

Dr. HORVÁTH ZSOLT, ügyvezető igazgató, INFOBIZ Kft.

SZLÁVIK PÉTER, managing partner, Boda & Partners

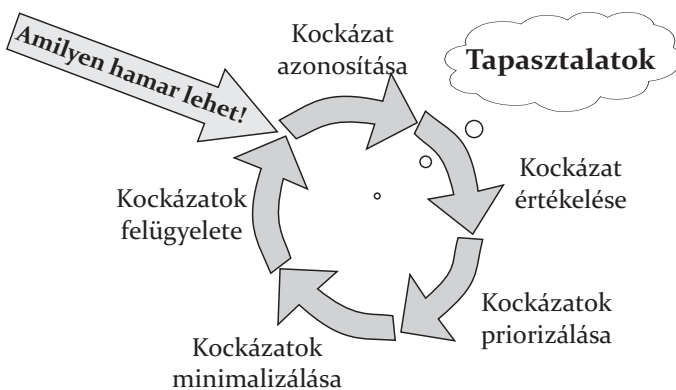
## Vállalati integrált kockázatkezelés (II. rész)

### 4. Kockázatok kezelése

#### 4.1. Kockázatok kezelésének általános megközelítése

Bármelyik fajta kockázat kezelésében közös az, hogy mindig valamilyen véletlenszerű, számunkra veszélyt vagy kárt jelentő esemény bekövetkezése, vagy a bekövetkezéskor okozott kár mértéke elleni védekezésről beszélünk. Kockázatkezelésről akkor van szó, amikor az adott kockázati esemény bekövetkezése előtt tudatosan úgy alakítjuk a tevékenységünket, hogy azzal vagy a fenyegetést jelentő esemény bekövetkezési esélye, vagy az általa okozott kár kisebb legyen, vagy pedig a már bekövetkezett káresemény esetén tudatosan és felkészülten kezdhesünk hozzá a kárelhárítási és újraépítési feladatokhoz.

A kockázatkezelés életciklusa ilyenformán szinte bármely kockázati terület esetén ugyanarra a mintára épül. Ennek az életciklus modelljét a 2. sz. ábra mutatja be.



2. ábra: A kockázatkezelés általános életciklusa

Látszik, hogy a kockázatkezelés életciklusa egy körfolyamat. Ez azért fontos, mert a kockázatok felismerésével és az ellenük hozott védelmi intézkedések bevezetésével még nem ér véget az életciklus. A bevezetett intézkedéseket (eljárásokat, folyamatokat vagy biztonsági szabályokat stb.) folyamatosan működtetni kell. A működtetés általi ta-

pasztalat mondja majd meg, hogy mennyire voltak hatékonyak a bevezetett intézkedések.

A tapasztalat nagyon sokszor azt mutatja, hogy az eredetileg erős biztonságot adó intézkedések az idő multával gyengévé válhatnak. Ennek több oka is lehet. Ilyen okok lehetnek a védelem kiismerése, de a technika, a körülmények vagy a működési feltételek és a környezet megváltozása is. Mindez azt eredményezi, hogy ha rendszeres időközönként nem vizsgáljuk meg és értékeliük újra az előzőleg már értékelt kockázatainkat, akkor nagyon gyorsan hatástalanná válhat az egykor nagyon alaposan elvégzett kockázatbecslésünk és kezelési eljárásunk. **Minden kockázatkezelési eljárás, amely nincs (kellően) karbantartva, egy idő után használhatatlanná válik, és nem látja el védelmi szerepét.** A helyzet ennél sokszor még rosszabb, mert a felhasználónak **hamis biztonságérzetet nyújt.**

A kockázatok kezelése a kockázatok felismerésével, azonosításával kezdődik. Ez megfelel a következő lépéssorozatnak:

0. Meghatározzuk, hogy – az adott területen – **mit kell védenünk**

1. Feltárjuk, hogy a védendő objektumot mi fenyegetheti, mi veszélyeztetheti: **mitől kell védeni** (kockázatok azonosítása).

2. Becslést végzünk, hogy a veszély, a fenyegető tényező milyen valószínűséggel következhet be, illetve ha bekövetkezik, akkor mi lesz a hatása. A védendő objektumomra nézve annál veszélyesebb, azaz kockázatosabb egy fenyegetettség, minél nagyobb eséllyel következik be, és minél nagyobb kárt okoz. Így általában e két tényező szorzatából a kockázati értéket képezhetünk az adott fenyegetettségre, amivel ezek összemérhetővé válnak (kockázatok értékelése).

3. Minden fenyegetettséget sorba lehet rendezni a hozzárendelt kockázati érték alapján. Ez a kockázati érték határozza meg, hogy az adott fenyegetettség mennyire veszélyes nekünk, „**mennyire fáj**” annak a fenyegetettségnek a felvállalása.

