kockázatkezelés megvalósításához nélkülözhetetlen kockázati kritériumok, így többek között a megfelelő kockázatvállalási szintek meghatározásához. A szervezeti kockázatkezelés irányítási folyamatának javasolt teljesítménymutatói alkalmazhatók a köz- és magánszféra szervezeteire, illetve vállalataira is. A 2016. január 1-jétől Budapesti Gazdasági Egyetem néven működő felsőoktatási intézmény megfelelő képzési kereteket biztosít az új kockázatkezelési módszerek elsajátításához.

KULCSSZAVAK: kockázatkezelés, irányítási képesség, kockázatvállalás, eredményesség, teljesítménymutatók

JEL-KÓDOK: G32, G34, D81, D61, D23

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, így egyes állami vállalatok – vezetői a 370/2011. (XII. 31.) kormányrendelet alapján felelősek a szervezet minden szintjén érvényesülő belső kontrollrendszer – az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók megfelelő alkalmazásával történő – kialakításáért és működtetésért, továbbá évente legalább egyszer kötelesek nyilatkozatban értékelni a szervezet belső kontrollrendszerének minőségét.

Levelezési e-cím: ivanyos.janos@uni-bge.hu

A magyar államháztartásra vonatkozó jogszabályi megfelelési követelmények és az alkalmazásra javasolt útmutatók (Nemzetgazdasági Minisztérium, 2012) a kockázatkezelést lényegében a belső kontrollrendszer részeként határozzák meg.¹ A kontrollokat előtérbe helyező kockázatértékelés, amely a kockázatalapú ellenőrzés tervezésének egyik meghatározó eleme, a nemzetközi trendeket is követve a közsféra kockázatkezelési szabályozásának sarokkövévé vált, amelyet az intézmények belső szabályzataikban is igyekeznek lekövetni – éppen a megfeleléségi követelményeket szem előtt tartva.

Az utóbbi időszakban a közsféra kockázatkezelésének elméleti, szabályozási és ellenőrzési kérdéseit taglaló cikkek és tanulmányok (Domokos – Nyéki – Jakovác – Németh – Hatvani, 2015), (Vasvári, 2015) jelentek

meg. Ezek rámutatnak arra a problémára, hogy bár az elmúlt több mint 10 év alatt jelentős módszertani tudás és tapasztalat halmozódott fel, de ennek ellenére az Állami Számvevőszék által vizsgált szervezetek nagy többsége esetében jelentős eltérés van a kockázatkezelési rendszerek szervezeti szabályainak – megfelelőségi követelmények szerinti – kidolgozottsága és a tényleges kockázatkezelés alkalmazásának minősége között. A 2013. évi zárszámadás ellenőrzése során a központi alrendszer szervezeti körében szerzett tapasztalatok szerint „bebizonyosodott, hogy mind az intézményeknél, mind az intézményi címek szervezeteinél a belső kontrollrendszer elemei közül a kockázatkezelésnél tapasztalható a legtöbb hiányosság”. Míg a kockázatkezelési szabályzatok a számvevőszéki vizsgálati módszer szerint az ellenőrzöttek 87,4 százalékánál „megfelelő” volt, addig ugyanebben a körben a kockázatkezelési tevékenység csak a szervezetek 29,1 százalékánál kapott hasonló minősítést. Ugyancsak megállapításra került, hogy bár volt kimutatható összefüggés a vizsgált szervezetek mérete és a minősítés eredménye között, legkevésbé a közepes méretű szervezetek feleltek meg a kockázatkezeléssel szemben támasztott követelményeknek.

Az államháztartás önkormányzati alrendszerében kialakított kockázatkezelési rendszerek vonatkozásában még kedvezőtlenebb kép alakult ki mind az integritásfelmérés kapcsán kérdőívet kitöltő, mind pedig a – kockázati szempontok alapján – vizsgálatra kiválasztott önkormányzatok körében. Hasonlóan nem kedvezőek az állami felsőoktatási intézmények 2009–2013-as időszakra vonatkozó gazdálkodásának és működésének vizsgálata során szerzett tapasztalatok sem (Állami Számvevőszék, 2015). A kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése csak az ellenőrzött állami felsőoktatási intézmények alig több mint egyharmadánál volt megfelelő. Annak ellenére, hogy az intézmények döntő többsége rendelkezett a kockázatkezelés belső szabályzatával, azonban azt közel harmaduk nem aktualizálta. Ennél is súlyosabb megállapítás, hogy csak kevesebb, mint egyharmaduk „tett intézkedéseket a szervezeti célok elérését veszélyeztető tényezők kiküszöbölése, a kockázatok mérséklése érdekében”.

Míg a kisebb települési önkormányzatoknál lehet hivatkozni a szükséges szakmai kapacitás hiányára, ez nyilván nem lehet megfelelő érv például az állami felsőoktatási intézmények esetében. Joggal merül fel, hogy mi gátolja a jogszabályi megfelelés teljesülését a belső szabályozás kialakításán túl, és vajon a jogszabályi megfelelés önmagában elégséges-e a közszféra intézményei számára a sikeres kockázatkezelés megvalósításához.

A következőkben arra keresünk megoldást, hogy a megfelelőségi követelmények teljesítésén túl milyen alapokon fejleszthetik tovább a közszféra intézményei a kockázatkezelési rendszerüket, illetve a megfelelőség értékelése mellett az eredményesség milyen teljesítménymutatókon keresztül vizsgálható?

A MEGFELELÉSI SZEMPONTOK KIEGÉSZÍTÉSÉNEK SZÜKSÉGESSÉGE

Az ellenőrzési szakmai szervezetek által kidolgozott kontrollalapú, a megfelelőségi kritériumokat elsődlegesen szem előtt tartó kockázatkezelési elvárások a „védelmi vonalak” részeként kerülnek meghivatkozásra és előírásra mind a pénzügyi szektorra, mind pedig a közszférára vonatkozó kötelező érvényű jogszabályok és követendő útmutatók által. Mindazonáltal az eredetileg a tőzsdei cégekre és kiemelten a pénzügyi beszámolókat megbízhatóságának alátámasztására kidolgozott COSO-modellek vagy az azokra épülő belső kontrollrendszer szabványok és -ajánlások a kockázatkezelést a szervezet működtetéséhez szükséges kontrollok kialakításának és ellenőr-

zésének kontextusára szűkítik. Ez tükröződik vissza a széles körben alkalmazott azon kockázátértelmezés kapcsán is, amely a kockázatokat az esetlegesen bekövetkező események negatív hatásaiként írja le, és a kockázatomérséklést előtérbe helyezve az események bekövetkezési valószínűségének (vagy gyakoriságának) és/vagy azok hatásának (következményeinek) csökkentését tartja szem előtt. Ez az értelmezés azonban a pozitív kimenetek elérését célzó kockázatvállalást nem tudja a helyén kezelni. A közsférában általánosan elfogadottnak tekinthető vélemény szerint:

„A közsférában – ellentétben a magánvállalkozások világával – a kockázatvállalás esetleges pozitív hozama minimális. Különösen akkor, ha a jogszabályban nem szereplő célok elérésének nincsen 'jutalma.'” (Domokos – Nyéki – Jakovác – Németh – Hatvani, 2015)

Ugyanakkor a jogszabályi célok szerinti megfelelés kritériumain túl egyéb szempontokat is célszerű figyelembe venni. A közsféra ugyanis meglehetősen tág kört takar, a költségvetés központi és önkormányzati alrendszerében működő intézmények mind az intézmény típus és méret, mind a felüyeleti és tulajdonosi szerkezet, mind az ellátandó társadalmi/gazdasági feladatok, mind pedig a regionális összefüggéseket tekintve egyáltalán nem tekinthetők homogénnek az adott szakterületre vonatkozó jogszabályokban (például az egyetemek, főiskolák esetében a felsőoktatási törvényben) meghatározott célok tekintetében.

