

Horváth Péter – Németh Edit

Integrált kockázatkezelési rendszer  
a gyakorlatban folyamatgazdáknak  
(vezetők részére)



Horváth Péter – Németh Edit

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI  
RENDSZER A GYAKORLATBAN  
FOLYAMATGAZDÁKNAK  
(VEZETŐK RÉSZÉRE)

DIALÓG CAMPUS KIADÓ ❖ BUDAPEST

A kiadvány a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001 „Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében” című projekt keretében jelent meg.

Szerző:

Horváth Péter

Németh Edit

Szerkesztő:

Borsay Tamás

Szakmai lektor:

Szőkéné Kugyela Hajnalka

Olvasószerkesztő:

Szarvas Melinda

© Dialóg Campus Kiadó, 2018

© A szerző, 2018

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

# TARTALOM

<b>BEVEZETÉS</b>	5
1.1. Alapfogalmak, funkciók, alapvető elemek	6
1.2. A kockázat, a bizonytalanság, az információ	6
1.3. Szervezeti működés és kockázat	8
1.4. A kockázatkezelés	9
<b>1. A SZERVEZETIRÁNYÍTÁSI RENDSZER</b>	11
1.1. A menedzsment felelőssége	11
1.2. A hatásos irányítási rendszer szükséges elemei	12
<b>2. A KOCKÁZATKEZELÉS ALKALMAZÁSÁRA VONATKOZÓ KÖVETELMÉNYEK</b>	15
2.1. Ismert jó gyakorlatok, szabványok	18
2.2. Az integrált kockázatkezelés bevezetésének előkészítése	19
2.3. A kockázatkezelés alkalmazásának előkészítése a kontrollkörnyezet megerősítését és a folyamatmenedzsment bevezetését követően	30
2.4. Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása a költségvetési szerveknél	33
<b>3. A KOCKÁZATKEZELÉS LÉPÉSEI</b>	40
3.1. A kockázatok azonosítása, megfogalmazása	40
3.2. Kockázatértékelési kritériummátrix	43
3.3. A kockázatok értékelése	47
3.4. A kockázati térkép	49
3.5. A kockázatkezelési tűréshatár meghatározása	50
3.6. Kockázatkezelési stratégiák	53
3.7. Az integrált kockázatkezelési intézkedési terv	56
3.8. A kockázati kitettség nyomon követése	57

# 1. BEVEZETÉS

A bizonytalanság és az ebből adódó kockázat minden szervezetet érint, így az azok irányításáért felelős vezetőket is. A kockázatok kapcsán akkor is kell intézkedni, ha megvárjuk az egyébként előre látható kockázati események bekövetkezését, azonban ez esetben a sürgős, ad hoc döntések nem lesznek optimálisak.

Erre alternatíva, ha a kockázatokat még a bekövetkezésük előtt, módszeresen kezelik. A kockázatkezelés egy olyan rendszerben valósul meg, amelynek tipikus elemeit és folyamatait a magasabb vezetők alakítják ki úgy, hogy a szervezet működési folyamatait végrehajtók az alapfeladatuk ellátása és a bekövetkezett hibák kezelése mellett a nem kívánt események, hibák megelőzéséhez szükséges kockázatkezelési tevékenységeket is elvégezzék.

Az integrált kockázatmenedzsment bevezetése igényli a tevékenység szemlélet felől a folyamatszempont irányába történő elmozdulást. Kulcskérdés a szervezet vezetőjének viszonyulása a folyamatokhoz és a kockázatokhoz. Fel kell ismernie a folyamatirányítás, illetve a kockázatkezelés szükségességére utaló jeleket, látnia kell, hogy egy új eszköz alkalmazása mire ad megoldást, és igényt kell teremtenie a bevezetésre és az alkalmazásra.

A kockázatmenedzsment-rendszert az adott szervezet igényei szerint, szakszerűen kell kialakítani, ezért az első számú vezetőnek a rendszer kialakítására vonatkozó döntéseire szakmai támogatásra van szüksége. A kockázatkezelési folyamatokat a már működő irányítási eszközökhöz kell illeszteni, és ennek során a már működő – általában tevékenység szemléletű, hibajavításra és problémamegoldásra orientált, retrospektív szemléletű – irányítási eszközöket módosítani, fejleszteni kell, hogy az új funkcióval együttműködő rendszert alkossanak. A más érintettek tevékenységére jóval nagyobb figyelmet fordító folyamatszempont és a prospektív kockázati szemlélet térnyerése feltételezi a szervezetben uralkodó nézetek, szemléletek, a szervezeti kultúra sikeres megváltoztatását is. A várható eredmény – a belső kontrollrendszer fejlesztése révén – az irányítási képesség javulása, a kevesebb konfliktussal járó, hatékonyabb megoldások. Mindez a felelős szervezetirányítást valósítja meg.

A tananyag elsajátítása során értelmezzük a kapcsolódó fogalmakat, sorra vesszük a folyamatirányítás, illetve a kockázatkezelés szükségességére utaló árulkodó jeleket, megvizsgáljuk a hatásos irányítás szükséges általános elemeit és a szerveze-

tekben általában már működő irányítási rendszereket, illetve az új irányítási rendszer elemeit, és azt, hogy ezeket hogyan kell hozzákapcsolni a már működő irányítási eszközökhöz. Az integrált kockázatmenedzsment a belső kontrollrendszer eleme; bevezetése feltételezi a kontrollkörnyezet egyes elemeinek, valamint a folyamatirányításnak az előzetes kialakítását és működtetését, ezért e két témakörrel a tananyag külön fejezetei kiemelten foglalkoznak.

## 1.1. Alapfogalmak, funkciók, alapvető elemek

A szervezetek belső működéséből vagy a környezetéből fakadó *bizonytalanság* soha nem küszöbölhető ki teljesen. A bizonytalanságot csak az adott helyzetben releváns, elérhető és rendelkezésre álló *információ* tudja csökkenteni. A szervezet növekedésével együtt gyorsulva nő az előre nem látható tényezőkből, eseményekből és a teljesen ki nem küszöbölhető döntési és végrehajtási hibákból fakadó bizonytalanság eredendő szintje. Ez általában a nem kívánt eltérések és a sürgős intézkedések számának túlzott növekedését is eredményezi.

Ha egy szervezetben nem sikerül erőteljesen és hatásosan korlátozni a csak magasabb vezetői beavatkozással kezelhető, sürgősen megoldandó események számát – tudniillik az ilyen esetek bekövetkezésekor jelentős részben a magasabb vezetőkre hárul az adott sürgős döntéshez szükséges információ megszerzésének feladata is –, ez a magasabb szinteken előbb-utóbb olyan túlterhelést okoz, amely a vezetői döntések minőségére is kedvezőtlenül hat, és további járulékos, sürgős feladatokat és problémákat generál a szervezet és a vezetők számára. Mindez azt jelzi, hogy a szervezetben a kockázat általában magas.

## 1.2. A kockázat, a bizonytalanság, az információ

A kockázat forrása minden esetben a bizonytalanság, amelyet az adott esetre, helyzetre vonatkozó megbízható információ csökkent. Más szóval: az adott helyzetre, esetre vonatkozó megbízható információ a bizonyosságunkat (a bizonyosságot), az információ hiánya pedig a bizonytalanságunkat (a bizonytalanságot) növeli:

- kevés információ – nagy kockázat – nagy bizonytalanság
- sok információ – alacsony kockázat – kis bizonytalanság

*Példa:* A rendelkezésre álló információ alapján három, egyformán esélyesnek tűnő lehetőség közül választhatunk. Tudni szeretnénk, hogy melyik a legjobb választás. Mekkora a bizonytalanságunk?

Véletlen tippeléssel 33,3% lenne a találati esélyünk. A bizonytalanság, vagyis a tévedés kockázata 66,7%. Ha sikerült megszereznünk egy olyan megbízható adatot, többletinformációt, amely alapján az egyik lehetőségről már látjuk, hogy az nem lehet a legjobb választás, akkor a bizonyosság 50%-ra nőtt, és tévedés kockázata is kisebb, ugyancsak 50%. Ha pedig egy megbízható forrástól még további információt nyerünk, amely alapján a megmaradt két lehetőség közül ki tudjuk választani jobbat, akkor a bizonyosságunk 100%-ra nőtt, és a tévedés kockázata, a bizonytalanság nullára csökkent.

A kockázat és a bizonytalanság nemcsak érzékelhető, a kisebb-nagyobb bizonytalanság nemcsak összehasonlítható, de a bizonytalanság szintje, azaz a kockázat számszerűen is mérhetővé tehető, így a különböző természetű kockázatok nagysága és várható hatásuk egymással összehasonlíthatóvá válik. Érdemi döntéseket lehet hozni annak érdekében, hogy mindegyik kockázati tényező kezelése a súlyával arányos figyelmet és erőforrást kapjon.

*Fontos:* A kockázat bizonytalansággal jár, amelyet a megbízható információ csökkent.



1. ábra

*A kockázat becslése*

*Forrás:* Pénzügyminisztérium, Államháztartási Belső Pénzügyi Ellenőrzés Módszertani és Képzési Központ e-learning tananyag

### 1.3. Szervezeti működés és kockázat

A szervezetek irányítása esetében jelentkező bizonytalanság azt jelenti, hogy a működés során, egy pontosan nem ismert időpontban várható a szervezet tevékenységére *jelentős hatást gyakorló*, még meg nem történt események (úgynevezett kockázati események)<sup>1</sup> bekövetkezése. Vagy másként: többé-kevésbé előre látható, hogy be fognak következni olyan események, amelyek kapcsán – ha majd bekövetkeznek – sürgős intézkedéseket kell majd meghatározni és végrehajtani.

Kockázati esemény lehet:

- egy áramszünet – mert emiatt leállnak az elektromos berendezések, akkor egy szolgáltatás kieshet;
- ha egy kötelezettségvállalást nem előz meg a pénzügyi ellenjegyzés – mert emiatt jogsértő lesz a gazdálkodási esemény; a jogkövetés nem valósul meg;
- az esedékes finanszírozás késése – mert a kifizetésekhez nem lehet biztosítani a szükséges likviditást, a szervezet nem tudja teljesíteni fizetési kötelezettségeit;
- bizalmas információk kiszivárgása – mert ez alkalmas lehet a szervezet tevékenységének (külföldi) befolyásolására is.

A szervezetek méretének, a szervezeti tevékenység összetettségének növekedése, illetve a környezeti feltételekben, inputokban eleve meglévő nagyfokú bizonytalanság azt eredményezi, hogy egyre több szervezet vezetőjének és munkatársainak kell szembe nézniük azzal, hogy a működés során gyakran jelentkeznek a szervezeti működésre jelentős hatást gyakorló – azaz a szervezet tevékenységében fennakadást, akadályt, jelentősebb nem tervezett költséget vagy más problémát jelentő – váratlan események, amelyekre azonnali intézkedést kell hozni.

Törvényszerű, hogy ha jövőbeli (munka) folyamatok végrehajtására vonatkozóan nagyobb a bizonytalanság (vagyis kevesebb az információ), akkor több váratlan esemény lép fel, és több sürgős döntést kell hozni – amelyek esetében a kevesebb információ kapcsán a szükséges intézkedések elrendelésekor a vezető döntési kockázata is viszonylag magas.

---

<sup>1</sup> A szakirodalomban adott kockázati események bekövetkezési lehetőségére röviden mint kockázatra hivatkoznak. Például: szolgáltatás kiesési kockázat vagy pénzügyi érdeksérelem kockázata. Mivel a kockázat és a kockázati esemény nem azonos fogalmak, a fenti esetekben a pontos jelentést a szöveggörnyezet alapján lehet meghatározni.



*Fontos:* Ha egy kockázat fennáll, akkor várható, hogy mindenképpen intézkedést kell hozni a kockázati eseménnyel kapcsolatban, és az is várható, hogy a gyors, ad hoc intézkedések nem lesznek optimálisak.