Miután 100 %-os védelem nincs, ezért mindenkinek meg kell határozni (az előbbi terminológiával élve) a saját „fájdalom-küszöbét”, azaz (szaknyelven szólva) az ún. „elviselhető kockázati szintet”. Ez az előzőekben kialakított kockázati-érték skálán az az érték, amely alatt nyugodtan mondhatjuk: „Rendben van, tudunk róla, de nem kell vele foglalkozni. Ha mégis bekövetkezik, akkor vállaljuk az általa okozott kárt.” Ezek jellemzően azok az esetek, ahol az okozott károk nem jelentősek, és az ellenük való védelem kiépítése sokszor többbe kerülne, mint amit így bukni lehet (*kockázatok priorizálása*).

4. Azokkal a fenyegetettségekkel és veszélyekkel azonban, amelyek kockázati értéke az elviselhető kockázati érték felett van, feltétlenül foglalkozni kell, és **kockázataikat csökkenteni** kell. A kockázatok kezelésének, a károk csökkentésének vagy elkerülésének számtalan módja van, és az egyes kockázati területeken ezeket gyakran különböző módon oldják meg (*kockázatok csökkentése*).

5. A kockázatkezelési intézkedések bevezetése után nagyon fontos azok hatásának, működésének folyamatos figyelése, és róluk a tapasztalatok gyűjtése. Amennyiben valamilyen rendkívüli (kockázati) esemény történik, vagy a védendő objektummal illetve annak környezetével kapcsolatban változás áll be, akkor a vonatkozó kockázati értékeléseket is célszerű azonnal felülvizsgálni és aktualizálni (*kockázatok felüglelete*).

A kockázatkezelési ciklus lépéseinek a megvalósítása – különösen az első ciklusban – sohasem egyszerű. Az itt bemutatott életciklus ugyan könnyen áttekinthető és érthető, de a konkrét gyakorlati megvalósítása sokszor nagyon nehéz. Amikor először ülünk le, hogy számba vegyük a fenyegetettségeket és hatásaikat, és próbáljuk felbecsülni azok előfordulási valószínűségét és számszerűsíteni a lehetséges károkat, hirtelen nagyon nehéz dolgunk lesz. Nincsenek adatok, amihez viszonyítsunk, a hatások legtöbbször nagyon eltérő jellegűek, és a legkritikább esetben lehet őket közvetlenül számszerűsíteni. Hogyan hasonlítható például össze a forintosított kárértéke egy elhibázott marketingakciónak, a munkatársak elmulasztott (megspórolt) képzésének, a vevői reklamációk közvetlen veszteségének és közvetett hírnév-veszteségének, a cég körül a sajtóban kirobbant botránynak, a beadott nagy értékű tenderünk idő előtt kiszivárogtatott bizalmas adatainak és a

veszélyes anyagok hibás tárolása miatti (esetleg halálos) baleseteknek? És példák sorolhatók még a végtelenségig.

Azt szokták mondani, hogy **a kockázatkezelés egy paradox folyamat**. A paradox jelleget az adja, hogy megpróbáljuk a múltbéli tapasztalatok alapján a jelenben megmondani, hogy mi lesz a jövő. Ez nagyon nehéz dolog. Érdemes mégis elgondolkoznunk az állítás valóságtartalmán:

- A cél az, hogy minél pontosabban tudjuk eltalálni, hogy mi lesz a jövő, milyen valószínűséggel következik be egy esemény, illetve milyen károkat von maga után. Hiszen minél pontosabban tudjuk ezt előre becsülni, annál jobban fel tudunk rá készülni.
- A becslés pontosságát csak a tapasztalatok széles bázisa adhatja. A tapasztalatok kiterjedhetnek az adott folyamat vagy jelenség minden részletének és körülményének legalaposabb ismeretére, a megelőző események ismeretére, vagy hasonló területek különböző statisztikáira is.

A kockázatok elemzése során érdemes tehát minél szélesebb tapasztalati bázisra támaszkodni. Ezt egyrészt segíti, hogy a kockázatelemzés ne egy ember munkája legyen, hanem az érintett területek tapasztalt képviselői adják össze tudásukat és tapasztalatukat. Ezért is hibás az a fajta gyakorlat, amikor egy vállalat valamilyen területen lévő kockázatbecslését és értékelését egy megbízott külső tanácsadó magában, vállalati szakember aktív közreműködése nélkül végzi el. Hiába ismeri jól az adott módszert, és szerzett különböző vállalatoknál tapasztalatot annak alkalmazásában, nem tudja helyettesíteni az annál a vállalatnál dolgozó munkatársak fejében összegyűlt helyi ismereteket és tapasztalatokat.

Másrészt a kockázatkezelés alkalmazása folyamán minden vállalat dolgozói maguk szereznek tapasztalatot annak a konkrét kockázatkezelési területnek az alkalmazásában. Ezért is fontos a folyamat körfolyamat jellege, hiszen minden egyes újabb ciklus során – hála a megelőző ciklusok megfigyeléseinek – a kockázatok becslése és értékelése egyre jobb és jobb lesz.