Nemcsak az egyes szakpolitikai területek (például egészségügy vagy közoktatás), hanem az azonos jogszabályi célok által meghatározott keretek között (például a felsőoktatásban) működő intézmények is a valóságban versenyeznek egymással vagy legalábbis a finanszírozási forrásokért. Ha igaz lenne, hogy az elért jobb helyezésnek (pozíciónak) nincs meg a „jutalma”, például a kedvezőbb pénzügyi feltételek, a szakmai elismertség, a „vevői” elégedettség, a kiválóság díjazása stb. formájában, akkor ez

a nyilvánvaló és nap mint nap tapasztalható – sőt az élen járók között igencsak erős – verseny sem létezne. Ez azonban nem is lenne kívánatos, hiszen ösztársadalmi érdek, hogy a közsféra ösztönözve legyen a lehető legjobb vagy legalábbis a folyamatosan javuló teljesítmény elérésére. A kockázatvállalás várható pozitív hozama nélkül a közsféra intézményeitől sem lehetne az innováció és folyamatos fejlődés iránti belső igényt elvárni.

Az előbbiek értelmében joggal elvárható, hogy a közsféra intézményei a jogszabályokban szereplő általános célokra túl elsősorban az eredményesség (hasznosság) és a hatékonyság (vagyis az erőforrások optimális felhasználása) vonatkozásában – az adott térben és időben – egyedileg meghatározott stratégiai és szervezeti szintekre lebontott működési célokkal rendelkezzenek.

Például a Budapesti Gazdasági Főiskola Szervezeti és Működési Rendjében (BGF, 2015) megfogalmazott célok és feladatok is túlmutatnak a felsőoktatás és felnőttképzés törvényi szabályozásából eredő célokon. Hiszen a fő célkitűzés – vagyis a felsőfokú szakemberképzésben betöltött pozíció („az országban és nemzetközileg is egyaránt vonzó, vezető gazdasági felsőoktatási intézmény”) megtartása – mellett szükséges az oktatás színvonalának folyamatos emelése a széles körű oktatási autonómia, valamint az oktatók és hallgatók egyéni fejlődésének biztosításával, az időtálló és naprakész elméleti és gyakorlati ismeretek megfelelő egyensúlyát biztosító tananyag-korszerűsítés fenntartásával, valamint a kutatás hazai és nemzetközi szereplőivel való kapcsolattartás fejlesztésével. Értelemszerűen a kockázatok meghatározását, felmérését, felvállalását, illetve kezelését is ezen stratégiai célok teljesülését támogató szervezeti és működési célkitűzések szerint kell megvalósítani – a jogszabályi kötelezettségeknek és a felsőbb szintű államigazgatási elvárásoknak való megfelelés alapján.

Véleményünk szerint a közsféra intézményeire jellemző kockázatkerülő magatartás elsősorban nem annak köszönhető, hogy a kockázatvállalás pozitív hozama minimális lenne, hanem inkább az államháztartási kontrollrendszer visszatartó erejének. Ugyanakkor ez nem feltétlenül jelent kedvező állapotot, ha egyúttal gátolja a fejlődést, korlátozza a pozitív kimenetek elérésének esélyeit, vagy éppen indokolatlanul megnöveli az átfutási időket, illetve jelentős többletkiadással jár együtt. A szervezetrányításon belüli „gazdálkodási” (biztonságnövelő) és „vállalkozási” (kockázatonövelő) jellegű magatartásformák ellentmondását a kockázatkezelési szakirodalom régóta ismeri és elemzi (lásd Farkas – Szabó, 2005).

Az egyéb külső tényezők idő- és térbeli jellemzőinek változatlansága esetén a „gazdálkodási” és „vállalkozási” magatartásformák optimális kombinációját vagy arányát az aktuális versenyben elfoglalt hely (pozíció) megváltoztatása vagy megtartása iránti szándéknak megfelelő, a szervezeti célok szerint egyedileg kialakításra kerülő irányítási célkitűzések határozzák meg. Azonban bármelyik említett magatartásforma tartós túlsúlyba kerülése (amelyet a szakirodalom „renyheségi” vagy „kalandorsági” állapotként jellemez) veszélyeztet mind az egyedi szervezeti célok, mind pedig az ésszerű gazdálkodási célok teljesülését – a közsféra intézményei esetében is. Azt is fontos megjegyeznünk, hogy – például fejlesztés és innováció megvalósítása, illetve új termék, technológia vagy szolgáltatás bevezetése kapcsán – a nagyobb kockázatvállalás nem ellentéte a szabályszerű gazdálkodásnak, habár ilyenkor a külső és belső bizonytalansági tényezők megváltozott hatása miatt a gazdasági és jogi adminisztrációnak is kétségkívül magasabb szintű szakmai igényeknek kell megfelelnie. Mindez természetesen igaz az irányítás alsóbb és felsőbb intézményi szintjeire is.

A kitűzött szervezeti célok mind teljesebb körű, leghatékonyabb és az ésszerűség hatá-

rain belül leggyorsabb teljesülését szem előtt tartó vezetők a kockázatvállalást a mindennapi döntéshozatal és irányítási tevékenységek természetes velejárójaként (lehet azt is mondani, hogy integráns részeként) élik meg, különösen olyankor, ha a kitűzött célok mentén egymással is ütköző alternatívák közül kell választaniuk vagy rangsorolniuk. Így számukra a kockázatok kezelésére vonatkozó – a konkrét szervezeti céloktól és a megvalósított irányítási rendszer működésétől „függetlenül” kialakított vagy elvart – szabályzatok betartása elsősorban adminisztratív többletterhet jelent, ezért érthető módon – és különösen a szankciók hiányában – a kockázatkezelési előírásokat vagy figyelmen kívül hagyják, vagy jobb esetben az előírások teljesítését a napi munkát „kevésbé zavaró” szervezeti keretek közé terelik. Ezáltal a szabályoknak „megfelelő” kockázatkezelés a tényleges döntéshozataltól és irányítási funkcióktól elkülönülő, a szervezeti célok időhorizontja vagy a körülmények változása helyett az ellenőrzési ciklusokat követő – többnyire utólagos – dokumentálási gyakorlattá válhat. Mindez a kötelező kockázatkezelés szerepének és funkciójának elértéktelenedéséhez, illetve a munkatársak körében az általános negatív megítélés kialakulásához vezethet.