Ezzel szemben, ha kisebb lenne a bizonytalanság – vagyis ha *több információ állna rendelkezésre azokról a várható eseményekről, amelyek a (munka)folyamatok végrehajtásában a bizonytalanságot okozzák* –, akkor olyan előzetes intézkedéseket lehetne hozni, amelyek jelentősen csökkenteni tudják a váratlan események fellépését. Továbbá, ha ezek az előzetes intézkedések dacára mégis bekövetkeznek, úgy a már rendelkezésére álló több információ birtokában a vezető jobb döntéseket hozhat a gyors intézkedések elrendelésekor.

*Fontos:* Ha egy kockázat fennáll, és még a bekövetkezése előtt információt gyűjtenek róla, akkor ez alapján sok esetben le lehet csökkenteni a váratlanul bekövetkező események számát, és a még bekövetkező esetekben is kevesebb mellékhatással járó, célzottabb, gyorsabb és hatékonyabb intézkedéseket lehet elrendelni.

## 1.4. A kockázatkezelés

A kockázatkezelés – az erre a tevékenységre specializált egységek kivételével – nem a szervezeti alaptevékenység része, hanem egy kontrollfunkció, amely – más kontrollfunkciókkal azonosan<sup>2</sup> – a szervezeti célok sikeres megvalósításának és az elvárt eredmények elérésnek esélyét hivatott növelni. A kockázatkezelés célja a *még be nem következett események* bekövetkezési esélyének vagy várható hatásának racionális eszközökkel történő befolyásolása. Vagyis a kockázatkezelő a jövőbeli eseményekre nem mágikus eszközökkel, nem varázslattal kíván hatást gyakorolni, hanem olyan szisztematikus intézkedések végrehajtásával, amelyek például azokra a megfigyelhető tényezőkre hatnak, amelyek a tapasztalatok szerint a még be nem következett eseményt elősegítik vagy gátolják.

*Példák:* nem szeretnénk elhízni, ezért – már előzetesen – mértéktartóan fogyasztjuk a finom, de kalóriadús ételeket, vagy ha ezt nem mindig tudjuk megtenni, akkor valamilyen aktív pihenéssel elégetjük azt az energiamennyiséget, ami egyébként később súlyfelesleget okozna. Másik példa: ha az őszi, hűvös időben nem szeretnénk meghűlni, reggelente melegebben öltözködünk. Ezekkel az intézkedésekkel a nem kívánt állapot bekövetkezési esélyét tudjuk befolyásolni, s ha ennek megfelelően cselekszünk, akkor a potenciális rossz hatásokkal valószínűleg nem is kell foglalkozni. Esőre álló időben nem szeretnénk megázni, ezért előzetesen ma-

<sup>2</sup> 370/2011. Korm rendelet 3.§

gunkhoz vesszük az esernyőt. Egy esetleges ütközés esetén nem szeretnénk a szélvédőnek csapódni, ezért már induláskor bekapcsoljuk a biztonsági övet. Ezekkel az intézkedésekkel sem az eső, sem az ütközés bekövetkezési esélyét nem tudjuk befolyásolni, de a hatást igen.

A fenti estekben a „kontrolltevékenységek” megtervezéséhez azért nem volt szükség információszerezésre, mert ezzel már korábban is rendelkezünk: adott kockázatot kiváltó tényezőkkel (mint a magas kalóriabevitel és a kevés mozgás, a megázás, illetve a tehetetlenség) pontosan tisztában voltunk.

A szervezeti működés kockázatai általában nem ennyire egyszerűek, hanem sokkal összetettebbek, ezért általában a kockázatokat kiváltó tényezők sem ilyen maguktól értetődők, feltárást és elemzést igényelnek.

*Fontos:* A kockázatkezelés a szervezet működésével járó bizonytalanság hatásos kezelésére alkalmas és hivatott racionális, szisztematikus információszerző tevékenység, amely a jövőre vonatkozó bizonytalanságot csökkenti. A kockázatkezelés a menedzsment egyik alapvető eszköze, a kockázatkezelési rendszer a szervezeti irányítási rendszer része.

## 2. A SZERVEZETIRÁNYÍTÁSI RENDSZER

### 2.1. A menedzsment felelőssége

A szervezet működéséhez szükséges forrásokat biztosító tulajdonos vagy felhatalmazottja a szervezeti politikák, működési alapelvek és a hosszabb távú eredményelvárások meghatározása mellett átadja a szervezet különféle erőforrásai feletti felelős irányítás jogát a szervezet operatív menedzsmentjének. A menedzsment felelőssége, hogy a szervezet erőforrásait irányítsa a tulajdonos elvárásainak megfelelő célkitűzések minél hatékonyabb és gazdaságosabb elérése érdekében.

### szervezetirányítási rendszer



2. ábra

*A szervezetirányítási rendszer*

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A menedzsment irányítási tevékenysége lényegében akkor eredményes és sikeres, ha a szervezetben általában jellemzően az történik, amit a menedzserek terveztek.

A vezetői elképzelések 100%-os megvalósítása nem lenne reális követelés, azonban a vezetői elképzelések többségének elérését, ezzel együtt a fontos szerve-

zeti célok megvalósítását és a szervezeti eredmények elérését kétségtelenül el kell várni a menedzsmenttől.

*A vezetői elképzelések többségének megvalósulása* még a kisebb – és ezzel együtt csak viszonylag egyszerű tevékenységet végző, ehhez kevés szakterületet igénylő, egy ember által minden lényeges elemében átlátható és a környezeti hatásokra kevésbé érzékeny – szervezetekben *sem bizonyos*. Az összetettebb és nagyobb bizonytalanságnak kitett szervezetek esetében pedig a vezetői elképzelések többségének megvalósulása – kontroll hiányában – még kevésbé valószínű, de a *belső kontrollrendszer öt elemének<sup>3</sup> kialakítása és szisztematikus működtetése* mellett lehet eredményes és sikeres.

A menedzsmenttevékenység eredménye, hogy a szervezetben általában az történik, amit a vezető akart. Egy megfelelően menedzselt szervezetben általában reális, megvalósítható célokat tűznek ki, és a megfelelően irányított szervezet általában el is éri a vezető által előzetesen kitűzött célokat, és megvalósítja a vezetők által elvárt eredményeket. Egy ilyen szervezetben nem jellemző, hogy a vezetők számára az általuk befolyásolhatatlan külső körülmények, a számukra kényszerpályát jelentő, magasabb hatáskörű vezetői döntések, a folyamatok nagy komplexitása vagy az erőforrásaik korlátozottsága (ideértve a beosztottjaik gyengének vélt adottságait és képességeit is) tűnjön fel a nem kívánt események, a kudarcok, a problémák bekövetkezésének kézenfekvő okaként.

*Fontos: A menedzsment folyamatos kontroll alatt tartást is jelent.*

## 2.2. A hatásos irányítási rendszer szükséges elemei

Vannak olyan általános követelmények, standard elemek – a tervezés, a működtetés, a visszacsatolás és a beavatkozás –, amelyeket minden hatásos irányítási rendszer kialakításánál figyelembe kell venni, illetve amelyeket ténylegesen működtetni is kell, mert ezeknek az elemeknek a folyamatos, ciklikus működése szükséges feltétele annak, hogy az irányítás – a folyamatos kontroll alatt tartás – mint tevékenység eredményes és hatékony lehessen. Ez azt is jelenti, hogy az irányításért felelős vezető az irányítási rendszere megfelelő kialakításával tudja első körben biztosítani, illetve biztosítani is kell azt, hogy a felelősségi területén jellemzően az történhessen, amit tervezetten akart. Ráadásul, egy nagyobb szervezetben anélkül kell annak történnie, amit a vezető akart, hogy az egyes munkafolyamatokba a vezető közvetlenül beavatkozná; e nélkül kell működtetnie és irányítania is a kialakított folyamatokat.

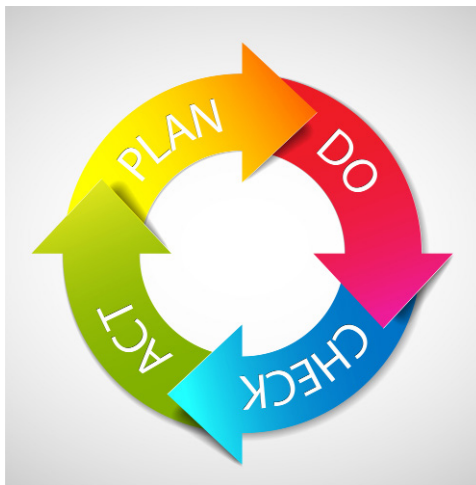
---

<sup>3</sup> Bkr 3–10. §

### 2.2.1. Az irányítási rendszer kialakítása

Az irányítási rendszer kialakítása tekintetében, a szervezet méretétől is függetlenül szükséges elem:

- a rendszer (részfunkciók, szereplők, felelőségek, inputok, elvárt eredmények) és a működési folyamatok megtervezése (*plan*);
- a rendszer működtetése (*do*);
- a működésre vonatkozó információ visszacsatolása az irányítóhoz (*check*);
- az információ értékelése alapján a szükséges esetekben a rendszer vagy a folyamatok módosítása, fejlesztése (*act*).



3. ábra

*Az irányítási ciklus nélkülözhetetlen elemei.*

*Forrás: Internet*

### 2.2.2. A kialakított irányítási rendszer működtetése

A kialakított irányítási rendszer működtetése tekintetében, a szervezet méretétől is függetlenül szükséges elem:

- a kialakított működési folyamatok leírása és a végrehajtás megtervezése (*plan*);
- az adott típusba tartozó egyes ügyek, tranzakciók, munkafolyamatok végrehajtásának előírása a működési folyamat leírása szerint (*do*);

- a végrehajtásra vonatkozó információ visszacsatolása a folyamatirányítóhoz (check);
- az információ értékelése alapján a szükséges esetekben a végrehajtásra vonatkozó utasítások módosítása, pontosítása, illetve megalapozott igény esetén a rendszer módosítására vonatkozó javaslat kidolgozása (act).

A fenti négy irányítási elem megléte – mind az irányítási rendszer, mind a rendszerben működtetett folyamatok tekintetében – az irányítási rendszerek hatásosságának szükséges feltétele.

### 2.2.3. Irányítási képesség – felelős szervezতিরányítás

Egy számottevő méretű szervezet kontroll alatt tartásához a vezetélméleti alapok és bizonyos menedzsmenttechnikák ismerete és alkalmazása is szükséges. A *kontroll*, meghatározása alapján, azokat a tevékenységeket jelenti, amelyek az alaptevékenység kapcsán kitűzött célok elérésének és a követelmények teljesítésének esélyét növelik.<sup>4</sup> Ez alapján a kontroll megléte és hatásos működése az irányítási képességgel közvetlen és szoros kapcsolatban van.<sup>5</sup> Ez megmagyarázza, hogy a jogszabály<sup>6</sup> miért írja elő kötelezően a belső kontrollrendszer kialakítását. A belső kontrollrendszer fenti jogszabályban, a COSO-modell<sup>7</sup> alapján meghatározott elemei nem csak „általában” javítják a szervezet irányíthatóságát.

A belső kontrollrendszer más elemei is közvetlenül együttműködnek a folyamatszintű irányítással és a kockázatmenedzsment-funkciókkal, illetve a folyamat- és kockázatirányítási folyamatok bevezetése feltételezi is bizonyos belső kontrollemek előzetes kiépítését és működtetését. A későbbiekben látni fogjuk, hogy a folyamatszintű irányítás bevezetése és a kockázatmenedzsment alkalmazása különösen jelentősen javítja a vezető *irányítási képességét*.