## 4.2. Kockázatkezelési módszerek a gyakorlatban

A különböző kockázatkezelési gyakorlatokra számtalan helyen lehet példát és leírást találni. Az

ISO 31000-s szabványcsoport is bemutatja a kockázatkezelés általános keretrendszerét [1], valamint az erre a keretrendszerre épülő leggyakoribb kockázatkezelési eljárások alapelvét [3]. Ezekről a módszerekről Balogh Albert cikkében [4] olvashatunk egy átfogó tájékoztatót.

A különböző kockázatkezelési módszerek – ugyan egymástól eltérő eljárások használatával – de minden esetben bizonyos fellépő (jellemzően nem kívánt) események számunkra (jellemzően) káros hatásait, és azoknak egymáshoz viszonyított kockázati rangsorát állapítják meg. Szinte minden esetben felismerhető a kockázatkezelési eljárás előző pontban bemutatott általános életciklusa. Ugyanakkor jelentős az eltérés a különböző módszerek használata esetén a kockázatok azonosításának eljárásában, a kockázatok bekövetkezési valószínűsége, illetve az okozott kár meghatározásának, becslésének, értékelésének módszereiben, a kockázati érték meghatározásában, majd a kapott kockázatokra való reagálás eljárásában is.

A **kockázatok azonosítása**, azaz a fenyegetettségek, a lehetséges okok és okozatok felderítése sokféle módon történhet. Ezek a módszerek jellemzően illeszkednek az adott kockázatkezelési terület bevett gyakorlatához, illetve az adott terület fenyegetettségének jellegzetes hatásmechanizmusához. Bizonyos módszerek a fenyegetettségéből indulnak ki, és elemzik az általuk okozható (okozott) lehetséges károkat (induktív módszerek), illetve másoknál fordított a gondolkodás, vagyis a károkból kiindulva derítik fel azok lehetséges okait (deduktív módszerek).

- példák **induktív módszerekre**: Meghibásodási mód és hatás elemzése (FMEA), Eseményfa-elemzés (ETA), Előzetes veszélyelemzés (PHA), az információbiztonsági kockázatelemzések többsége stb.,
- példák **deduktív módszerekre**: Hibafa-elemzés (FTA) stb.

Akarmelyik módszert is választjuk, a lehetőségek felderítése célszerűen mindig csoportmunkában történjen, minden érintett terület tapasztalatainak bevonásával, valamint a kiválasztott logikai gondolatmenet mentén konzekvensen és teljes körűen áttekintve minden eshetőséget.

A **kockázatok értékelése** során meg kell határozni a bekövetkezési valószínűség, illetve az okozott hatás (kár) nagyságát. Ez nagyon kevés eset-

ben számszerűsíthető. Nagyon ritka az olyan különleges eset, amikor konkrétan megmondható egy adott káreseményről a bekövetkezési valószínűség számszerű értéke, illetve az általa okozott kár pontos vagy becsült összege. A legtöbb esetben már annak is örülünk, ha a lehetséges károkra intervallumokat tudunk megadni, és az egyes lehetséges eseményeket azokba az intervallumokba besorolhatjuk. A kockázati érték meghatározása ezek után a valószínűségi és kár nagysági ún. intervallum-kategóriák összerendelésével értelmezhető. Erre példa az ún. Valószínűség/Következmény mátrix, amelynek értékei a kockázati szintek értékeit jelentik (3. sz. ábra).

	KÖVETKEZMÉNY				
VALÓSZÍNŰSÉG	jelentéktelen	alacsony	közepes	jelentős	kritikus
valószínűtlen	A	A	K	M	M
ritka	A	A	K	M	SZ
lehetséges	A	K	M	SZ	SZ
valószínű	K	M	M	SZ	SZ
majdnem biztos	M	M	SZ	SZ	SZ

3. ábra: Valószínűség/Következmény mátrix (Kockázati szint értéke: A – Alacsony, K – Közepes, M – Magas, SZ – Szélsőséges, kritikus)

A „Valószínűség” illetve a „Következmény” intervallumokhoz hozzárendelhetők számértékek is, azaz ezek skálázhatóak. (Az előző példánál maradván mindkét intervallumlistát skálázhatjuk egytől ötig. Ekkor például a valószínűségi skálán a „valószínűtlen” események értéke 1, a „ritka” eseményeké 2, és így tovább. Ugyanígy a „jelentéktelen” nagyságú következményhez az 1 érték tartozik, az „alacsony” jelentőségű következményekhez 2, és így tovább. Ebben az esetben a valószínűség és kárérték/hatás szorzata egy 1–25-ös skálán értelmezhető számérték, amellyel például a különböző fenyegetettségek kockázati értéke már összemérhető.) Ilyen vagy ehhez hasonló elven működik számos kockázatkezelési irányítási rendszer kockázatkezelési eljárása.