A külső érdekeltek szempontjából szintén megkérdőjelezhető a kizárólag a megfelelési kritériumokat szem előtt tartó kockázatkezelés „hozzáadott értéke”. Az elmúlt évtizedek alatt rendszeresek – szinte minden szektorban és szervezettípusnál globálisan, illetve helyileg is – az irányítási botrányok és szervezett visszaélések, a beszámolók és közzétételi jelentések „kozmetikázásai”, a korrupció különböző formái, az etikai normák erodálása stb. Mindez nem igazolja azt, hogy a jogszabály-megfelelési követelmények teljesülése önmagában garanciát jelentene a katasztrofális hatású (környezeti, gazdasági és társadalmi) kudarcok elkerülésére vagy akár az egyedileg kitűzött szervezeti célok sikeres elérésére.

Számos esetben a jogszabályi megfelelés minősége és az egyedi sikertényezők állapota között nem feltétlenül állapítható meg közvetlen összefüggés, mint például a hazai felsőoktatási intézmények rangsorában élen szereplő intézményeknél megállapított megfelelési hiányosságok esetében sem. A több nemzetközi – természetesen eltérő és egyben vitatható szempontok szerint összeállított – toplistán is rendszeresen szereplő, sajnálatosan igen kevés számú magyar egyetem között van olyan, ahol a kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése az ÁSZ által vizsgált 2009–2013 közötti időszakban nem felelt meg a jogszabályi előírásoknak. Kérdés, hogy miként mérhető az, hogy egy megfelelési célból meghozott javító vagy helyebítő intézkedés (például a belső kontrollkézikönyv kockázatkezelési részzel történő kiegészítése), illetve ennek egy vizsgált időszak alatti hiánya mennyire szoros összefüggésben áll az adott felsőoktatási intézmény korábbi és jelenlegi előkelő hazai, illetve nemzetközi ranglista-helyezéseivel vagy a gazdálkodási szabálytalanságok meglétével és kiküszöbölésével.

A KOCKÁZATKEZELÉS MINŐSÍTÉSÉNEK KIEGÉSZÍTŐ SZEMPONTJAI

A hagyományos megfelelésalapú vizsgálatok (auditok) a kockázatkezelés eredményességét ahhoz kötik, hogy valamely modell (például a COSO ERM) összes komponense „jelen van-e” a szervezet működésében, és működésük „ésszerű bizonyosságot” jelent-e a kitűzött célok teljesüléséhez. Véleményünk szerint az ISO 31000 kockázatkezelési szabvány (ISO, 2009)² eredményességi kritériumait alkalmazva az eredményesség a következő három kérdés megválaszolásával jobban jellemezhető (Ivanyos – Sándor-Kriszt, 2015).

▶ Van-e a szervezetnek aktuális, pontos és átfogó (vagyis minden működési, illetve szer-

vezeti szintre kiterjedő) értelmezése a kockázatokról?

▶ A kockázatvállalás szervezet által alkalmazott szintjei és határai (a kockázati kritériumok) ismertek-e és elfogadhatók-e a külső és belső érintett felek számára?

▶ A szervezet kockázatai az előírt kritériumokkal jellemezhető határokon belül vannak-e?

Ezeknek a kérdéseknek megválaszolása túlmutat a belső kontrollrendszer szabályszerű kialakítására és működésére vonatkozó megállapítások hatókörén. Az egyedileg kitűzött célok, illetve azok eltérő időhorizontjai, a kialakított szervezeti keretek, az egyes szervezetek térbeli elhelyezkedése és kapcsolódásai, valamint a hatósági, termék-előállítási, szolgáltatási, értékesítési, illetve hasznosítási láncokban elfoglalt szerepek különbözőségei miatt előre meghatározott ellenőrzési kérdőívek mentén az adott válaszok nem is igazolhatók. Ugyanakkor ezen kérdések felvetése a vezetők számára jobban megfoghatóvá teszik a kockázatok kezelésével kapcsolatos tennivalókat, szem előtt tartva a szervezet belső és külső kapcsolódásainak tér és idő vonatkozásait, illetve változásait is³.

A kockázatkezelés eredményességét a szervezeti és működési szinteken kialakított irányítási tevékenységek és képességek támogatják. 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. Ennek alapján a kockázatkezelés minősége a szervezet irányítási képességének felmérésével⁴ (Ivanyos – Roóz, 2010) jobban jellemezhető, mint kizárólag egy általános kockázatkezelési vagy kontrollmodell alkotóelemeinek való „megfelelés” vizsgálatával.

Az irányítási képesség a szervezet működésének olyan jellemzője, amely azt mutatja, hogy az irányítási rendszer milyen mértékben támogatja a kulcsfontosságú folyamatok szervezeti céloknak megfelelő végrehajtását. Az irányítási képesség meghatározása és javítása eszközül szolgál az irányítási rendszer kerekeinek fejlesztéséhez, a kockázatkezelésnek a szervezet döntéshozatali és végrehajtási folyamataiba való mind teljesebb körű integrálódásához, valamint a felügyeleti, illetve ellenőrzési tevékenységek hatékonyabbá tételéhez.

Az egyedileg (testre szabottan) kialakított kockázatkezelés minősége vizsgálható továbbá olyan modellfüggetlen attribútumok mentén is, amelyek hiányosságai veszélyeztetik az eredményességi szempontok megfelelő érvényesülését. Az ISO 31000 kockázatkezelési szabvány ajánlásai alapján a kockázatkezelés eredményességét támogató, teljesítménynövelő jellemzőket a következők szerint foglalhatjuk össze (Ivanyos, 2015):

- a kockázatkezelés folyamatos javítása,
- a kockázatokért való személyes felelősség teljes körű szabályozása,
- a kockázatkezelés alkalmazása minden döntéshozatali eljárás végrehajtása során,
- folyamatos kommunikáció az érintettekkel,
- a szervezet irányítási rendszerébe való teljes integráció.

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

A kockázatkezelési tevékenységek nem véletlenszerűen, hanem tudatosan, az egyéb

felelőségekkel együtt szabatosan előírt munkaköri szabályok szerint kell, hogy megvalósuljanak. 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 szervezet és a működés minden szintjén a döntések meghozatalakor nyilvánvalóan mérlegelésre kerülnek a kockázatok, és így többé vagy kevésbé formalizált módon kockázatkezelésre (vagy kockázatvállalásra) 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 (például szabályzatban előírt) eleme is megjelenhet, sőt a döntéshozók az adott helyzetben maguk is értékelhetik a kockázatkezelés megvalósulásának megfelelőségét, amely befolyással lehet a meghozott döntéseikre.

Az egyes döntéshozatali eljárások során alkalmazandó kockázatkezelés módját és mértékét a szervezet egészére – egyedileg – kidolgozott és rendszeresen felülvizsgált irányítási keretrendszer kapcsán célszerű eltervezni és szükség esetén külön 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 képességszinten – történő végrehajtás megfelelősége vehető számításba. Ugyancsak fontos szempont az is, hogy a kockázatkezelési eljárás alkalmazásának előírása ne az adott szervezeti vagy működési szint döntési hatásköreinek és a felelőségek

korlátozását célozza, hanem a kockázatkezelés eszköztárával a megalapozott és jó döntések meghozatalát segítse elő.