*Fontos:* Az első számú vezető a belső kontrollrendszer kiépítésével és hatásos működtetésével tesz eleget a felelős szervezতিরányítás követelményének. A belső kontrollrendszer kiépítésére és működtetésére vonatkozó kötelezettség teljesítésével az irányítási képesség egy adott szinten megvalósul, és folyamatosan fejleszthetővé válik. Az irányítási képesség szintje<sup>8</sup> a belső kontrollrendszer fejlettségi szintjével mérhető.

---

<sup>4</sup> IIA Glossary

<sup>5</sup> [www.trusted.hu/](http://www.trusted.hu/), 2017.

<sup>6</sup> A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (Bkr.)

<sup>7</sup> [www.coso.org](http://www.coso.org); 2017.

<sup>8</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Maturity\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Maturity_model)

### 3. A KOCKÁZATKEZELÉS ALKALMAZÁSÁRA VONATKOZÓ KÖVETELMÉNYEK

Az államháztartási kontrollrendszer szabályozása az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.) tartalmazza. Az Áht. keretszabályozást tartalmaz, a követendő alapelveket fekteti le. Az Áht. 69. § (1) bekezdésének előírása alapján a belső kontrollrendszer a *kockázatok kezelése* és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy megvalósuljanak a következő célok:

- a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtják végre;
- az elszámolási kötelezettségeket teljesítik;
- megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és nem rendeltetészerű használattól.

Az Áht. azt is előírja, hogy a belső kontrollrendszer létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért a *költségvetési szerv vezetője felelős* az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével. Az Áht. rendelkezéseit továbbbrazslettezi a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.).

Az Áht. és a Bkr. rendelkezései minden költségvetési szervezre vonatkoznak, ezek között lehetnek helyi önkormányzati költségvetési szervek és központi költségvetési szervek is, vagyis ez egy nagyon heterogén közeg, amelybe beletartoznak az óvodák és a több ezer főt foglalkoztató szervek is.

A Bkr. legutóbbi – 2016. október 1-jén hatályba lépett – módosítása új követelményeket fogalmazott meg, illetve újakat emelt a korábbi útmutatók szintjéről jogszabályi szintre. A hatályba lépett új rendelkezések a belső kontrollrendszer hatékonyabb kialakítását célozzák:

- A költségvetési szerv vezetőjének megszereznie kell a költségvetési szerv folyamatait, ki kell jelölnie a folyamatok működésében részt vevő szerve-

zeti egységeket, valamint a folyamatért általános felelősséget viselő vezető beosztású személyt (a továbbiakban: folyamatgazda).

- A költségvetési szerv vezetője köteles szabályozni a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjét, valamint az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét.
- A költségvetési szerv vezetője köteles integrált kockázatkezelési rendszert működtetni.
- Az integrált kockázatkezelési rendszer keretében fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében rejlő és szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.
- Az integrált kockázatkezelési rendszer magában foglalja a jogszabályban előírt kockázatkezelési kötelezettségeket; a működtetés során figyelembe kell venni az ágazati útmutatókat is.
- A költségvetési szerv vezetője az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki. Tekintettel arra, hogy a kockázatkezelés operatív tevékenység, belső ellenőr szervezeti felelősnek nem jelölhető ki. Ha a költségvetési szerv integritás tanácsadót foglalkoztat, akkor az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatokat az integritás tanácsadó<sup>9</sup> látja el. Ez nem jelenti automatikusan, hogy minden költségvetési szervnek integritás tanácsadót kell alkalmaznia, hiszen az integritás tanácsadó kinevezésére vonatkozó kormányrendelet hatálya szűkebb, mint a Bkr. hatálya.
- A folyamatgazdáknak együtt kell működniük az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelőssel.
- A költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez, és erősítik a szervezet integritását.

A belső kontrollrendszer kialakítására és a kockázatkezelési rendszer működtetésére vonatkozó szabályok nem újkeletűek, azonban a visszajelzések (az államháztartásért felelős miniszter részére megküldött vezetői nyilatkozatok és éves belső ellenőrzési beszámolók, valamint az Állami Számvevőszék belső kontrollrendszerre vonatkozó

---

<sup>9</sup> A kiadó megjegyzése: a kifejezést a helyesírásnak megfelelő *integritás-tanácsadó* forma helyett az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekvérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelettel való összhang érdekében közöljük a fenti írásmóddal.



ellenőrzéseinek megállapításai) alapján sajnos az a kép rajzolódott ki, hogy a kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése nem valósult meg maradéktalanul a költségvetési szerveknél.

Gyakorlati tapasztaltok világítottak rá a megvalósítás nehézségére, amelyet a költségvetési szervek folyamatszemplétű gondolkodásának hiánya jelent. A folyamatok azonosítása azért fontos, mert növeli a szervezet tudatos működését, valamint keretet ad a belső kontrollrendszer kiépítéséhez. A folyamatok azonosítása lehetővé teszi az átlátható működést, a folyamatleírások elkészítése és a folyamatgazdák kijelölése egyértelművé teszi a felelősségi viszonyokat, az azonosított folyamatok mentén célszerű kialakítani az ellenőrzési nyomvonalakat, elvégezni a kockázatkezelést, amely által biztosított a szervezet teljes lefedettsége, rendszerezettsége és áttekinthetősége. Ennek érdekében a Bkr.-ben előírták a folyamatok rendszerezésének és a hozzájuk tartozó folyamatgazdák kijelölésének kötelezettségét. Ez a követelmény korábban csak a gyakorlati útmutatásokban jelent meg, de a gyakorlati tapasztalat azt mutatja, hogy a jogalkalmazók nem ismerték fel ennek a jelentőségét. A folyamatok felmérése és rendszerezése nélkül pedig nem lehet megfelelő belső kontrollrendszert kialakítani.

Sok helyen a kockázatkezelés szervezeti egységek szintjén valósult csak meg, amely önmagában nem elegendő a szervezet teljes tevékenységére vonatkozó kockázatkezelés megvalósítására, vagy előfordult, hogy a kockázatok azonosítása, felmérése és kezelése csak a gazdálkodási területen történt meg, abból a félreértésből fakadóan, hogy a belső kontrollrendszer kialakítása is csak ezen a területen értendő. Ezekhez a tényezőkhöz járult hozzá továbbá, hogy nem állt rendelkezésre kellő mennyiségű és elérhetőségű képzés sem.

A folyamatgazdák kijelölése nem jelenti azt, hogy ezt követően ők lesznek az egyszemélyes felelősei az adott folyamat megfelelő működésének. Ez csak abban az esetben fordulhatna elő, ha csak egyetlen szervezeti egység venne részt egy adott folyamatban. A folyamatgazdák kijelölése nem érinti az Szervezeti és Működési Szabályzatban (a továbbiakban: SzMSz) és más belső szabályozókban meghatározott feladat- és hatásköröket. A folyamatgazda felelősségi körébe az tartozik, hogy a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak naprakészek és pontosak legyenek, illetve a folyamatot megfelelően ismerje ahhoz, hogy azonosítani tudja a bennük rejlő kockázatokat és szükség esetén a kockázatok kezelésére javaslatot tegyen. Ha egy adott folyamatban több szervezeti egység is részt vesz, akkor a folyamatgazda az ő bevonásával készíti el a folyamatleírást, az ellenőrzési nyomvonalat, illetve azonosítja a kockázatokat és tesz javaslatot a kezelésükre. A folyamatgazda tehát a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért felel, ezt jelenti

az általános felelősség, de nem veszi át a folyamatban részt vevőktől a felelősséget a folyamatban betöltött szerepük vonatkozásában.

A végrehajtás támogatása érdekében vezették be az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására vonatkozó szervezeti felelős kinevezésének kötelezettségét (nevezhetjük belsőkontroll-koordinátornak vagy belsőkontroll-felelősnek is). Azoknál a költségvetési szerveknél, ahol már eddig is volt kijelölve belsőkontroll-koordinátor, kockázatkezelő, vagy létrehoztak olyan szervezeti egységet, amely a folyamatmenedzsmentért vagy a kockázatkezelésért volt felelős, ott az integritás tanácsadónak még könnyebb feladata van a kontrollrendszer koordinálásában, hiszen ezen szereplők bevonásával kell a koordinátori feladatot ellátnia. A jogszabálymódosítás célja nem az, hogy a helyenként már jól kialakított folyamatokat felülírja, hanem az, hogy ott, ahol ezen funkciókat még nem alakították ki, segítséget és iránymutatást nyújtson. Fontos továbbá megjegyezni, hogy a belső ellenőrzés által az éves ellenőrzési tervezés során végzett kockázatelemzés nem azonos, nem része és nem is helyettesítheti a szervezet kockázatkezelési rendszerét. A belső ellenőrzésnek ugyanakkor támaszkodnia kell a szervezet kockázatkezelési rendszerében azonosított kockázatokra.

*Fontos:* A belsőkontroll-koordinátor vagy belsőkontroll-felelős nem veszi át az egész belső kontrollrendszer kialakításáért és működtetéséért való felelősséget, annak működtetésében vállal szerepet, az egyes szervezeti egységekben eltérő feladatkörrel és felhatalmazással rendelkezhet.

A jogszabályi rendelkezéseket egészíti ki a 2017 szeptemberében megjelent Államháztartási belső kontroll standardok és gyakorlati útmutató,<sup>10</sup> amely tartalmazza a nemzetközi standardokon alapuló hazai standardokat és módszertani segítséget a belső kontrollrendszer kialakításához, fejlesztéséhez és működtetéséhez.

### 3.1. Ismert jó gyakorlatok, szabványok

A költségvetési szervek esetében a jogszabály a folyamat- és kockázatmenedzsment-rendszer (funkció) és -folyamatok kialakításával és működtetésével szemben támasztott alapvető követelményeket ír elő. A kötelező előírások követése mellett lehetséges a szervezet számára legmegfelelőbb folyamatmenedzsment/folyamataudit-szabvány (szakmai normák) kiválasztása és alkalmazása.<sup>11</sup> Ez utóbbira nézve nincsen kötelező

---

<sup>10</sup> [http://allamhaztartas.kormany.hu/download/d/48/e1000/%C3%81BKSGYU\\_k%C3%B6zz%C3%A9t%C3-%A9telre\\_20170918.pdf](http://allamhaztartas.kormany.hu/download/d/48/e1000/%C3%81BKSGYU_k%C3%B6zz%C3%A9t%C3-%A9telre_20170918.pdf)

<sup>11</sup> Az ISO 31000 szabvány alkalmazása az államháztartási belsőkontroll-standardok kockázatkezelési ajánlásai vonatkozásában Ivanyos János, Trusted Business Partners Kft.

előírás, ugyanakkor a folyamat- és kockázatmenedzsment-szabványok adják meg a szükséges rendszerelemeknek és az ezek között fennálló logikai kapcsolatoknak azt a szabatos leírását, amelyek követése szükséges egy eredményesen működtethető kockázatelemzési funkció kialakításakor és működtetésekor.

A folyamatmenedzsment és a kockázatkezelési szakmai standardok nem ágazatspecifikusak. Az NGM útmutatói nagyon sok elemre vonatkozóan részletes ajánlásokat és javaslatokat tartalmaznak, amelyek közül ki kell választani a szervezet méretének, jellegének megfelelő folyamatok elemeit. Az első számú vezetőnek a szakmai támogatásra annak érdekében is szüksége van, hogy az általa kiadott belső szabályozás, amely a minimális elemeket biztosan tartalmazza, ne legyen a szükségesnél szofisztikáltabb, és ne legyen feleslegesen bonyolult és túladminisztrált. A minimálisan szükséges elemeket a szervezet méreteihez, megengedett legmagasabb kockázati szintjeihez,<sup>12</sup> az első számú vezetőnek – a jogszabály keretei között megállapítható – egyéni kockázátérzékenységéhez alkalmazkodva, a szabvány alkalmazásával, de a lehető legegyszerűbb és költséghatékony módon, a szervezetre szabva kell megválasztani és megvalósítani.