Néhány kockázatkezelési eljárás ezt az elvet továbbviszi, és az egyes kockázati értékeket nem csak a bekövetkezési valószínűség és kárérték szorzatával számolja, hanem azt még különböző té-



nyezőkkel súlyozza. Így például az FMEA esetén az egyes meghibásodások kockázati értéke az előzőeken túlmenően annál is nagyobb, minél nehezebben észlelhető/felderíthető a bekövetkezett káresemény. (Például egy információszivárgás annál nagyobb kárt tud okozni, minél később derül ki.) Így az FMEA esetén a kockázatok összemérése az ún. kockázat-prioritási érték (RPN = Risk Priority Number) alapján történik, amelynek számítási módja:  $RPN = \text{Valószínűség} * \text{Hatás} * \text{Észlelés hatékonysága}$ .

Az értékelt kockázatok után dönteni kell a **kockázatok kezeléséről** is. Ez az a lépés, amikor valamilyen döntési kritériumot kell állítani az értékelt kockázat sorsáról. Ennek a döntésnek a meghozatalára is többféle eljárás létezik. A fenti Valószínűség/Következmény mátrix esetén sokszor a kockázati érték besorolása (alacsony, közepes, magas, szélsőséges kockázati szintek) már szinte sugallják a döntési kritériumot. Más eljárások különböző definíciók alapján határoznak meg elfogadási kritériumokat. Például az ALARP (As Low As Reasonable Practicable = Olyan Alacsony, Amilyen Ésszerűen Gyakorlatilag Elfogadható) elv alkalmazásával három szintet lehet megkülönböztetni, és ide az értékelt kockázatokat besorolni. Ez azt jelenti, hogy az elfogadható és a teljesen elfogadhatatlan kockázati szintek közé meghatároz egy ún. ALARP-kockázati sávot, ami azt jelenti, hogy az abban lévő kockázatok tolerálhatóak, amennyiben a kijavításuk költsége túl drága lenne, illetve a kockázatok megtartása további gazdasági veszteséggel nem járna.

Alapvetően a következő lehetőségek közül lehet választani:

- **kockázat kezelése** (pl. intézkedések/akciók, szabályok, amivel vagy a kockázat bekövetkezési valószínűsége, vagy hatása, vagy mindkettő csökkenthető);
- **kockázat átadása / áthárítása** (pl. biztosítás, vagy alvállalkozóra továbbterhelés);
- **kockázat elviselése, felvállalása** (pl. kockázati érték túl kicsi, vagy az intézkedés aránytalanul drága lenne);
- **kockázatot tartalmazó tevékenység megszüntetése** (nem mindig lehetséges).

Az alkalmazott gyakorlatok módszerenként, kockázati kategóriáinként és területenként is jelentősen eltérhetnek egymástól.

## 5. Kockázatok integrált kezelése

### 5.1. Elérendő célok

Kockázatok integrált kezeléséről akkor beszélünk, amikor egy vállalat (vagy vállalatcsoport) egyszerre és egységes keretrendszerrel többfajta kockázatot (több kockázati kategóriát, kockázati területet) együttesen kezel, és ezeket folyamatosan a vállalat irányításának részévé teszi.

A vállalati kockázatkezelés alapvető célja a vállalat működésének biztonsága és hatékonysága fenntartásának biztosítása a különböző jellegű, előre nem látható események hatásával szemben.

Különböző jellegű kockázatok egymással való összemérhetőségének az az elsődleges célja, hogy az ezt a módszert alkalmazó vállalat egységesen megvalósíthassa a kockázatok nagyságával arányos védekezést, és ezzel a költséghatékony védekezést. További előny még, hogy miután az egyes kockázatkezelési intézkedések gyakran egymással kölcsönhatásban vannak, és ezáltal egymás hatásait erősítik, ezért együttesen sokkal hatékonyabb (költséghatékonyabb) intézkedési csomag valósítható meg, mint külön-külön.

Hatékony védekezés akkor valósítható meg, ha a vállalat legfelső vezetése tisztában van mindegyik fenyegető veszéllyel, és el tudja dönteni, hogy azok közül melyekkel és milyen szinten tud és akar foglalkozni. Ezt egységesen **kockázati portfóliónak** nevezzük.

Az integrált kockázatkezelési életciklus irányítása a felső vezetőség operatív feladatai közé tartozik. Ezen a szinten a központi kockázatkezelés folyamatának kialakítása előtt nagy jelentősége van a **kockázati** (vagy **kockázatkezelési**) **politika** meghatározásának. Ez a dokumentum tartalmazza a vállalat vezetése szintjén a kockázatkezelés céljait, a kockázati portfólió kialakítására és kockázatkezelési eljárásokra vonatkozó keretfeltételeket és irányelveket.

### 5.2. Szervezeti háttér

Az integrált kockázatkezelési folyamat csak akkor lehet hatékony, ha a vállalatvezetés megteremti a központi folyamatmenedzselésnek a feltételeit is.

Ez elsősorban azt jelenti, hogy ennek a tevékenységnek a vállalatvezetés számára kiemelt jelentőségűnek kell lennie, tehát tükröződnie kell mind a vezetőségi tevékenységek szemléletében,

mind a vállalat munkatársai felé történő kommunikációban. (Nem lehet elégszer hangsúlyozni a felsővezetés elkötelezettségét.)