A kockázatkezelés a külső és belső érintettekkel való folyamatos kommunikációra, párbeszédre és konzultációra épül. A szervezet működése szempontjából az érintettek akár egymástól eltérő céljainak és szempontjainak figyelembevételét biztosító többirányú kommunikáció a kockázatkezelés fontos eleme és szerves része, amely nemcsak a kockázatok meghatározásánál és értékelésénél, hanem a kockázatkezelési intézkedések megtervezésekor, a végrehajtás nyomán követésekor és az eredmények felülvizsgálatakor is nélkülözhetetlen. Amennyiben az érintett felek nem ismerik meg vagy nem fogadják el egymás kockázati szintjeit, akkor az ugyanarra a kockázatra vonatkozó, különböző érintettek által nem egyeztetett kritériumok mentén fogantatott intézkedések kölcsönösen kiolthatják egymást, vagy legalábbis veszélyeztethetik a – bármelyik fél által – kívánt hatás elérését.

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 vagy közszolgáltatás szerződés szerinti teljesítése és egy nagyobb beruházási projekt lebonyolítása esetében a munkakörülményekkel, a finanszírozással, a jövedelmezőséggel, a lakossági igényekkel kapcsolatos specifikus körülmények a kockázatok eltérő módon történő meghatározását, bemutatását, valamint a szükséges partnerekkel, munkatársakkal, felsővezetőkkel, hatósággal, hitelezőkkel, lakossággal folytatott párbeszédnek különböző típusait teszik szükségessé.

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, amelyet ők szükségesnek és elégségesnek tartanak a szervezeti célok teljesüléséhez.

A KOCKÁZATI SZINTEK MEGHATÁROZÁSA

Az ISO 31000 szabvány alapján a kockázatot a bizonytalanság céljainkra vonatkozó hatásaként értelmezzük, amely lehet kedvező és/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 az „eredendő” (vagy annak vélt) kockázati tényezők többé-kevésbé jól kiszámítható hatásának és/vagy bekövetkezési valószínűségének csökkentésére kell koncentrálnia, hanem a „fennmaradó” (tényleges, de nehezen mérhető) 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” (vagy azok elmaradásai) és a körülmények nem kellően figyelembe vett változásai okozzák a legnagyobb károkat, amelyeket önmagukban vizsgálva a valószínűség és a hatás szorzataként nem tekintenénk jelentős kockázatúnak.

Az ISO 31000 szabvány szerint a kockázatok jelentőségének mérlegeléséhez a szervezet értékeihez, célkitűzéseire és erőforrásaihoz illeszkedő kockázati kritériumokat kell meghatározni. Ezek a kritériumok származhatnak

jogszabályi vagy más, a szervezet által vállalt követelményekből, amelyek kialakításakor figyelembe veendő tényezők:

- a lehetséges okok és okozatok jellege és típusai,
- a bekövetkezési valószínűség meghatározási módja,
- a bekövetkezési gyakoriság és következmény térbelisége és időhorizontja,
- a kockázati szintek meghatározási módja,
- a lehetséges tűréshatárok,
- az ismétlődő vagy párhuzamos kockázatok együttes hatásának meghatározása,
- az érdekeltel véleménye.

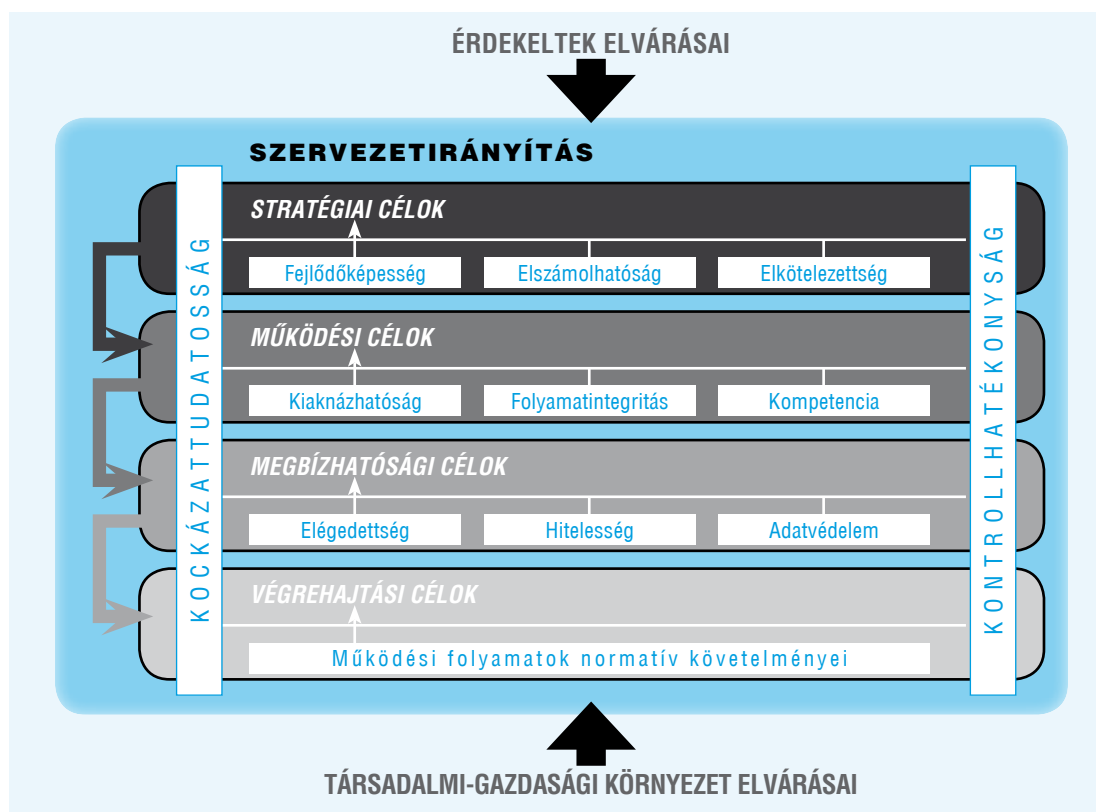
A szervezet stratégiai irányításáért felelős felső szintű vezetés feladata a szervezetet át-

fogó működési és szervezeti szintek mentén, a kockázatkezelési folyamatok belső összefüggéseinek keretet adó irányítási célkitűzések megállapítása, amelyek figyelembevételével a kockázatkezelés által alkalmazandó kockázati kritériumok is kidolgozhatók – a kockázatkezelést megvalósító folyamat végrehajtásáért felelős vezető feladat- és hatáskörében.

Az irányítási célkitűzések az 1. ábrán bemutatott módon kapcsolják össze a szervezeti célokat a működési és szervezeti szintű képességekkel úgy, hogy a vezetés irányultságát és utasításait az érdekelt felek igényeit és a környezet elvárásait meghatározó irányítási keretek közé szorítják. Ilyen módon az irányító és felügyeleti testületeknek tudatában és kompe-

1. ábra

AZ IRÁNYÍTÁSI CÉLKITŰZÉSEK KAPCSOLÓDÁSA A SZERVEZETI ÉS MŰKÖDÉSI SZINTEK CÉLJAIHOZ



Forrás saját szerkesztés

tensnek kell lennie abban, hogy a szervezetirányítás átfogó rendszere mennyiben felel meg az érdekelt felek elvárásainak.