*Fontos:* A költségvetési szerv vezetőjének – hacsak nem rendelkezik e területen szakmai ismeretekkel és gyakorlattal – szakmai támogatásról kell gondoskodnia a folyamat- és kockázatmenedzsment belső szabályozásának előkészítéséhez, legmegfelelőbb kialakításához; valamint azért is, hogy az ezt követő időszakban a folyamatokat működtető szervezeti területek számára biztosítsa a szükséges szakmai támogatást.

A következő fejezetekben azokat a lényeges szempontokat és ismereteket foglaljuk össze, amelyek az integrált kockázatelemzés bevezetésének szükséges elemei, és amelyeket a szervezeti tudás részévé kell tenni.

### 3.2. Az integrált kockázatkezelés bevezetésének előkészítése

Ha a kockázatok kezelésre vonatkozó vezetői döntés – vagy az első számú vezető számára kötelező feladatot előíró jogszabály – megszületik, ezzel együtt a vezető által irányított szervezetnek is foglalkoznia kell a kockázatokkal és a bizonytalanság szisztematikus kezelésével.

Az integrált kockázatkezelés maga a belső kontrollrendszer egyik alapeleme, amelynek a külső szabályozási héttér által előírt szintű kialakításához és működtetéséhez szükséges a kontrollkörnyezet több elemének kiépítése. Továbbá ahhoz, hogy

<sup>12</sup> Lásd: Info tv. és vrh. a kockázati szintekbe történő besorolás.

a kockázatkezelés integrált legyen, vagyis hogy az egyes kockázatokat *a szervezet egészére gyakorolt hatásuk* mértékének megfelelően kezeljék a szervezet minden működési folyamatában és minden vezetési szintjén, a folyamatmenedzsment kialakítása is szükséges.

A belső kontrollrendszernek az adott szervezet igényeihez illesztett kialakítása, és a belső kontrollrendszeren belül a kockázatkezelés, a folyamatmenedzsment és az e kettőre is erősen ráépülő monitoringrendszerek működtetésének hatása az első számú vezető *irányítási képességének* jelentős, rövidebb távon is érzékelhető növekedése.

Mivel az integrált kockázatkezelés kialakítása és bevezetése új irányítási funkciók működtetését jelenti, így jelenti a szervezet fejlesztését is. A szervezet működésének megváltoztatásához nem elegendő a vezetői szándék, és nem elegendő egy jól megtervezett utasítás kiadása sem. Egy új szervezeti funkció működésbe hozása sok, egymással összefüggő feladatból áll, és egy rendszerfejlesztési folyamat (program, projekt) eredménye lehet.

- A magasabb vezetői igények és aggályok ismerete és kezelése elengedhetetlen.
- A folyamatmenedzsment-rendszer minimális/ajánlott funkcióinak működési feltételeit biztosítani kell.
- A bevezetést segítő és akadályozó tényezők feltárása és ismerete elengedhetetlen (SWOT, kockázatelemzés).
- A folyamatmenedzsment-rendszer minimális/ajánlott funkciói a Bkr-ben és az útmutatókban megtalálhatók, ugyanakkor a szervezet számára legalkalmasabb, a hatásos rendszer kialakításához szükséges döntéseket meg kell hozni, ehhez fontos a szakmai standardok ismerete (a döntéshozó számára érdemi szakmai támogatás szükséges), ami adott esetben előzetes képzési, továbbképzési, önképzési igényt támaszthat.
- A szervezetfejlesztési folyamat maga is körültekintést, előzetes felmérést, tervezést, hatásos irányítást igényel.

Mivel az integrált kockázatkezelési tevékenység akkor lesz csak hatásos (és előírás szerinti), ha átfogja a szervezet minden vezetési szintjét, és lefedi a szervezeti eredményeket megvalósító összes működési folyamatot, ezért a kockázatkezelés egész szervezetet átfogó, nem csupán formális, tényleges működtetése megköveteli a szervezeti kultúra részét képező, kockázatokkal kapcsolatos szemlélet megváltoztatását is. A szervezeti szemléletváltásra önmagában is külön vezetői figyelmet kell fordítani.

Az integrált kockázatkezelési folyamatokat a közepes és nagyobb szervezetekben formalizált módon, egységesen kell működtetni, az előírásoknak megfelelően.

Ezért a kockázatkezelési tevékenység szervezeti szintű bevezetéséhez előzetesen létre kell hozni a kockázatkezelési tevékenységekre és felelősségi rendre vonatkozó, szervezeti szintű belső szabályozást, amelyet csak akkor hajthatnak végre, ha a részfeladatok felelőseit formálisan kijelölik. Vagyis a folyamatok irányításához és a kockázatok kezeléséhez szükséges operatív feladatokat az első számú vezetőnek formálisan is delegálnia kell, ami megkívánja az SZMSZ, az ügyrendek és a munkaköri leírások felülvizsgálatát, illetve kiegészítését is.

A működési folyamatok kockázatainak integrált rendszerben történő elemzéséhez előzetesen el kell készíttetni a működési folyamatok leírását, ki kell alakítani a folyamatirányítási jogköröket, és ki kell jelölni a folyamatgazdákat. Ha a kockázatkezelés egy lényegében új szervezeti funkció, akkor a kockázatkezelést magát is integrálni kell, azaz egy sor már működő szervezeti funkcióhoz kell hozzá kapcsolni. A lehetséges kapcsolódásokat érdemes körültekintően végig gondolni, mert egy sor szinergia kihasználása előtt nyithatja meg a lehetőséget.

*Fontos:* Az integrált kockázatkezelési tevékenység bevezetése és érdemi megvalósítása nem könnyű feladat, megköveteli:

- az első számú vezető elkötelezettségét, tartós szponzorációját és egyértelmű kommunikációját,
- a bevezetés velejárója, illetve az eredményes bevezetés feltételezi a szervezeti kultúra sikeres változtatását;
- előzetesen szükséges a kontrollkörnyezet megerősítése, kiegészítése legalább a célok kitűzésére, a feladatok vezetőinek delegálására és a belső szabályozásra vonatkozó új elemekkel;
- feltételezi a folyamatmenedzsment előzetes bevezetését és legalább alapszintű működtetését;
- a kockázatkezelés összekapcsolását több, már meglévő szervezeti funkcióval;
- ki kell alakítani az integrált kockázatkezelési tevékenységnek a belső kontrollrendszer már meglévő részfunkcióival való kapcsolódását;
- a fentiek tükrében igényli a rendszerszemléletet.

Tekintve, hogy a kontrollkörnyezet egyes elemei már a folyamatmenedzsment kialakításához is szükségesek, a továbbiakban a jogszabályi előírások és a javasolható jó gyakorlatokat leíró szabványok áttekintését követően először a kontrollkörnyezet folyamat- és kockázatmenedzsment tekintetében lényeges elemeire fogunk kitérni, majd a közszférában nem általános folyamatszemplélet és folyamatmenedzsment előzőekben összegzett követelményeknek megfelelő kialakításához és bevezetéséhez hasznosítható ismereteket és tapasztalatokat foglaljuk össze.

### 3.2.1. A folyamatok feltérképezése és leírása

A folyamatok rendszerezése és azonosítása szükséges és fontos követelmény, amely biztosítja a szervezet tudatos működését, valamint keretet ad a belső kontrollrendszer kiépítéséhez. A folyamatok azonosítása lehetővé teszi az átlátható működést, a folyamatgazdák kijelölése egyértelművé teszi a felelősségi viszonyokat. Az azonosított folyamatok mentén célszerű kialakítani az ellenőrzési nyomvonalakat, elvégezni a kockázatkezelést, amely által biztosított a szervezet teljes lefedettsége, rendszerezettsége és áttekinthetősége. Ennek érdekében a Bkr.-ben előírták a folyamatok rendszerezésének és a hozzájuk tartozó folyamatgazdák kijelölésének kötelezettségét. Ez a követelmény korábban csak a gyakorlati útmutatásokban jelent meg, de a gyakorlati tapasztalat azt mutatja, hogy a jogalkalmazók nem ismerték fel ennek a jelentőségét, holott a folyamatok felmérése és rendszerezése nélkül pedig nem lehet megfelelő belső kontrollrendszert kialakítani.

Folyamatnak nevezzük a szervezeti célok megvalósulása érdekében tudatosan megtervezett lépések, tevékenységek és cselekedetek sorozatát, amelyek oly módon lettek kialakítva és szabályozva, hogy kiszámítható és elvárások szerinti eredményt produkáljanak. Fontos megjegyezni, hogy a folyamatok célja nem a kontrollok beépítése, hanem a belső kontrollrendszer megfelelő kialakítása és működtetése által a szervezeti célkitűzések megvalósítása. A belső kontrollrendszer legoptimálisabb kialakítása is csak észszerű bizonyosságot nyújt, nem jelenthet 100%-os garanciát a célok elérésére, a hiányosságok és csalások megelőzésére és felderítésére. A kontrollrendszer kialakításában mindig mérlegelni kell a költség-haszon elvét, tehát azt, hogy egy újabb kontrolelem beépítése mibe kerül a szervezet számára. Ennek meghatározásakor a nem könnyen számszerűsíthető szempontokat is figyelembe kell venni, mint például a feladatelvégzésre fordított idő meghosszabbodása nyújt-e nagyobb bizonyosságot, hatékonyabban csökkenti-e a kockázatokat.

A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései a következők:

- a szervezeti stratégia és célrendszer ismeretében össze kell állítani a szervezeti tevékenységek halmazából azok célja és funkciója alapján meghatározható folyamatok listáját;
- a szervezeti funkciókat alá kell bontani a fő és részfolyamatokkal, összekapcsolva azokat a szervezeti célokkal (folyamattérkép);
- kulcsfolyamatok azonosítása – azon folyamatok, amelyek eredményessége jelentősen befolyásolja a szervezeti célok elérését;
- a folyamatban részt vevő szervezeti egységek beazonosítása, a folyamatok alapos tanulmányozása alapján a folyamatgazdák kijelölése;
- részletes folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése.

A folyamatmenedzsment, a folyamatleírások és az ellenőrzési nyomvonalak hatékonyságának a következő feltételei vannak:

- a vezetők és a munkatársak pozitív magatartása és aktív részvétele:
  - a vezetés anyagi és erkölcsi ösztönzők alkalmazásával biztosíthatja az új módszerek bevezetésekor az érintettek aktív, alkotó részvételét;
  - a végrehajtás szintjén a munkatársak közösen, közvetlenül érzékelik a kapott feladatok megvalósításának pozitív vonásait vagy nehézségeit;
  - a feltételek meglétét vagy esetleges hiányát;
  - a kedvező vagy a nem megfelelő munkahelyi légkört, ezért fontos a bevonásuk a folyamatok folyamatos fejlesztésébe;
- a szabályozottság folyamatos karbantartása, a változások folyamatos dokumentálása:
  - a szabályzatokat a megváltozott körülmények figyelembevételével korszerűsíteni kell, és az annak megfelelően végzett tevékenységüket dokumentálva kell nyilvántartani;
- a hibák, hiányosságok rögzítésének és a következetesség elvének betartása:
  - az ellenőrzési nyomvonal által lefedett tevékenység végrehajtása során előforduló hibát, hiányosságot jelezni és dokumentáltan korrigálni kell;
- a monitoringrendszernek alkalmasnak kell lennie:
  - a belső kontrollrendszer működéséről megfelelő, intézkedésekre alkalmas, folyamatos információk biztosítására;
  - a különböző tevékenységi körök kapcsolódási pontjain előírtak betartásának figyelemmel kísérésére;
  - a tevékenységekben meglévő kockázatok észlelésére és mérséklésükre, megszüntetésükre vonatkozó javaslatok megtételére;
  - a javaslatok hasznosulásának értékelésére;
  - a belső és külső ellenőrzési tapasztalatok hasznosításának értékelésére.