A kockázatkezelés egyes feladatainak felelőseit meg kell határozni. Ezeknek a felelősöknek olyan pozícióban kell lenniük, hogy alkalmasak és képesek legyenek az ezzel kapcsolatos feladataik hatékony ellátására. Célszerű odafigyelni arra, hogy a vállalati szintű integrált kockázatmenedzsmentért felelős munkatárs a vállalat felső vezetésének tagja legyen, továbbá ne tartozzon kiemelten egyik kockázatkezelési eljárás gyakorlati területéhez. (Multinacionális vállalatok, vagy egyéb gazdasági területen működő nagyvállalatok esetében sokszor az a gyakorlat, hogy a kockázatkezelés például a Stratégiai igazgatósághoz, vagy az ún. Törzskari igazgatósághoz tartozik.)

Az integrált kockázatkezelés során nemcsak a kockázatok egységes vállalati szintű kezeléséről kell beszélni, hanem az egyes kockázatok kezelésével kapcsolatos szakmai részletek megfigyeléséről is. Minden érintett területen ki kell nevezni a kockázatkezelési felelősöket. Az ő feladatuk a saját területükön a szakmai kockázatkezelési eljárás megtervezése, kialakítása és működtetésének biztosítása is.

Bizonyos szakterületek szorosan illeszkednek a kockázatmenedzsment tevékenységhez, pedig az ott dolgozók nem nevesített kockázatmenedzsmentek. A felső vezetés munkájának jelentős részét képezi a vállalatot érintő kockázatokkal kapcsolatos döntéshozatal. A kontrolling szakemberek munkáját átszövi a kockázatok azonosítása és elemzése. Erről bővebben az 5.4 pontban szólnunk.

### 5.3. Irányelvek

Általános szabályt – úgy, mint egy receptkönyvet – a vállalati integrált kockázatkezelési módszer kialakítására nem lehet adni. Minden vállalat más és más, más a vállalati és ágazati környezete, kultúrája illetve belső szabályozási rendje. Az integrált kockázatkezelési folyamat is akkor fog jól működni, ha ebbe a meglévő és jól működő szabályozási rendszerbe tud illeszkedni. Ezért csak néhány gyakorlati szempontra szeretnénk rávilágítani, amelyekre a folyamat kialakítása során érdemes odafigyelni:

- A **felső vezetői elkötelezettség** kialakítása és fenntartása. (lásd 5.1 és 5.2 fejezetek)
- A kockázatkezelés kialakításával az **elérendő célok pontos meghatározása**.

- A **kockázatkezelési politika és kockázati portfólió pontos meghatározása**.
- A teljes folyamatért a **felelőségek meghatározása**. – Ide beletartozik a **vállalati kockázatmenedzser** kinevezése és pozicionálása (lásd 5.2 fejezet), de a **folyamatban minden vezető** közreműködésének, feladatainak és felelőségeinek a definiálása is. (Vigyázat, téves és sok problémát okozhat az a szemlélet, hogy a vállalati kockázatmenedzsment csak a vállalati kockázatmenedzser feladata. Az, hogy az ő feladata a szervezés és koordinálás, még nem azt jelenti, hogy csak neki van dolga ezzel a témával, és mindenki más „nyugodtan hátradőlhet”!) Ide tartozik továbbá a folyamatban résztvevő egyes kockázati területek felelőseinek és azok feladatainak a meghatározása is.
- Fontos, hogy a **kinevezett felelősök hatáskört (jogosultságot) és definiált munkakört** is kapjanak ezeknek a feladatoknak az ellátására. Nem feltétlenül szükséges, és nem is oldható meg minden esetben, hogy ezek a feladatkörök önálló munkakörök legyenek. Általában az a gyakorlat, hogy a munkatársak egyéb, fő-munkaköri feladataik mellett látják el ezeket a feladatokat is. Ha azonban nincs erre a feladatra definiált (és vállalati belső elszámolásban kifizetett) munkaóra biztosítva, akkor ez a mellékfeladat előbb-utóbb elhal, és nem tudja a funkcióját betölteni. (Tapasztalat, hogy az összes olyan melléktevékenység, amire a fő-munkaidőben nem biztosított elkülönítetten a szükséges keret, az a főmunkaköri feladatokkal való ütközéskor mindig háttérbe kerül és végül soha nem végzik el, vagy csak formálisan és nem érdemben.)
- Mint látható, a vállalati integrált kockázatkezelés folyamata több felelős munkájából tevődik össze. Ezzel gyakorlatilag létrejön egy belső, ún. **kockázatkezelési szervezet**, amelyen belül különböző funkciók és feladatok különülnek el. Célszerű ennek a kockázatkezelési szervezetnek a működési rendjét, feladatait a kockázatkezelési folyamaton belül egyértelműen dokumentálni.
- A kockázatkezelési szervezet egyes tagjai a vállalat szervezeti felépítésében különböző területeken dolgoznak. A gördülékeny együttműködéshez szükséges a megfelelő

**belső kommunikáció**, a szükséges közös **megbeszélések rendszerének** (meetingek) és **jelentéstételi rendszernek** (riporting rendszer) a kialakítása.