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

A kockázatviselési szintek és a kockázati toleranciák (itt jegyezzük meg, hogy az ISO 31000 szabvány ezeket a kifejezéseket nem alkalmazza, de a hagyományos kockázatkezelési szakirodalom sem egységesen értelmezi a „tolerancia” fogalmát) a működési és szervezeti szintek szerinti célok és a kapcsolódó vezetői felelőségek mentén kell, hogy meghatározásra kerüljenek. Ez egyrészt az irányítási rendszerbe integrált kockázatkezelési keretek kialakítása során figyelembe vett külső és belső összefüggések, illetve a jóváhagyott kockázatkezelési politika, másrészt az egyes működési és szervezeti szintek irányításába szerves módon beépülő kockázatkezelési folyamat által megállapított külső és belső, valamint tér- és időbeli vonatkozások szem előtt tartásával kialakított kockázati kritériumok alkalmazásával megvalósulhat meg eredményesen.

Az ISO 31000 szabvány a felsővezetés felelősségét hangsúlyozza a kockázatkezelés rendszerének kialakításáért és hatékony működtetéséért. Idetartozik a szervezet erős vezetői elkötelezettségének folyamatos fenntartása és az elkötelezettség szervezet minden szintjén való elérésének stratégiai tervezése és érvényesítése. Ennek keretében a felsővezetés

- meghatározza és jóváhagyja a kockázatkezelési politikát,
- biztosítja a szervezeti kultúra összhangját a kockázatkezelési politikával,

- a szervezet teljesítménymutatóival összhangban meghatározza a kockázatkezelés teljesítménymutatóit,
- összehangolja a kockázatkezelési célkitűzéseket a szervezet stratégiájával és céljaival,
- biztosítja a jogi és szabályozási megfelelést,
- a szervezet megfelelő szintjeihez rendeli az elszámoltatható felelőségeket,
- biztosítja, hogy a kockázatkezelés szükséges erőforrásai rendelkezésre álljanak,
- minden érdekelt felé kommunikálja a kockázatkezelés fontosságát és előnyeit,
- biztosítja a kockázatkezelés keretrendszerének folyamatos alkalmazhatóságát.

Habár a COSO meghatározásai és terminológiája eltérnek az ISO 31000 szabvány által használt leírásoktól, a COSO Bizottság által 2012-ben közzétett dokumentum (COSO, 2012) is eligazítást nyújt a kockázatviselési szint, illetve kockázatvállalási hajlandóság meghatározásához, alkalmazásához és bemutatásához.

„A kockázatviselési szint:

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

Az alkalmazhatóság nehézsége abban rejlik,

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

Ha azonban a szervezeten irányításba integrálódó kockázatkezelési keretek („keretrendszer”) kialakításának és fenntartásának eredménymutatóit tekintjük a szervezet kockázatviselési szintjét leíró jellemzőknek, akkor a környezet elvárásainak és a szervezet működési céljainak megfelelően kialakított és működtetett irányítási folyamatok a környezet által ismert legjobb gyakorlatokhoz történő viszonyítása természetes mértékül szolgálhat. Minél teljesebb körben és mértékben, illetve minél magasabb képességi szinten tervezik

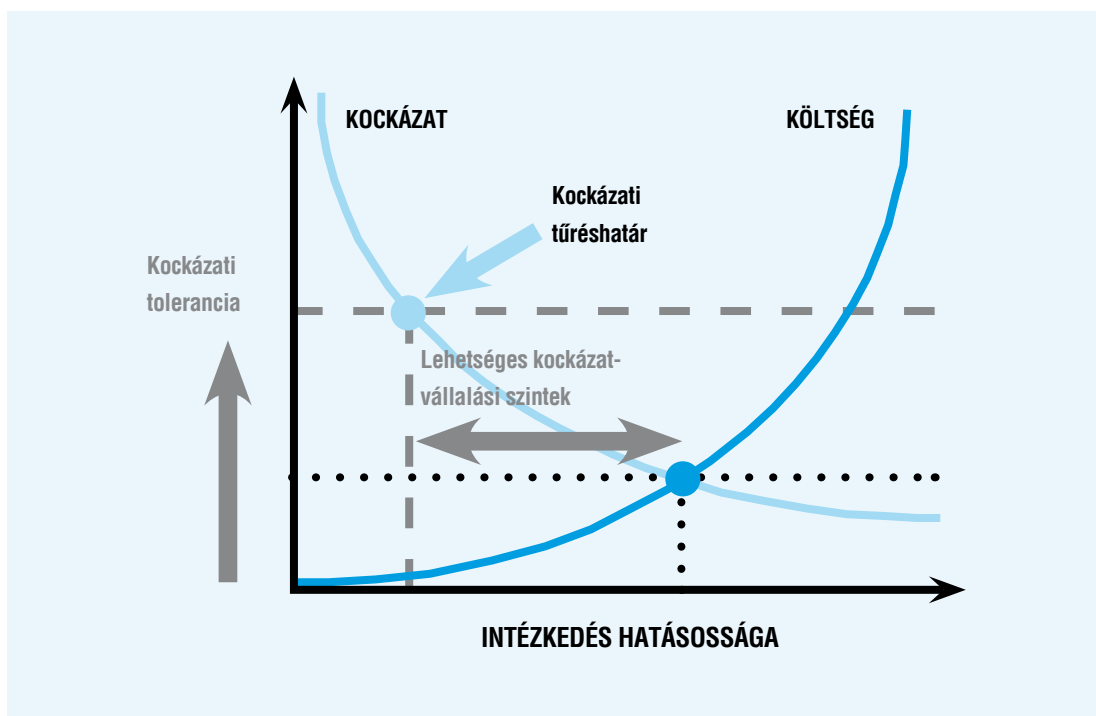
megvalósítani az ismert legjobb gyakorlatokat, annál alacsonyabb az adott irányítási folyamat kapcsán felmerülő, a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázat.

A kockázatviselési szint tehát meghatározható a működési és irányítási folyamatok szervezeti célokhoz megfelelő képességi szintjeit támogató legjobb gyakorlatok kiválasztásával.

A szervezet reálisan megállapított, konkrét szervezeti és működési céljai azonban behatárolják azt is, hogy a szervezet optimális működtetése milyen költségeket visel el. Ennek megfelelően az egyedi kockázatviselési szintek megállapításakor a vezetésnek mérlegelnie kell a kockázatok esetleges negatív hatásának csökkentésével együttjáró költségeket is. Az alkalmazandó irányítási gyakorlatok tényleges, illetve várható költségeinek meghatározása szintén szükséges feltétele a különböző időho-

2. ábra

**A KOCKÁZATI INTÉZKEDÉSEK HASZNOSSÁGI ÉS HATÉKONYSÁGI MEGFONTOLÁSAI
A KOCKÁZATI SZINTEK MEGHATÁROZÁSÁBAN**



Forrás: saját szerkesztés

rizontokra és működési területekre vonatkozó szervezeti céloknek megfelelő kockázatviselési szintek kijelölésének. (Lásd 2. ábra)

A KOCKÁZATKEZELÉS IRÁNYÍTÁSÁNAK ÉRTÉKELÉSEKOR FIGYELEMBE VEHETŐ TELJESÍTMÉNYMUTATÓK

A szervezeti kockázatkezelés alapelvei minden önálló gazdálkodást folytató szervezet számára azonosak. Mindazonáltal a kapcsolódó irányítási gyakorlatok köre és az azokat megvalósító irányítási folyamatok képességi szintjei jelentős eltéréseket mutathatnak. A szervezetek formalizált kockázatkezelési gyakorlatok megvalósítása nélkül is folytathatnak kiterjedt értékteremtő tevékenységet. Az érdekelt felek elvárásai, a gazdálkodási környezet megváltozása vagy vonatkozó jogszabályi előírás esetén azonban szükség lehet a kockázatkezelés erőteljesebb és áttekinthetőbb rendszerének kialakítására, habár a kockázatkezelés rendszerének kialakítása érettebb fázisban lévő szervezetek számára is kihívást jelenthet.