A folyamatok rendszerezése és azonosítása, a célkitűzésekkel való összehangolása jó alkalmat ad a szervezetnek a hatékonyság növelésére, valamint a teljesítményorientált működés kialakítására. A folyamatok azonosítása, a folyamatleírások elkészítése során szükséges a folyamatok egyszerűsítésének, standardizálási lehetőségeinek feltárása. A folyamatok kialakításánál hangsúlyt kell fektetni a kontrollpontokra, meg kell vizsgálni – figyelembe véve a kockázatokat –, hogy a folyamat egyes lépéseinél milyen kontrollpontokra van szükség, kiszűrhetők a felesleges, párhuzamos kontrollok, és ezáltal hatékonyabbá tehetik a folyamatokat. A folyamatok azonosítása lehetőséget teremt arra is, hogy az egyes tevékenységekhez kapcsoló-



dó teljesítménykövetelmények kialakítására is gondot és időt fordítson a szervezet. A folyamatleírások elkészítése során célszerű meghatározni azokat a mutatószámokat, amelyek egy része a stratégiai célok teljesülését, más része pedig az adott folyamat végrehajtásának hatékonyságát méri.

Amennyiben a szabályzatok, írásban kiadott utasítások áttekintése során kiderül, hogy azok a velük szemben támasztható követelményeknek nem felelnek meg, akkor:

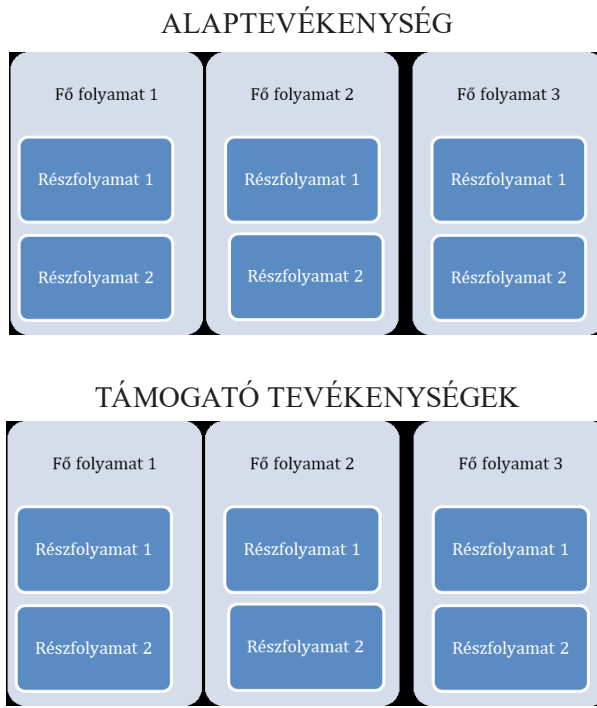
- első lépésként gondoskodni kell kiegészítésükről, pontosításukról, hogy az adott tevékenységre vonatkozóan az egységes értelmezést és végrehajtást biztosítsák;
- következő lépésként össze kell hangolni a különböző területeken folyó tevékenységekre vonatkozó szabályzatokat oly módon, hogy azok a belső szabályzatok hierarchiáját követve együttesen, teljes egészében fedjék le a költségvetési szerv tevékenységét;
- harmadik lépés a tevékenységek folyamatainak, eljárásrendjeinek körültekintő megfogalmazása, a folyamatleírások és a szabályzatok közötti összhang megteremtése, mivel azok együttesen teszik lehetővé az ellenőrzési nyomvonal helyes kialakítását.

A folyamatértékép egy áttekinthető ábrában vagy táblázatban tartalmazza a szervezet összes tevékenységét az azokhoz kapcsolódó szervezeti célokkal együtt. A szervezet funkcióit, tevékenységi köreit és fő folyamatait tetszés szerint csoportosíthatjuk annak megfelelően, hogy melyik illeszkedik jobban a szervezet sajátosságaihoz. A folyamatértékép elkészítése azért is fontos és elengedhetetlen, mert ez képezi alapját az integrált kockázatkezelési rendszernek.

A folyamatértéképet olyan mélységben kell elkészíteni, hogy az átláthatóság se sérüljön, ugyanakkor minden lényeges fő és részfolyamatot tartalmazzon. Például kettébonthatjuk alaptévékenységekre és támogató tevékenységekre, amelyeket tovább bonthatunk fő folyamatokra, részfolyamatokra és az azokat alkotó tevékenységekre.

Alulról, a végrehajtási szintről kiindulva úgy kell írásba foglalni a költségvetési szervezeten belül végzett feladatokat, hogy az egy folyamatba foglalható tevékenységeket jellemzőik alapján megfelelően csoportosítsák, megteremtve a rendszerré szervezés feltételeit is.





4. ábra

*Folyamatterkép-minta I.*

*Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató, 2017*

Egy másik példa folyamatterképre:

1. táblázat

*Folyamatterkép-minta II.*

Folyamatterkép		Folyamatszintű célok a szervezeti célkitűzésekkel összhangban	Folyamatgazda
Főfolyamat	Részfolyamat		

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A következő lépés a folyamatleírások elkészítése. Ennek során a legfontosabb folyamatokból kiindulva, felülről lefelé haladva kell írásba foglalni a költségvetési szerven belül végzett folyamatokat. A szervezeti kulcsfolyamatok részfunkcióinak nagyobb léptékű leírásától kell a végrehajtási szintek felé haladni úgy, hogy az adott fő folyamatba foglalható, részfunkciókat ellátó „tevékenységcsoportokat” logikai sorrendben leírják. A logikai sorrendet az egymásnak átadott-egymástól átvett input/outputk; a funkcionális megelőzés-követés relációk és a párhuzamosság határozzák meg. Eközben a több tevékenységből álló, önálló funkcióval felruházható összes lényeges „részfolyamatot” azonosítják, és a folyamatleírás következő szintjén ezt is kifejtik. Ez a módszer biztosítja az egyes folyamatok egymástól tartalmilag jól elkülönített leírását, ugyanakkor lehetővé teszi a különböző folyamatok kapcsolódási pontjainak meghatározását is.

A folyamatleírás elkészítéséhez nyújt segítséget a SIPOC-módszer.

Az adott folyamat felméréséhez össze kell gyűjteni azokat az információkat, amelyek a folyamatleíráshoz szükségesek. Ehhez fontos, hogy az adott folyamatot jól ismerő munkatársak vegyenek részt a folyamatleírás elkészítésében. A felmérés csoportmunkában a leghatékonyabb, így biztosítva, hogy ne maradjon ki semmilyen lényeges információ. Fontos, hogy a folyamatban részt vevő szervezeti egységek képviselői vegyenek részt a munkában. A munkát megkönnyítendő „post-it”-ek alkalmazása célszerű egy táblán vagy flipchart papíron vagy egyszerű csomagolópapíron. A „post-it”-eket a munka során tetszőlegesen újra lehet rendezni, míg megállapodás nem születik azok megfelelő logikai és időbeli sorrendjéről. Dokumentumban (word vagy excel) elég akkor elkészíteni, amikor már mindenki egyetért az abban foglaltakkal.

A SIPOC-módszer lényege, hogy az alábbiaknak megfelelően rendszerezik a folyamat jellemzőit.

2. táblázat  
SIPOC-módszer

Supplier	Input	Process	Output	Customer
Közreműködő / folyamatban részt vevő / ügyfél	Az adott folyamat/részfolyamat elindításához és végrehajtásához szükséges dokumentum(ok)/ információk/informatikai rendszer/egyéb feltételek	A folyamat lépései.	Eredmény.	Az eredmény felhasználója.

*Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató, 2017*

A folyamatleírásnak tartalmaznia kell:

- a folyamat megnevezését;
- a folyamat célját, inputjait és elvárt outputjait;
- a folyamatnak és a részfolyamatoknak a szervezeti célkitűzésekkel való kapcsolatát;
- a folyamatgazda megnevezését (nagyobb szervezetek esetében folyamatgazdákat a részfolyamatokhoz is célszerű kijelölni, különösen abban az esetben, ha a fő folyamat nagyon összetett – ez esetben kvázi „folyamatgazda-helyettesekként” segítik a folyamatgazda munkáját);
- a folyamatban részt vevőket és a köztük lévő feladatmegosztást;
- a folyamatot szabályozó jogszabályokat és belső szabályzatokat;
- a folyamatot támogató informatikai rendszereket;
- a folyamathoz tartozó részfolyamatokat, a folyamat struktúráját;
- a folyamat átfutási idejét;
- a folyamat erőforrásigényét;
- azon folyamatok megnevezését, amelyek az adott folyamathoz kapcsolódnak vagy kapcsolódhatnak;
- a részfolyamatok lépéseit és kapcsolódási pontjait folyamatábrával szemléltetett módon;
- ellenőrzési nyomvonal.

Példa folyamatleírásra, amely egy dokumentumban tartalmazza a folyamatábrát és a táblázatos ellenőrzési nyomvonalat is.

3. táblázat  
Folyamatleírás

<b>Folyamat megnevezése:</b>	
<b>Folyamat célja:</b>	
<b>Folyamat inputjai:</b>	
<b>Folyamat elvárt outputjai:</b>	
<b>A folyamathoz tartozó részfolyamatok felsorolása, a folyamatstruktúra bemutatása:</b>	
<b>Folyamatgazda:</b>	
<b>Folyamatban közreműködnek:</b>	
Szervezeti egység / Külső partner megnevezése:	A közreműködő szerepköre, felelősségi köre:
<b>A folyamatra vonatkozó jogszabályok:</b>	
<b>A folyamatra vonatkozó belső szabályozó eszközök:</b>	
<b>A folyamatot támogató informatikai rendszerek:</b>	
<b>A folyamat átfutási ideje:</b>	
<b>A folyamat erőforrás igénye:</b> (például ügy/emberóra)	
<b>Más folyamatokhoz való kapcsolódás:</b>	
<b>A fő folyamat és részfolyamatok lépéseinek és kapcsolódási pontjainak bemutatása (folyamatábra):</b>	
<b>Ellenőrzési nyomvonal:</b> (táblázat beszúrása, ha a folyamatábra nem „ellenőrzési nyomvonal” részletezettségű)	

*Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató, 2017*

A folyamatábrák olyan részletességgel is elkészíthetők, hogy azok ellenőrzési nyomvonalként is funkcionálhatnak, azonban a tapasztalatok azt mutatják, hogy ha túl sok információt sűrítünk egy folyamatábrába, annak a követhetőség látja kárát, ezért a bonyolultabb folyamatok esetében célszerűnek tartjuk az ellenőrzési nyomvonalakat külön táblázatban is elkészíteni. A folyamatleírások a megadott általános információkkal, a folyamatábrával és az ellenőrzési nyomvonallal együtt képezik egy folyamat dokumentációját. Ha azt a megoldást választjuk, hogy a folyamatábrákat ellenőrzési nyomvonalként használjuk, azokat olyan részletességgel kell

elkészíteni, hogy megfeleljenek az ellenőrzési nyomvonal tartalmi kritériumainak. Kisebb szervezetek és egyszerűbb folyamatok esetében elegendő vagy a folyamat-ábrás vagy a táblázatos kidolgozása az ellenőrzési nyomvonalnak.

Az ellenőrzési nyomvonalnak mint szabályzatnak, meg kell felelnie azon követelménynek, hogy szakmai irányítást nyújtson az adott területen dolgozóknak:

- az ellátandó feladat jellegéről, tartalmáról, a végrehajtás és az ellenőrzés módjáról;
- a hatékonyság és eredményesség követelményeinek érvényesüléséről;
- az ellenőrzési pontok helyéről, típusáról;
- az elvégzett ellenőrzések dokumentálásának követelményeiről, formájáról.
- Az ellenőrzési nyomvonalak kidolgozásában részt vevőknek ismerniük és érteniük kell:
  - a folyamatok célját;
  - saját feladataikat és azok kapcsolódási pontjait mások tevékenységéhez;
  - saját és mások munkájával kapcsolatos ellenőrzési kötelezettségüket és annak értelmét, hasznosságát;
  - felelősségük jellegét, tartalmát, mértékét és határait;
  - a velük együttműködési kapcsolatban álló munkatársak feladatait, ellenőrzési kötelezettségét és felelősségét.