- Mindezekre építve és ezzel szinkronban magát a vállalati integrált kockázatkezelés folyamatát is meg kell határozni, és az egyértelmű és nyomon követhető működés érdekében **dokumentáltan kell szabályozni**.
- Az integrált kockázatkezelés folyamatában számos különböző jellegű területhez tartozó kockázat vizsgálata, figyelése és kezelése valósul meg. Fontos annak az alapelvnek a betartása, hogy **minden szinten az ott releváns mértékben történjen értékelés és döntéshozatal**, azonban egy közös, egységes irányelv figyelembevételével. (Erre is keretet ad a kockázatkezelési politika.) – Ez azt jelenti, hogy vállalati vezetőségi szinten nem szabad és nem lehetséges az egyes szakmai területek kockázatait hatásmechanizmusának részleteivel és értékeivel foglalkozni. Ez az adott szakmai területek kockázatértékelési és kezelési folyamatának a feladata. A felső vezetői fórumon viszont a szakmai területek által legnagyobbnak ítélt, és a vállalat működésére kritikus kockázatok megoldásához szükséges kockázatkezelési eljárásról és az eljárás feltételeinek biztosításáról kell a döntést meghozni.
- Egységes irányelv szükséges ahhoz, hogy az egyes kockázati szakmai területek által meghatározott kockázati értékek a vállalat számára egymással összemérhetőek legyenek.
- Az egyes szakmai területeken ki kell alakítani mindegyik területnek a saját részletes kockázatkezelési eljárását, amelyik nagyban függ az adott szakmai terület (kockázati kategória vagy iparág stb.) saját kockázatkezelési módszereitől, jó gyakorlatától.
- A kockázatkezelés szervezetén belül kialakított jelentéstételi rendszer biztosíthatja a kockázatok értékelésének összemérhetőségét, valamint a kockázatok felügyeletének és az értékelések ciklikus megismétlésének következtében a **kockázatkezelés folyamatos karbantartását**.
- Végezetül mindig érdemes hangsúlyozni, hogy bármely tanfolyamon vagy szakirodalomban megismert, illetve más területről átvett módszer annyit ér minden szervezetben,

amennyire jól sikerül az alapelvet megérteni, és azt a saját szervezeten belül testre szabva alkalmazni. (Ha a testre szabás nem követi a „józan paraszti éssz” által elvártakat, akkor az egyébként legnagyobb sikerű módszer is csődöt mondhat.).