A kockázatkezelés irányítása alatt a vezetés azon feladatát értjük, amely az irányítási rendszer fejlesztése és hatékonyabbá tétele kapcsán a szervezeti célok elérése szempontjából releváns irányítási gyakorlatok kiválasztására és a kockázatviselési szinteknek megfelelő alkalmazásba vételére irányul.⁵

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

Az alkalmazott irányítási célkitűzésekre értelmezhető kockázati kritériumok (kockázati toleranciák és kockázatviselési szintek) beazonosítása szükséges a kockázatkezelés irányítási hatókörének meghatározásához. A kockázatkezelés hatókörébe tartozó szervezeti és működési célok jellemző tér- és időhorizontjait szem előtt tartva az irányítási célkitűzések „hasznossági” és „hatékonysági” kritériumait a következők szerint alakíthatjuk ki.

▶ A kockázatviselési szintek meghatározása a felelős irányítás megvalósítását támogató irányítási folyamatok képességi szintjeivel.

▶ A kockázati tolerancia meghatározása az irányítási rendszer adott szintjén alkalmazott szervezeti és működési céloktól való eltérés mértékével.

A kockázatoptimalizálás biztosítása érdekében a kockázati kritériumok mérésére alkalmazhatók a következő eredménymutatók⁶:

- az irányítási folyamatok képességattribútumainak – rangsorskálát alkalmazó – teljesülési mértéke (ISO/IEC 15504 szabvány szerinti folyamatprofilok), és
- a szervezeti és működési célok tér- és időhorizontjai szerint értelmezett kontrollhatárértékek.

A kockázatkezelés irányítását támogató kockázattudatosság és kontrollhatékonyság irányítási célkitűzések vonatkozásában szintén rendelkezni kell olyan kockázati kritériumokkal, amelyek alkalmasak a szervezeti célok teljesülését és a szükséges erőforrások rendelkezésre állását, hatékony felhasználását támogató irányítási gyakorlatok, mint kockázatkezelési intézkedések eredményességének mérésére. Mindazonáltal ezek a szervezeti célok és erőforrás-követelmények az irányítási rendszer által alkalmazott célokból kell, hogy származzanak. A kockázatkezelés irányítását támogató irányítási gyakorlatok kiválasztását és alkalmazásba vételét tehát abból a szempontból kell értékelni, hogy a fenti „hasznossági” és „hatékonysági” mutatók mennyire fedik le az összes

irányítási célkitűzést és a szervezet működési és szervezeti szintjeit. Vagyis (emlékezve a kockázatkezelés eredményességének első kritériumára): van-e a szervezetnek aktuális, pontos, minden működési, illetve szervezeti szintre kiterjedő értelmezése a kockázatokról? (Lásd 3. ábra)

Az ismert referenciamodellekből kiválasztott és alkalmazott irányítási gyakorlatok készlete, valamint a megcélzott folyamatképességi szintek (ISO/IEC 15504 szabvány által előírt) attribútumai alkotják azokat a kockázati kritériumokat, amelyek alapján a kockázatkezelés irányítása értékelhető. A célzott és felmért (tényleges) képességi szintek közötti folyamat-attribútum hiányosságok mér-

tékül szolgálnak a maradványkockázatok állapotára vonatkozóan.

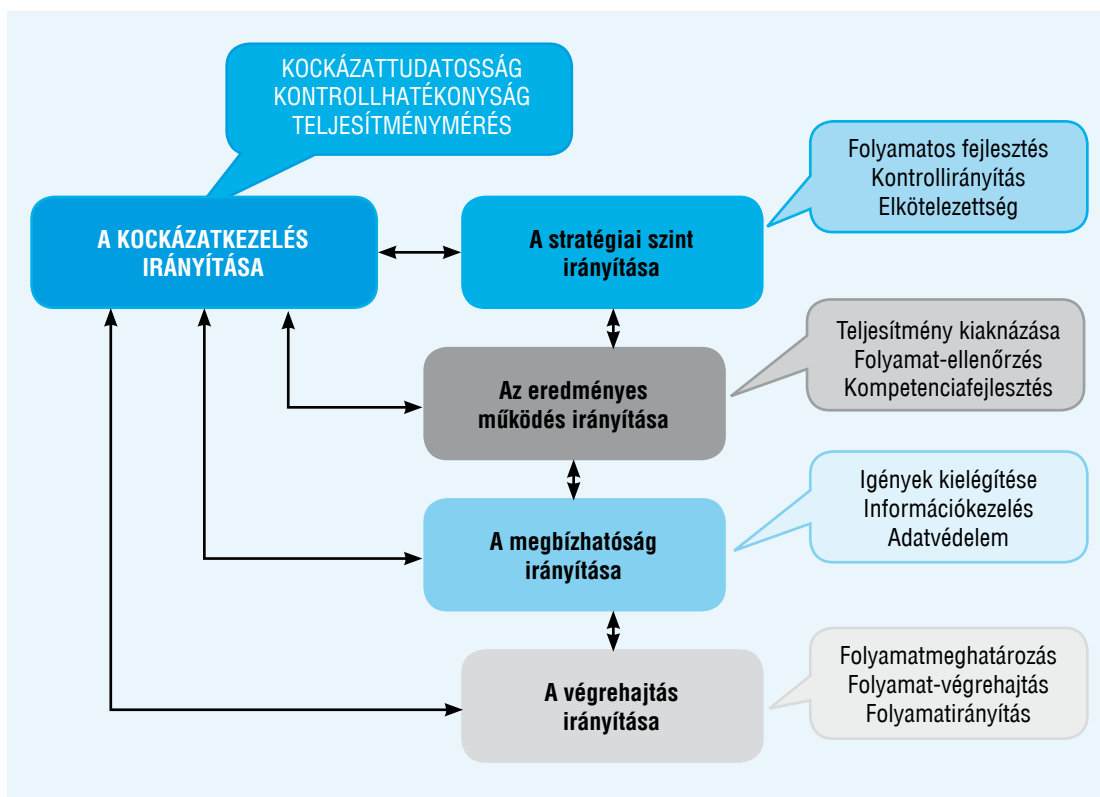
A kockázatkezelés irányításának teljesítménymutatói⁷ a következők.