Amennyiben az ellenőrzési nyomvonal kialakításánál az említett követelményeket nem veszik figyelembe (például nem fogalmazzák meg pontosan a folyamatok, tevékenységek határait, tartalmát, a folyamat irányítási felelősségét stb.), akkor az esetleges átfedések, félreértések, félremagyarázások miatt nem alakulhat ki a szervezet egészét átfogó, az egymást támogató részfunkciókat megvalósító folyamatok rendszere, és az ellenőrzési nyomvonalak ellentmondást fognak tartalmazni.

Az ellenőrzési nyomvonal akkor megfelelő, ha a kontrolltevékenységek leírásával is kiegészül. A megfelelően elkészített ellenőrzési nyomvonal nemcsak az események egymást követő logikai sorrendjét tartalmazza, hanem abban megjelöli a feladatok elvégzéséért, ellenőrzéséért felelős személyeket és hatáskörüket, továbbá azokat az ellenőrzési pontokat, amelyeken a vezetői ellenőrzést el kell végezni, meghatározva azt is, hogy:

- kinek és mikor kell az adott ellenőrzési lépést megtennie;
- milyen követelmények teljesülésére kell ügyelnie;
- milyen ellenőrzési módszereket, és eszközöket alkalmazhat;
- milyen módon és keretek között teheti meg a szükségesnek tartott intézkedéseket.

Az ellenőrzési nyomvonal elkészítésének hozzáadott értéke a szervezetnél:

- az ellenőrzési nyomvonal egy standardot jelent, eljárások együttesét, amelyek alapján meghatározhatók valamennyi folyamatban a felelősök és az ellenőrzési pontok;
- az ellenőrzési nyomvonal segítségével könnyen és gyorsan azonosítható a hibás működés, és a hozzá tartozó felelős;
- megmutatja, hogy a teljes folyamat minősége az egyes résztevékenységekért felelős közreműködőkön is múlik;
- a különböző szervezeti egységek kapcsolatában nagyobb rugalmasság, jobb együttműködés, koordináció várható az ellenőrzési nyomvonal kialakításától;
- az ellenőrzési nyomvonal eljárások, ellenőrzések együttesét jelenti, ami a költségvetési szerv teljes működését lefedi, a teljes feladatellátásra kiterjed, vagyis a működtetés jobbításának fontos eszköze;
- a megbízható ellenőrzési nyomvonal segítségével feltérképezhető a szervezet összes folyamatában rejlő működési kockázat;
- a hibásan kialakított ellenőrzési nyomvonal gátolhatja a szervezet folyamatainak pontos ismeretét, így a működtetésüket;
- az ellenőrzési pontok elégtelensége vagy az átfedések kialakulása működési zavarokhoz vezethet.

### **3.3. A kockázatkezelés alkalmazásának előkészítése a kontrollkörnyezet megerősítését és a folyamatmenedzsment bevezetését követően**

*Fontos:* A kockázatkezelési funkció csak akkor lesz hatásos, ha:

- átfogja a szervezet minden vezetési szintjét,
- lefedi a szervezeti eredményeket realizáló összes működési folyamatot,
- kialakítása szakszerűen, működtetése kompetens szakmai felügyelet alatt történik.

A kockázati tényezők feltárásához, elemzéséhez, értékeléshez és a kockázati döntések előkészítéséhez kapcsolódó feladatokat kézenfekvő a szervezeti hierarchia mentén elrendelni: saját irányítási területén minden vezető felelős a kockázatok feltárásáért és kezelésért.

Ugyanakkor a szervezeti hierarchia alapján történő irányítás mellett egy szervezeti egységen belül dolgozók nem rendelkeznek kellő mélységű információval még

a mások által irányított, azonos szinten lévő szervezeti egységek működéséről sem, és ez még inkább érvényes a magasabb vezetési szintekre, illetve a más magasabb vezető által irányított alacsonyabb szintű szervezeti egységekre. Emiatt egy adott szervezeti egységen belülről nem lehet feltárni minden olyan kockázati tényezőt, amelyet ott valamilyen *kontrolltevékenységgel* kezelni kell.

Ezért a kockázatok feltárására és kezelésére vonatkozó felelősség meghatározását pontosítani kell: minden vezető felelős a saját irányítási területén jelentkező kockázatok tényezőinek feltárásáért és minden olyan kockázatkezelési intézkedés megvalósításáért, amelyet az irányítási területén lehet célszerűen és költségghatékonyan végrehajtani.

*Fontos:* egy adott szervezeti egységen belülről nem lehet feltárni minden olyan kockázati tényezőt, amelyet ott kezelni kell.

A fentiek alapján a vezető saját területén jelentkező, illetve az ott kezelendő kockázatok feltárásának és értékelésének technikáját kellő körültekintéssel kell megválasztani és megszervezni. A jogszabály „integrált” kockázatkezelési tevékenységek kialakítását és működtetését írja elő. Mit jelent ez?

### 3.3.1. Nem integrált kockázatkezelés

Egy olyan kockázatkezelési rendszer, amelyben a kockázati tényezők feltárása, elemzése, értékelése és a kockázati döntések előkészítése a szervezet egyes szervezeti egységein belül, egymástól függetlenül történik (amikor a munkát egy-egy szervezeti egység dolgozói végzik a vezetőjük vagy erre a feladatra kijelölt munkatársuk irányítása mellett), nem tekinthető integráltnak, és korlátozott eredményre vezet, a következők miatt.

A szervezeti egység dolgozói elsősorban a részvételükkel kialakított *sokféle működési folyamatban jellemzően a saját tevékenységük kapcsán jelentkező kockázatokat érzékelik*, ezek okozhatnak számunkra problémát. Így értelemszerűen ezek kezelésére fókuszálnak. Egy-egy szervezeti egység dolgozóinak a legtöbb esetben nincsen érdemi rálátása a magasabb vezetési szinteken érzékelt kockázatokra sem, így a szervezeti egységen belül rendelkezésre álló információ alapján ezeknek a kockázatoknak az esetlegesen észlelhető tényezőt nem tudják a megfelelő súllyal értékelni. A kontrollokra biztosítható erőforrás korlátozottsága miatt a jelentősebbnek érzékelt kockázati tényezők közül is értelemszerűen azoknak a kezelésére fókuszálnak, amelyek saját szervezeti egységük tevékenységében okozhatnak problémákat.

A szervezeti egységek szintjén megszervezett kockázatkezelési folyamatokra az *alulról felfelé irányuló információáramlás* jellemző: a végrehajtók által saját tevé-

kenységeik kapcsán azonosított, elemzett és értékelt kockázati tényezők kezelésére vonatkozó döntési javaslatok jellemzően a saját maguk által érzékelt kockázatokra irányulnak, és a javaslatokat a magasabb vezetői szinteken általában jóváhagyják.

Ez esetben nem kizárt az sem, hogy a jelentősebbnek értékelt kockázati tényezők kezelésére kialakított és hatásosan alkalmazott kontrolltevékenység az adott szervezeti egység tevékenységének kockázatait úgy kezeli „eredményesen”, hogy a kockázatot (akaratlanul vagy szándékosan) más szervezeti egységre vagy magasabb vezetői szintekre hárítja. Ez esetben pedig azt kell megállapítani, hogy a szervezeti egység kockázatkezelése szervezeti szinten, integráltan nézve, eredménytelen. A szervezet kockázata nem csökken, ha egy másik szervezeti területen keresztül fejt ki hatását.

### 3.3.2. Integrált kockázatkezelés

A kockázatkezelési funkció akkor lesz integrált, ha a működési folyamatokban dolgozó végrehajtók saját tevékenységük kapcsán,

- mindazoknak a kockázatoknak a tényezőit kezelik, amelyeket ők maguk észlelnek saját tevékenységük kapcsán (helyi kockázatok), emellett
- kezelik azoknak a kockázatoknak a tényezőit is, amelyek a szervezeti célok elérését a magasabb vezetés megítélés szerint várhatóan érinteni fogják (magasabb szervezeti szintű kockázatok), és emellett
- kezelik azoknak a kockázatoknak a tényezőit is, amelyek hatása náluk nem jelentkezik, de kezelésük hiányában más szervezeti egységekben, más szereplők tevékenységében várhatóan problémákat okoznának (a más szervezeti egységekkel együttműködve végrehajtott működési folyamatok kockázatainak az egyes szereplőknél megjelenő tényezőit kell azonosítani).

A fenti követelmények teljesítéséhez az integrált kockázatkezelési rendszerrel szemben két további követelményt lehet megfogalmazni:

- a kockázatokra vonatkozó információ kétirányú áramlásának megszervezése;
- a működési folyamat szintjén jelentkező kockázatok tényezőinek a működési folyamattól elvárt eredmény és a folyamattal szemben támasztott egyéb követelmények alapul vételével, a folyamat érintettjei részvételével és a folyamatgazda irányításával történő feltárása, elemzése, értékelése.



Ezzel a technikával feltárhatók a működési folyamatok egészére veszélyes olyan kockázatok is, amelyek az együttműködésben egyébként nehezen megoldható problémák forrásai. Nem ritkán egy kockázat az egyik szervezeti egység tevékenységében jelent akadályt vagy problémát, míg a kiváltó kockázati tényező egy másik szervezeti egységben azonosítható. Lehetséges, hogy egy gátló tényező egy harmadik szervezeti egységben lehetőséget ad egy *preventív kontroll* kialakítására, és lehetséges, hogy a mégis bekövetkező eseteket egy további szervezeti egységben lehet *detektív kontrollal* idejekorán észlelni. Azután valahol a mégis bekövetkező hibákat is lehet korrigálni, mielőtt a folyamat outputját, eredményét el tudná rontani.

*Fontos:* az integrált kockázatkezelés akkor valósul meg, ha a működési folyamatokban részt vevők közösen azonosítják a magasabb vezetők által megjelölt, a folyamatokat érintő magasabb szintű kockázatokat is, és a saját tapasztalataik alapján a folyamat célkitűzéseinek elérésére, a folyamattal szemben támasztott követelmények teljesítésére ható kockázatokat is; és a folyamatban részt vevők közösen tárják fel ezek tényezőit; majd a kockázatkezelési tevékenységeket a működési folyamat legmegfelelőbb lépésénél végzik el.

### **3.4. Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása a költségvetési szerveknél**

A Bkr. a költségvetési szerv vezetőjének feladatává teszi az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítását és működtetését. A kockázatmenedzsment során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

A felelős szervezetrányítás egy olyan átfogó kockázatkezelési keretrendszer megvalósítását igényli, amely hozzájárul ahhoz, hogy a vezetés:

- egységesen értelmezhesse a stratégiai célok elérését, az eredményesség növelését gátló, késleltető kockázatokat, és a kezelésükre kialakított módszereket;
- megfelelően orientálja a munkatársakat a kockázatok és várható hatásuk olyan időben való jelzésére, amikor még megelőző módon lehet a védekező intézkedéseket, döntéseket meghozni;
- elfogadtassa minden munkatárssal a kockázatok kezelésének kialakított gyakorlatát, és a jó munkahelyi légkör megteremtésével ösztönözze őket a kockázatkezelésben való részvételre;

- a megfelelő kockázatkezelés segítségével készített, a vezetés kockázatkezelési tevékenységéről szóló jelentés körültekintő, teljes körű és megbízható legyen.