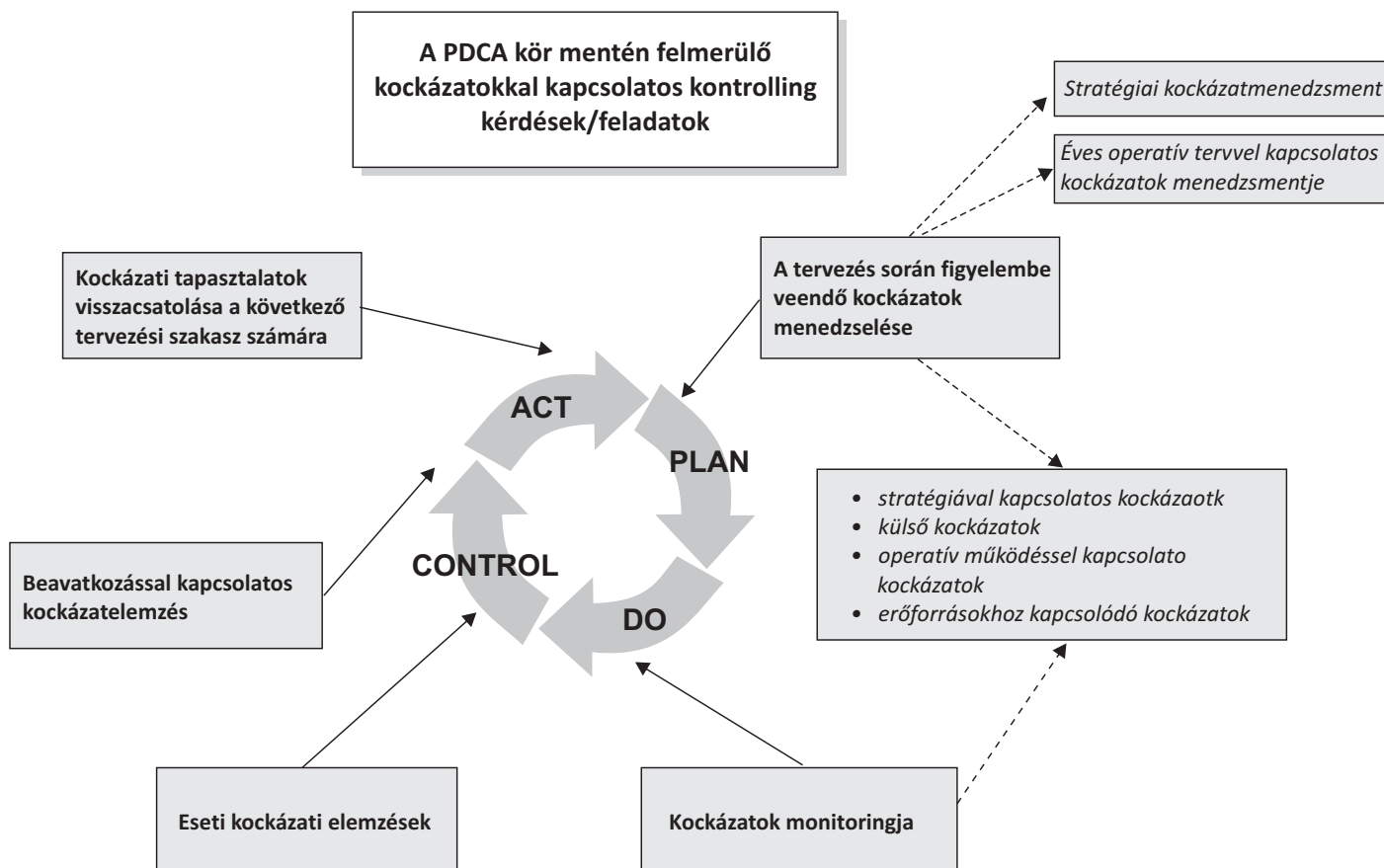
#### 5.4. Kockázati kontrolling

Amint arról korábban szóltunk, a kontrollerek gyakorlati kockázatmenedzsernek tekinthetők. Feladataik közé tartozik a vállalatot érintő kockázatok számos aspektusból történő azonosítása, elemzése és a kockázatmenedzselési akciók értékelése.

A kontrollerek meghatározott rutinok mentén végzik rendszeres feladataikat. A PDCA kör jól fejezi ki a legfontosabb kontrolling ciklus, a tervezéssel kapcsolatos feladatcsoport legfontosabb lépéseit. A kontrollerek jellemzően mindig e ciklus mentén tevékenykednek. A ciklus négy lépése közül a tervezési lépés („plan”) a leginkább elkülöníthető szakasz. Az éves operatív tervezés (és a stratégiai tervezés) esetén ez a szakasz maga a tervkészítés szakasza, amely jellemzően évente egyszer kerül kivitelezésre. (A kontroller egyszerre több ciklus kivitelezésében is részt vehet. Gondoljunk csak a havi forecast-okra, amelyeknél a tervezési szakasz havi rendszerességgel ismétlődik.) A tervezési szakaszhoz képest a másik három lépés már kevésbé különül el ennyire egyértelműen az időben. Különösen igaz ez a kivitelezési („do”) és ellenőrzési / monitoring („control” vagy „check”) szakaszokra, amelyek gyakorlatilag állandóan folyamatban vannak.

A 4. ábra a kockázatokkal kapcsolatos kontrolleri feladatokat mutatja a kontrolling ciklus mentén. Látható az ábrán, hogy a tervezési szakaszhoz szorosan illeszkedik a kockázatok azonosítása, értékelése és a kezelésük módszereinek megtervezése. A kockázatmenedzsment szempontjából általában ez a legintenzívebb szakasz a kontrollerek számára.

A kontrollereknek a tervezési szakaszban kell beazonosítaniuk a kulcsfontosságú kockázati tényezőket, megvizsgálniuk azok hatásmechanizmusát és feltérképezni a hozzájuk kapcsolódó valószínűségi információkat. Ezek együttes ismerete teszi lehetővé a szcenárióelemzéseket és a kockázati tényezőkre vonatkozó érzékenységi vizsgálatokat.



4. ábra: A controlling ciklus mentén felmerülő, a kockázatokkal kapcsolatos feladatok [2]

A kontrollerek kockázatmenedzsment eszköz-tárában kiemelt jelentőségű az üzleti tervmodellek szerepe. A tervmodellbe inputként beépíthetők a kockázati tényezők, valamint azok hatásmechanizmusa. Az utóbbi évek informatikai fejlődése lehetővé teszi a kulcstényezők tervmodellbe történő egyre hatékonyabb programozását.

Az éves operatív tervezés során alkalmazott tervmodellek készítése során a kontrollerek a modelleket exogén<sup>1</sup> változókból vezetik le. Ezen változók egyben kockázati változóknak tekinthetők.

<sup>1</sup> Exogén és endogén változók értelmezése:

- Exogén változók azok, melyek a tervezési rendszer szempontjából külsőnek, inputnak tekinthetők. Ezek befolyásolják döntő módon a működést, a kimeneteket és az eredményeket.
- Endogén változók azok, amelyek értékét más (endogén vagy exogén) változók határozzák meg.
- Végül soron a modell működésének alapjául az exogén változók szolgálnak (minden endogén változó visszavezethető egy, vagy több exogén változóra). Jellemzően az exogén változók száma kisebb, mint az endogén változóké.