▶ A kockázattudatosság irányítási folyamat kapcsán:

- a vezetés által meghatározásra kerülnek a felelős szervezet irányítási céljai és kockázati kritériumai (kockázati tolerancia és kockázatviselési szint),
- az irányítási célok és kockázati kritériumok (kockázati tolerancia és kockázatviselési szint) időhorizontját figyelembe vevő kockázatfelmérések rendszeresen végrehajtásra kerülnek,
- a felelős irányítás céljait érintő kockázatok

3. ábra

A KOCKÁZATKEZELÉS IRÁNYÍTÁSA ÉS AZ EGYES SZERVEZETI ÉS MŰKÖDÉSI SZINTEK CÉLJAINAK ELÉRÉSÉT TÁMOGATÓ IRÁNYÍTÁSI FOLYAMATOK



Forrás: saját szerkesztés

figyelembevételre kerülnek a szervezet belső kontrollrendszerére vonatkozó összes vezetői állítás (jelentés) alapjául szolgáló kontrolltevékenységek kialakításakor.

▶ A kontrollhatékonyság irányítási folyamat kapcsán:

- a vezetés biztosítja a megfelelő szervezeti felépítés és jelentési útvonalak fenntartását,
- a felügyeleti tevékenységek biztosítják a belső kontrollrendszer eredményességének időszakos felülvizsgálatát,
- a vezetés átvizsgálja a kontrollhiányosságokat és megteszi a szükséges intézkedéseket.

▶ A mennyiségi mutatókra épülő teljesítménymérés kapcsán:

- a szervezeti célok teljesülése szempontjából releváns és jelentőséggel bíró folyamatok vagy folyamatlemek kerülnek kiválasztásra a teljesítményméréshez,
- a folyamatok vagy folyamatlemek teljesítményméréséhez mérőszámok és elemzési technikák kerülnek kialakításra és karbantartásra,
- a folyamat-végrehajtási adatok gyűjtése és elemzése olyan statisztikai vagy más kvantitatív módszerekkel történik, amelyek lehetővé teszik a kiválasztott folyamatok vagy folyamatlemek előfordulásaiban bekövetkező eltérések megértését,
- az adatelemzési eredmények felhasználásával meghatározásra kerülnek a folyamat-végrehajtás eltéréseit kiváltó egyedi okozati tényezők,
- javító és megelőző intézkedések kerülnek megvalósításra az eltéréseket kiváltó egyedi vagy más okozati tényezők figyelembevételére, továbbá
- a kiválasztott folyamatok vagy folyamatlemek végrehajtását figyelemmel kísérik és ellenőrzik a stabil, működőképes és kiszámítható folyamatok kialakítása és kontrollhatárértékeken belül tartása érdekében.

Az ismert irányítási és kontrollkeretrendszerek a fenti eredményeket támogató elismert legjobb gyakorlatok széles körű alkalmazási készletét kínálják. Ugyanakkor nem mindegyik feltétlenül szükséges a szervezet sajátos céljainak elérése vonatkozásában. A vezetésnek csak azon gyakorlatokat kell kiválasztania a vezetői állítások bemutatására, amelyeknek 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 irányítási rendszer 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 (újbóli) 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 irányítási rendszer által meghatározott „hasznossági” és „hatékonysági” mutatók alkalmazásához. Az előírt kontrollhatárértéket meghaladó mérőszámok jelzik a szervezeti célok jobb (nagyobb biztonsággal való) elérését támogató korrekciós és/vagy javító intézkedések szükségességét. Mivel valamennyi kontroll- és egyéb kockázatkezelési intézkedéseket a szervezeti 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 kontrollha-

tárértékek kockázati toleranciaként való alkalmazásával kapcsolatot biztosítanak az irányítási célkitűzések és a szervezeti és működési célok között. A kockázatkezelés irányításával az irányítási célkitűzésekhez kapcsolódó folyamatok képességszint-attribútumainak besorolása mutatóul szolgál a működés és szervezet irányítási szintjei vonatkozásában előírt kockázati toleranciák méréséhez.

KÖVETKEZTETÉSEK

A cikkben kísérletet tettünk a szervezeti szintű kockázatkezelés – jogszabályi megfelelési kritériumok teljesítésén túlmutató – eredményességi szempontjainak meghatározására a Budapesti Gazdasági Főiskola vezetésével megvalósított és az Európai Bizottság által is támogatott projektek keretében a felelős irányítás kialakítására és teljesítménymérésére kidolgozott megoldások alapján. Javasoltuk a kockázatkezelés eredményességének bemutatását és objektív mutatók alapján az eredmények összehasonlíthatóságát is lehetővé tevő felmérési (bizonyosságot adó) és folyamatjavítási (tanácsadói) módszerek alkalmazását. Az irányítási képességfelmérés és a felelős irányítás keretében – ismert referenciamodellek alapján – kialakítható irányítási folyamatok megvalósítása szervezet-típustól függetlenül egyaránt alkalmazható a köz- és magánszférában,⁸ mint ahogy ezt az informatikai rendszerellenőrök nemzetközi szer-

vezete (ISACA) is ajánlja az informatikai irányítás folyamatfelmérési modellje (COBIT Process Assessment Model) kapcsán.

Mindazonáltal a javasolt módszer elsajátítása nemcsak az ellenőrzési szakemberek, hanem a vezetők és tanácsadók részéről is szükséges (Ivanyos – Sándor-Kriszt – Messnarz, 2015). A szervezetirányítási és kockázatkezelési képesség fejlesztését és mérését támogató új képzési programok kidolgozására és megvalósítására megfelelő kereteket biztosíthat az Állami Számvevőszék és a Budapesti Gazdasági Főiskola között megkötött együttműködési megállapodás. Ugyancsak célszerű lenne a közszféra számára a képzési programok lebonyolításán kívül a felmérési eredmények és tapasztalok folyamatos közreadása is.

Ugyanakkor az elért eredmények alapján számos további kutatási téma kínálkozik. Ezek közül e helyen két nagyon fontos, aktuális és hosszabb távon is jelentőséggel bíró továbbfejlesztendő területet emelünk ki. Az első a közszféra kockázatkezelési követelményeinek és gyakorlatainak a fenntartható fejlődés szempontjai szerint történő kialakítása és ellenőrizhetővé tétele. A második terület a közszféra kockázatkezelésének a regionális gazdaság fejlesztése kapcsán ellátandó funkcióihoz kapcsolódik. Véleményünk szerint mindkét téma kutatása hozzájárul a közszféra szervezeteinek fejlődéséhez és az új kihívások alapján fokozódó külső és belső elvárásoknak való hatékony megfeleléshez.

JEGYZETEK

¹ Ez részben a 2004-ben, az INTOSAI budapesti világtalálkozóján elfogadott „Irányelvek a belső kontroll standardokhoz a közszférában” című útmutató (INTOSAI, 2004) fordításának is köszönhető, amely során a kontrollrendszert bemutató ábrában a „kockázatértékelés” helyére a magyar változatban a jóval tágabb értelmű „kockázatkezelés” került.

² 2015. január 1-jétől hatályos magyar szabvány: MSZ ISO 31000:2015, Kockázatfelmérés és -kezelés. Alap- és irányelvek.