A felsorolt követelmények teljesítésével kapcsolatban a vezetés feladata:

- a szervezet egészét átfogó kockázatkezelési stratégia kialakítása;
- a kockázattűrő képesség mértékeinek meghatározása;
- a kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása és betartásának megkövetelése;
- a kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása;
- a kockázatokra adott válaszokkal összefüggő döntéshozatal;
- a kockázatokra való tényleges reagálás megvalósítása;
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos elszámoltathatóság biztosítása.

A költségvetési szervek működésére, ezen keresztül céljaik elérésére számos külső és belső kockázati tényező gyakorol különböző mértékű hatást, amelyekre a költségvetési szerv vezetőinek valamilyen formában reagálniuk kell. Alapvető követelmény, hogy a költségvetési szerv vezetése lehetőség szerint a szervezetet érintő valamennyi kockázatot – beleértve a támogató, funkcionális folyamatok (informatika, humán erőforrás, jogi szolgáltatások stb.) kockázatait is – ismerje meg, mérje fel, gyűjtse össze és csoportosítsa olyan módon, hogy azok alkalmasak legyenek az elemzés és értékelés elvégzéséhez, a kockázatok rangsorolásához. A kockázatkezelés azonban nem képzelhető el a kockázatokkal közvetlenül szembesülő vezetők (folyamatgazdák) és munkatársak ismereteinek felhasználása nélkül. Ezért a költségvetési szerv vezetőjének úgy kell kialakítania a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és beosztottak által közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön.

A kockázatkezelés egy állandóan változó folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandó változáson, módosuláson megy keresztül. Ebben a szervezettől független tényezőkön kívül szerepe van a feltárt kockázatokra való vezetői reagálásoknak is, amelyek révén egyes kockázatok meg is szűnhetnek, és újak keletkezhetnek. Ezért a vezetésnek gondoskodnia kell egy olyan nyilvántartási rendszer (integrált kockázatkezelési leltár) kialakításáról, amely alkalmas a kockázatok változásainak, a kezelés során tett intézkedések következményeinek folyamatos nyomon követésére, továbbá a kockázatkezelési tevékenységek tervezésére, rangsorolására, ütemezésére.

A kockázatkezelés a szervezet céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata. A folyamat magában foglalja:

- a kockázatok azonosítását;
- a kockázatok kiértékelését;
- a szervezet kockázatokra való hajlamosságának (kockázatterékenységeknek, kockázattűrésének) értékelését;
- a válaszok kialakítását a kockázatokra;
- az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját.

Az integrált kockázatkezelési szabályzat/eljárásrend tartalmazza:

- a kockázatkezelés folyamatában részt vevők – a költségvetési szerv vezetőjének, a kockázatkezelési bizottság/munkacsoportnak és a szervezet más munkatársainak – feladatait és hatáskörét;
- a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport tagjainak felsorolását;
- az integrált kockázatkezelési folyamat egyes lépéseit (lásd előző felsorolás), az egyes lépések belső ütemezését és felelőseit (a kockázatok kezelését éves ciklusban kell megvalósítani, az ütemezést úgy kell kialakítani, hogy a kockázatkezelési rendszerből a belső ellenőrzés és az integritás tanácsadó is ki tudja nyerni a saját feladatellátásához szükséges információkat);
- a szervezetre adaptált kockázatelemzési módszertant (a kockázatkezelés folyamatának sajátosságából adódik, hogy az alkalmazott értékelési kritériumok évente változhatnak és függenek az azonosított kockázatoktól – így ezek kialakításának csak a szempontjait kell meghatározni);
- a kockázatkezelési folyamatban alkalmazott mintadokumentumokat.

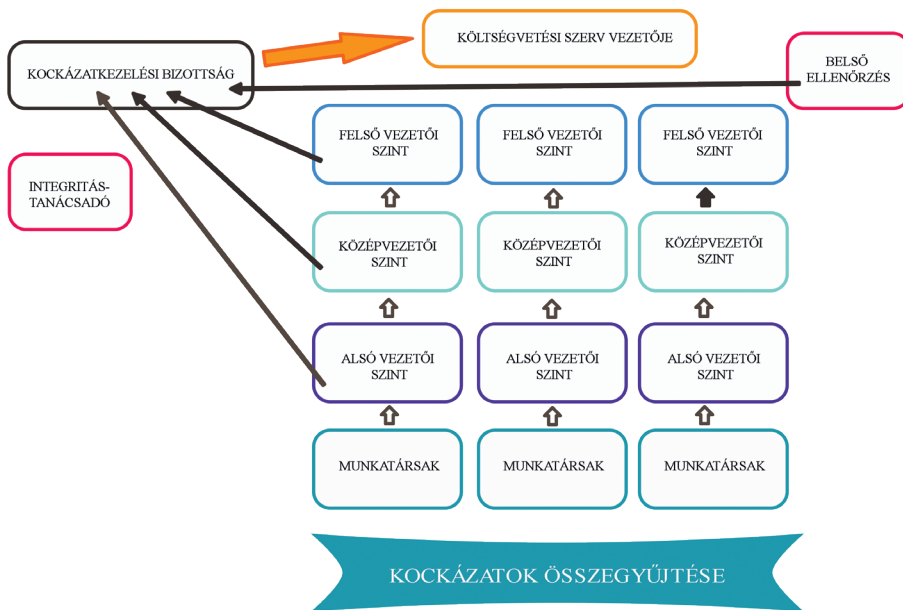
A kockázatok teljes körű felmérésének elvégzéséhez elengedhetetlen a költségvetési szerv minden hierarchiai szintjén dolgozó munkatársainak bevonása. A költségvetési szerv vezetője által kijelölt folyamatgazda is csak akkor tudja körültekintően leírni az általa irányított és ellenőrzött folyamatot, valamint felismerni és meghatározni annak erős és gyenge pontjait, kockázatait, ha előzőleg és a folyamatleírás különböző fázisaiban is támaszkodik a folyamatban részt vevő munkatársainak véleményére, észrevételeire, javaslataira. A folyamatgazda vagy a kockázatok felmérésével megbízott munkatárs személyes interjúk vagy célirányosan összeállított kérdőívek kitöltése révén ismerheti meg az adott folyamatban részt vevők által kockázatosnak ítélt terüle-

teket, tevékenységeket, amelyek alapját képezhetik a kockázatfelmérés, -összegyűjtés és -azonosítás feladatainak. A stratégiai jellegű kockázatokat a felső vezetés tagjai képesek leginkább feltárni, míg egy működési folyamat kockázatait a végrehajtási szinten dolgozók. Tekintettel arra, hogy a rendszert alkotó egyes folyamatok vertikálisan és horizontálisan is kapcsolódnak egymáshoz, nem elegendő, ha a folyamatok kockázati tényezőit csak önmagukban tárják fel és értékelik, mert előfordulhat, hogy egy adott folyamat kockázatát egy kapcsolódó folyamatba beépített kontroll kiszűri, semlegesíti. Az egyes folyamatok kockázatainak előzőekben ismertetett módon történő meghatározása mellett szükséges hasonló módszerrel felmérni és meghatározni a szervezeti szintű kockázatokat is, különös figyelemmel a költségvetési szerv kiemelt céljait veszélyeztető legfontosabb kockázatokra (kulcskockázatok).

A következőkben az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása jó gyakorlatának jellemzőit mutatjuk be. Tekintettel arra, hogy a kockázatkezelés nem individuálisan végzett tevékenység, a megfelelő működtetéséhez szükség van a szervezet minden szintjének bevonására, ennek legkézenfekvőbb módja kockázatkezelési bizottság/munkacsoport létrehozása.

A kockázatkezelési bizottság/munkacsoport tagjai:

- integritás tanácsadó (bizottság/munkacsoport koordinátora);
- kockázatmenedzser (ha nincs integritás tanácsadó, de van a szervezetben kockázatmenedzser, akkor ő lesz a munkacsoport koordinátora);
- belsőkontroll-koordinátor;
- folyamatgazdák, nagyobb szervezet esetén a folyamatgazdák képviselői.



5. ábra

*Az integrált kockázatkezelési rendszer*

*Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató, 2017*

A belső ellenőrzés csak megfigyelőként/tanácsadóként vehet részt a kockázatkezelés folyamatában – kivéve, amikor a belső ellenőrzési folyamat folyamatgazdájaként jár el. A belső ellenőrzés függetlenségének és objektivitásának megőrzése érdekében nem vehet részt operatíván a kockázatkezelési folyamatban, de tekintettel arra, hogy a belső ellenőrzés átfogó ismeretekkel rendelkezik a szervezetről és a szervezet kockázatairól – kizárólag tanácsadási tevékenysége keretében –, független értékelés nyújtásával segítheti a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport munkáját.

Jó gyakorlat nagy szervezet esetén a többszintű munkacsoport létrehozása, a kockázatkezelési feladatok ütemezése.

A kockázatkezelési bizottság/munkacsoport feladatai:

- a folyamatterkép és folyamatleírások mentén előkészíti a kockázatok felmérését (ha nincsenek azonosított folyamatok, akkor el kell készítenie azt a folyamatlistát [kockázati univerzumot], amely mentén a kockázatok azonosítását el kell végezni);

- a folyamatérkép és a folyamatleírások biztosítják a kockázatkezelési rendszer teljeskörűségét és zártságát;
- a folyamatok mellett – ha a szervezetnél projektek keretében is végeznek munkát – érdemes a projekteket külön egységként kezelni a kockázatkezelési rendszerben;
- kockázatok kis csoportokban (célszerű folyamatonként, az adott folyamatban részt vevő minden szervezeti egység képviselőjének részvételével megszervezni) történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása – integrált kockázati leltár (risk inventory) kialakítása;
- az azonosított kockázatok csoportosítása, rendszerezése;
- az azonosított kockázatok alapján a kockázati tényezők meghatározása;
- a meghatározott kockázati tényezők alapján elkészíti a kockázatértékelés alapját képező kockázatkritérium-mátrixot;
- a folyamatgazda azonosítja a felelősségi körébe tartozó folyamat kockázatait, elkészíti a kockázatok értékelését, javaslatot tesz a kockázatviselési tűrészatharra és a kockázatra adott, javasolt válaszokat azon kockázatok esetében;
- a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében a kockázatok értékelését, a delegált kockázati étvágyat és a kockázatok kezelésének stratégiáját a bizottság/munkacsoport alakítja ki, mindemellett felülvizsgálja az egyes szervezetek által elkészített elemzéseket és intézkedési javaslatokat is – ezeket összefoglalja és felterjeszti a költségvetési szerv vezetőjének jóváhagyásra;
- az első évet követő években évente legalább egyszer felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását.

A szervezet életében már önmagában nagy változást hoz a kockázatkezelési rendszer bevezetése, ezért az első évben célszerű lehet egy egyszerűbb módszertan kialakítása, amelyet a következő évek során fokozatosan lehet továbbfejleszteni.

A kockázatkezelési tevékenység akkor lesz hatékony, ha:

- a kockázatkezelési tevékenységet integrálják az adott szervezet folyamataiba;
- a kockázatkezelési intézkedési tervet következetesen végrehajtják;
- a kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtását ellenőrzik, szükség esetén a szükséges beavatkozásokat megteszik;

- a kockázatelemzés eredményeinek szükség szerinti gyakorisággal történő aktualizálását, és ez alapján a kockázatkezelési intézkedési terv módosítását, végrehajtják;
- a lezárult kockázatkezelési intézkedési terveket értékelik.