A tervezés során tehát a következő főbb lépéseket kell elvégezni:

1. Olyan modellstruktúra felállítása, amelyben az exogén és endogén változók jól elkülönülnek.
2. Az exogén változók jövőbeli lehetséges alakulásának részletes vizsgálata; a változók kockázati profiljának összeállítása.
3. Az egymással összefüggő, illetve független kapcsolatban lévő exogén változók összehangolt elemzése a tervezési modell fő output pontjaira vonatkozóan.

Míg az éves operatív tervben a kockázatelemzés során az egyedi exogén változókra fókuszálunk, addig a stratégiai időhorizonton a fókusz áthelyeződik a vállalat fejlesztési projektjeire. A stratégiai tervekben ugyanis a fejlesztő projekteket tekinthetjük a legfontosabb változóknak. (Ezekkel jellemzően új termékeket vagy szolgáltatásokat alakíthatunk ki, új piacokra törhetünk be, átalakíthatjuk a termelési tényezőink szerkezetét stb.) A fejlesztő projektek kimenetele – pl. megvalósul-e és milyen mértékben a fejlesztő projekttől az elvárt



eredmény – a legtöbb esetben kockázatot rejt magában. Ezt a kockázatot viszont – amint azt a 3.4 szakaszban a kockázatok megítélésénél láttuk, – a kockázatok lehetséges pozitív kimenetelei miatt tudatosan vállaljuk.

A PDCA cikluson tovább haladva a következő hangsúlyos pont a kockázati monitoring megszerzése, majd ennek a folyamatos kivitelezése. E tekintetben jogosan lehet hiányérzetünk, mivel nagyon sok vállalatnál hiányzik a kontrolling tevékenységbe ágyazott tudatos kockázati vonatkozású monitoring. Ez részben abból is adódik, hogy nagyon sok esetben a kontrolling monitoring részében dominálnak a kvantitatív nézőponti elemek, amelyekkel a kockázati tényezők ellenőrzése csak korlátozottan kivitelezhető.

A ciklus további elemeinél az eseti kockázati elemzéseket, illetve az azonosított kockázatok kapcsán elvégzett, a beavatkozásokra vonatkozó konkrét elemzéseket emelhetjük ki. A ciklust a visszacsatolás lépése zárja.

A minőségirányítás és a kockázatmenedzsment szakterületei, illetve a kontrolling terület között nagyon sok vállalat esetén nincs megfelelő munkakapcsolat. Ebből adódóan a kontrolling szakemberek sok esetben nem is használják fel az említett szakterületek munkája során felhalmozódó információt és tapasztalatot.

## 6. Összefoglalás

A gazdasági ágazatokban működő vállalatok és vállalkozások számára folyamatosan egyre nagyobb kihívásokat jelentenek a különböző kockázatok. Ezek átfogják a vállalat életének és környezetének

minden területét. Jól dönteni csak ezen kockázatok ismeretében lehet. Ugyanakkor a különböző kockázatok, kockázati elemek annyira sokfélék és szofisztikáltak, hogy egyszerre mindent teljes mértékben figyelembe venni és kezelni gyakorlatilag lehetetlen. De akkor hol van az optimum? Mennyi az elégséges, és mennyi a szükséges ráfordítás a kockázatok figyelésére és kezelésére, hogy a döntéseket kellő megalapozottsággal és biztonsággal hozzassuk? Ezek nagyon nehéz kérdések, amire általános receptkönyv nincs.

A vállalatok integrált kockázatkezelési folyamata, mint egy menedzsment-folyamat, erre ad egy keretrendszert, amely tudatosan és következetesen meghatározza a vállalatvezetés számára a legfontosabb kezelendő kockázatok körét, és azok kezelésére iránymutatást, módszert ad. Ennek beemelése a vállalat minőségirányítási rendszerébe (és ezzel a PDCA ciklusába) lehetőséget ad ennek a kockázatkezelési folyamatnak a folyamatos, gyakorlati tapasztalat alapú javítására és továbbfejlesztésére.

Jelen publikáció ennek a vállalati integrált kockázatkezelési folyamatnak a kereteiről és bevezetéséhez szükséges irányelveiről adott egy összefoglalót.

## Hivatkozások

1. ISO 31000:2009: Risk management – Principles and guidelines
2. Szlávik Péter: Kockázatok kezelése a kontrolling gyakorlatban
3. ISO 31010:2009: Risk management – Risk assessment techniques
4. Dr. Balogh Albert: Kockázatmenedzsment és kockázattertelés, Magyar Minőség 2011/03. szám

## Hirdessen

a **Minőség és Megbízhatóság**-ban!

**Több ezren olvassák!**

**Kérjen árjegyzéket a szerkesztőségtől – elérhetőségei a 182. oldalon!**