³ A térbeliség és az időtényezők együttes hatásainak figyelembevétele kapcsán a regionális gazdaságtan például megkülönbözteti a „statikus” (alapvetően a

költségsökkentésre lehetőséget nyújtó) és a „dinamikus” (az innováció alkalmazására és a differenciálódásra módot adó) agglomerációs előnyöket. (Lengyel – Rechnitzer, 2004)

- ⁴ Az irányítási képességfelmérés („Governance Capability Assessment” vagy a szűkebb szakmai közösség által „Governance SPICE”-nak hívott) módszertana a Budapesti Gazdasági Főiskola vezetésével, Ivanyos János szakmai koordinációjával, az Európai Bizottság támogatásával 2005 és 2010 között megvalósuló (IA-Manager és MONTIFIC) Leonardo da Vinci LLP-projektek keretében került kidolgozásra és nemzetközi (többek között az Európai Számvevőszék elnökével lefolytatott) szakmai találkozók, illetve az IIA és az ISACA nemzetközi és helyi konferenciáin bemutatásra. Az informatikai rendszerellenőrök nemzetközi szervezete (ISACA) által 2010-ben Budapesten lebonyolításra került összeurópai (EUROCACS) konferencián workshop keretében ismertetett – az ISO/IEC 15504 folyamatfelmérési szabványra (ISO/IEC, 2003) épülő – módszertan teljes körűen beépült a 2012-ben kiadott COBIT 5 informatikai irányítási keretrendszer vizsgálati útmutatójába (lásd COBIT Process Assessment Model).
- ⁵ A felelős irányítás modellje és a szervezeti célok elérését támogató irányítási gyakorlatok kiválasztását és alkalmazását megvalósító kockázatkezelési és meg-

felelés-irányítási foratókönyvek a Budapesti Gazdasági Főiskola vezetésével, Ivanyos János szakmai irányításával, az Európai Bizottság támogatásával megvalósuló BPM-GOSPEL (Business Process Modelling for Governance SPICE & Internal Financial Control) Leonardo da Vinci LLP-projekt (2010–2013) keretében kerültek kidolgozásra. A kockázatkezelés irányításának e cikkben bemutatásra kerülő teljesítménymutatói is ezen projekt eredményei alapján kerülnek ismertetésre.

- ⁶ Az alsóbb irányítási és képességi szintek eredménymutatói a következő (felsőbb) szint teljesítménymutatóiként (teljesítmény hajtóerőiként) értelmezhetők.
- ⁷ A kialakított (ez esetben a kockázatkezelést támogató) irányítási folyamatok elért képességi szintjei teljesítmény-hajtóerőként (performance driver-ként) járulnak hozzá a kockázatkezelés eredményes irányításához.
- ⁸ A Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. (MNV Zrt.) kezdeményezésére a magyar állami tulajdonban lévő társaságok irányítási és kockázatkezelési gyakorlatainak fejlesztése céljából, az MNV vezetése által 2013-ban indított „Felelős vállalatirányítás az állami vagyonkezelésben” elnevezésű program keretében készült a jelen tanulmányban ismertetett módszerek alkalmazhatóságáról szóló esettanulmány (Trusted Business Partners Kft., 2013).

IRODALOM

DOMOKOS L. – NYÉKI M. – JAKOVÁC K. – NÉMETH E. – HATVANI Cs. (2015): Kockázatelemzés és kockázatkezelés a közszférában és a közpénzügyi ellenőrzésben. *Pénzügyi szemle*. 2015/1

FARKAS SZ. – SZABÓ J. (2005): *A vállalati kockázatkezelés kézikönyve*. Dialóg Campus Kiadó. Budapest–Pécs

IVANYOS J. (2015): A kockázatkezelés újraértelmezése a vállalatirányítás hatékonyabbá tételére. *CONTROLLER INFO*. 2015/3

IVANYOS J. – ROÓZ J. (2010): Új megközelítés a közszféra belső kontrollrendszereinek értékelésére. *Pénzügyi szemle*. 2010/2

IVANYOS, J. – SÁNDOR-KRISZT, É. (2015): ECQA Governance SPICE assessor skills for evaluating integrated risk management scenarios. *J. Softw. Evol. and Proc.*, 27: pp. 545–554, doi: 10.1002/smr.1729.

IVANYOS, J. – SÁNDOR-KRISZT, É. – MESSNARZ, R. (2015): *ECQA Governance Capability Assessor Skills for*

Managing Strategic Directions, Systems, Software and Services Process Improvement, Springer International Publishing, 2015. 260–275. oldal

LENGYEL I. – RECHNITZER J. (2004): *Regionális gazdaságtan*. Dialóg Campus Kiadó. Budapest–Pécs

VASVÁRI T. (2015): Kockázat, kockázateszlelés, kockázatkezelés – szakirodalmi áttekintés. *Pénzügyi szemle*. 2015/1

Állami Számvevőszék (2015): Az állami felsőoktatási intézmények gazdálkodása és működése – Ellenőrzési tapasztalatok, <http://www.asz.hu/tanulmanyok/2015/az-allami-felsooktatasi-intezmenyek-gazdalkodasa-es-mukodese-ellenorzesi-tapasztalatok/az-allami-felsooktatasi-intezmenyek-gazdalkodasa-es-mukodese-ellenorzesi-tapasztalatok.pdf>

Budapesti Gazdasági Főiskola (BGF) (2015): A BUDAPESTI GAZDASÁGI FŐISKOLA SZERVEZETI ÉS MŰKÖDÉSI RENDJE http://www.bgf.hu/documents/SZABALYOZO_DOKUMENTUMOK/05szervezeti_es_mukodesi_rend/SZMR_2015_06_26.pdf

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004): Enterprise Risk Management – Integrated framework, <http://www.coso.org/-ERM.htm>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2012): Enterprise Risk Management – Understanding and Communicating Risk Appetite, http://www.coso.org/documents/ERM-Understanding%20Communicating%20Risk%20Appetite-WEB_FINAL_r9.pdf

www.coso.org/documents/ERM-Understanding%20Communicating%20Risk%20Appetite-WEB_FINAL_r9.pdf

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013): Internal Control – Integrated Framework, <http://www.coso.org/IC.htm> INTOSAI (2004): INTOsAI GOV 9100 – Irányelvek a belső kontroll standardokhoz a közszférában (2004), <http://www.asz.hu/modszertan/iranyelvek-a-belső-kontroll-standardokhoz-a-kozszeraban-intosai-gov-9100/issai-9100.pdf>

ISACA (2012): COBIT Process Assessment Model (PAM): Using COBIT 5, <http://www.isaca.org/COBIT/Pages/COBIT-5-PAM.aspx>

ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines

ISO/IEC 15504–2:2003 Information technology – Process assessment – Part 2: Performing an assessment

Nemzetgazdasági Minisztérium (2012): Magyarországi államháztartási belső kontroll standardok, <http://allamhaztartas.kormany.hu/download/d/1b/01000/bkstand12közzé.pdf>

Trusted Business Partners Kft. (2013): Kockázatkezelési Esettanulmány – Integrált megfelelés-irányítási foratókönyvek alkalmazása a vállalati kockázatkezelésben, http://mnv.hu//data/cms938892/hatarozat_1._sz._melleklete_Kockazatkezesi_Esettanulmany_v2.pdf