## 4. táblázat

*A kockázatkezelési tevékenység kialakítása*

Rossz gyakorlat	Jó gyakorlat
A kockázatkezelés dokumentumai csak a fióknak készülnek.	A kockázatkezelést a szervezeti célok és működés javítása érdekében a szervezet minden szintjének bevonásával végzik.
Belső ellenőrök végzik el vagy koordinálják.	A felső vezetés elvárásaként, vezetői iránymutatás mellett a szervezet minden szintjének bevonásával végzik.
A jogszabálynak való megfelelés a célja a kockázatkezelésnek.	Teljesítményszemléletben és rendszerszintű megközelítéssel, a szervezeti kultúrába beépülve valósul meg az integrált kockázatkezelés.
A kockázatkezelés módszertana nem az adott szervezetre szabottan kerül kialakításra.	A kockázatkezelés módszertana az adott szervezetre szabottan kerül kialakításra.
A kockázatkezelésre használt eszközök között csak a „kemény” kontrollok találhatók meg.	A kockázatok kezelésére „kemény” és „puha” kontrollokat egyaránt alkalmaznak, figyelembe veszik az egyes kontrollok közötti kölcsönhatásokat, szinergiákat.
Eseti vagy egyszeri tevékenység a szervezetnél.	Rendszeres és integrált kockázatkezelés.
Statikus, nyilvántartás jellegű.	Dinamikus, a változásokhoz alkalmazkodó és folyamatosan fejlődő tevékenység a szervezetten belül.
Adminisztrációs teher a szervezet számára.	Szervezetfejlesztési lehetőség és értékteremtő tevékenység a szervezet számára.

*Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató, 2017*

## 4. A KOCKÁZATKEZELÉS LÉPÉSEI

### 4.1. A kockázatok azonosítása, megfogalmazása

A kockázatokat minden esetben a szervezeti célokhoz kapcsolódóan, a szervezet egészére nézve és az egyes folyamatokhoz kapcsolódóan is azonosítani kell. A kockázatok azonosításakor az *eredendő kockázatokat* kell feltárni. Ez azt jelenti, hogy nem szabad figyelembe venni a már kialakított kontrollrendszert, azt csak a kockázati érték meghatározását követően, integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítése során kell figyelembe venni. A kockázatok azonosítását a kialakított folyamattérkép és folyamatlisták mentén kell elvégezni, ez lényegében meghatározza a munkacsoportok struktúráját is. A kockázatok azonosításakor azonban az adott folyamat kockázatainak azonosításán túl, a szervezet egészét veszélyeztető kockázatokat is azonosítani kell.

A folyamatkockázatok meghatározásának legegyszerűbb, kollektív módszere a moderátor által vezetett „*brainstorming*”, amely *workshopok* vagy *kiscsoportos megbeszélések* keretében valósulhat meg. Nagyon fontos a megbeszélésen részt vevők kompetencia szerinti összetétele, ezért törekedni kell arra, hogy azon minden releváns szakterület képviselője részt vegyen, de ezen kívül célszerű néhány olyan munkatárs, vezető részvételét is lehetővé tenni, akik csak közvetve érintettek az adott folyamat által, mert így biztosítható, hogy a meghatározások közérthetőek, a kapott eredmények pedig megbízhatók legyenek.

A résztvevőkkel szembeni követelmény, hogy:

- saját szakterületüket nagyon alaposan ismerjék;
- lehetőleg más területre is legyen rálátásuk;
- törekedjenek a konszenzusra;
- kreativitás jellemezze őket.

A kockázati tényezők workshop keretében végzett feltárása során gondoskodni kell arról, hogy:

- alapos és körültekintő legyen az előkészítés, mivel az a siker záloga;
- a tényezők feltárása több lépésben (megvitatás, szűrés, azonosítás) történjen;



- a feltárás végén csak azok a tényezők maradjanak meg, amelyekre nézve a résztvevők egyetértése teljes;
- a workshopon történeteket úgy kell dokumentálni, hogy annak alapján azok számára is világos legyen a feltárt tényezők tartalma, akik a workshopon nem vettek részt.

Példák a kockázati típusok listájára, amely segíti, irányítja a kockázatok azonosítását:

- stratégiai kockázatok;
- működési kockázatok;
- humánerőforrás-kockázatok;
- pénzügyi kockázatok;
- megfelelőségi kockázatok;
- integritási kockázatok, ezeken belül a korrupciós cselekmények kockázata;
- biztonsági kockázatok;
- informatikai kockázatok;
- külső kockázatok stb.

A kockázatok azonosításának *kritikus pontja a kockázatok megfelelő megfogalmazása*. A kockázatot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

- az esemény kiváltó okát;
- az esemény hatását;
- és azt, hogy mely szervezeti célra van hatással az adott esemény.

Ha a kockázatot nem megfelelően, nem kellő részletességgel fogalmazzuk meg, akkor fennáll a veszélye, hogy az mások számára nem értelmezhető, a csoportosítás, rendszerezés során „elveszhet”, esetleg a kockázati tényezőkre nem leszünk képesek visszavezetni, vagy nem lesz elég konkrét ahhoz, hogy megfelelő, a kockázatot hatékonyan csökkentő válaszlépést fogalmazzunk meg a mérséklésére. A kockázatok azonosítása teljeskörűségének biztosítására sorvezetőt alkalmazhatunk, ami tetszőleges – a szervezeti sajátosságokat figyelembe vevő – csoportosítású kockázati típusokat tartalmaz.

## 5. táblázat

*Példa a kockázatok helyes megfogalmazására*

<b>Tevékenység/Cél:</b> „Új számítógépes rendszer bevezetése az év végéig, az utólagos ellenőrzések eredményeinek vizsgálatához”	
<b>A kockázat szöveges leírása</b>	<b>Megjegyzés</b>
„Új számítógépes rendszer bevezetésének <i>elmulasztása</i> az utólagos ellenőrzések eredményeinek vizsgálatához.”	<b>Rossz:</b> Az itt megfogalmazott kockázat egyszerűen ellentéte a végrehajtani kívánt tevékenységnek/célnek.
„Személyzet hiánya.”	<b>Nem jó:</b> Ez a kockázati leírás nem ad elegendő információt az érintett tevékenységre/célra gyakorolt hatásról, illetve nem tárja fel a kockázat pontos okát.
„A megfelelő személyzet hiánya késéseket eredményezhet a rendszer bevezetésében.”	<b>Nem rossz:</b> Ebben az esetben a célra gyakorolt hatást már említették, igaz nem teljesen precízen. A kockázat okáról azonban nem adnak felvilágosítást.
„Jelentősen késhet a projekt megvalósítása (nagyjából 10–12 hónappal) mert nem áll rendelkezésre megfelelő személyzet. Ennek oka részben az elégtelen munkaerő továbbképzés.”	<b>Ideális:</b> Számszerű becslést tartalmaz a lehetséges hatásról és az okot is beazonosították.

*Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató, 2017*

A kockázatok azonosításának eredményeképpen el kell készíteni az Integrált Kockázati Leltárt, amibe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni. A kockázatkezelési bizottság/munkacsoport feladata a különböző fórumokon azonosított kockázatok rendszerezése, az esetleges duplikációk kiszűrése. Azonos vagy nagyon hasonló tartalmú kockázatok esetén megfontolandó azok összevonása, de ez csak abban az esetben lehetséges, hogy ha az adott kockázat nem szorosan kapcsolódik

az adott folyamathoz, hanem a szervezet egészére vonatkozik. Ennek azért van jelentősége, mivel a különböző folyamatokban előfordulhatnak hasonló kockázatok, de az adott folyamatra vetítve eltérhet azok értékelése, illetve különbözhetnek a csökkentésükre alkalmazható intézkedések és annak a felelősei.

## 4.2. Kockázatértékelési kritériummátrix

A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak a kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását. A kockázatok és a kockázati tényezők igen változatosak. A különféle típusok definiálása és az e típusokba történő formális besorolása alapvetően elméleti jelentőségű, és elsősorban a módszertanok, technikák fejlesztése során hasznosítható.

A kockázati tényezők meghatározásának főbb szempontjai:

- mivel a kockázatelemzés valamilyen céltól való eltérést előidéző kockázatok és kockázati tényezők feltárására irányul, ezért a kockázati tényezők meghatározása során is ügyelni kell arra, hogy a tényezők alkalmasak legyenek az eltérések mérésére (ilyenek lehetnek az adott folyamat hatékonyságának mérésére alkalmas, előzetesen kialakított mutatószámok);
- olyan kockázati tényezők azonosítása szükséges, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak az értékelendő kockázatokkal, mert így az értékelés relatíve könnyen elvégezhető;
- meg kell becsülni a feltárt kockázati tényezők által generált események bekövetkezési valószínűségét, és a bekövetkezés esetén várható hatását a résztvevők által meghatározott hatástényezőkre;
- az értékelés elvégzéséhez be kell gyűjteni minden rendelkezésre álló információt;
- definiálni kell az értékelő skálákat, amelyek lehetővé teszik a különböző dimenziójú és jelentéstartalmú tényezők azonos módon történő mérését, majd ezek alapján a résztvevőknek, minden tényezőre közös álláspontot kialakítva, el kell végezniük az értékelést;
- az értékelés eredménye alapján meg kell határozni a kockázati tényezők fontossági sorrendjét, és ennek ismeretében, ki kell választani a kritikus kockázati tényezőket.

Az értékelési kritériumok egységes értelmezése és alkalmazása érdekében ki kell alakítani a szervezetre jellemző kockázati tényezők alapján a kockázatértékelési

kritériummátrixot (KKM). A mátrix meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála egyes fokozatainak mi a jelentése, támogatul szolgál az értékelésben részt vevők számára a kockázati értékek meghatározásában. A KKM tehát minden egyes kockázati tényezőhöz elemzési kategóriákat rendel, a vezetés kockázati toleranciája alapján. Ezeknek a toleranciáknak mind a vezetés kockázathoz való viszonyulásának, mind a kockázati tényező alapjául szolgáló célkitűzés fontosságának meg kell, hogy feleljenek.

6. táblázat

*Kockázatok bekövetkezésének valószínűsége és hatása*

Bekövetkezés valószínűsége	Hatás
Tevékenységek összetettsége	Pénzügyi
Sérülékenység (kontrollkörnyezet)	Hatékonysági
Humán erőforrás hiánya	Integritási
Fluktuáció	Politikai
Forráshiány	Reputációs
Változások gyakorisága	Gazdaságossági
Változások kiterjedése	Eredményességi
Hiba előfordulása	
Ügyfélpanaszok	
Korrupciós kitétség	
Tranzakciók volumene	
Automatizáltság foka	

*Forrás: a szerzők szerkesztése*

A szervezetre jellemző kockázati tényezőkből és hatásokból kell az értékelési kritériumokat kialakítani, de ez nem jelenti azt, hogy az összes kockázati tényezőt értékelési kritériumként kell alkalmazni. A kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket és a célok elérésében legkritikusabbakat célszerű kiválasztani. Az egyes kockázati tényezők – jellegükből fakadóan – vagy a kockázatok bekövetkezésének *valószínűségét* vagy a *hatását* befolyásolják, esetleg mindkettőt, de ilyenkor elegendő az egyik összetevőjeként megjeleníteni. Mind a hatást, mind a valószínűséget felbonthatjuk több értékelési kritériumra, erről a kockázatkezelési bizottságnak/munkacsoportnak kell döntenie.

Célszerű lehet az első évben nem túlbonyolítani az értékelést, tehát a hatás és valószínűség értékét egyaránt egy négyfokozatú skálával jellemezni, és az alap-

ján elvégezni a kockázatok értékelését. A hatás és a valószínűség értékének meghatározásának minél pontosabb becslésére ajánlott azokat értékelési kritériumokra bontani. Az értékelési kritériumok skáláit az adott szervezetre kell szabni. A kockázatkezelési rendszer kialakítása történhet különböző összetettségben, amelyet befolyásol a szervezet mérete, a szervezet tudatossága, valamint a szervezet érettségének szintje is a kockázatkezelés vonatkozásában.

A példában a hatást két értékelési kritériumra bontottuk, és az egységes alkalmazás érdekében értelmeztük, hogy mit jelentenek az egyes értékskálák. Az értékelési kritériumok tetszőlegesen kiegészíthetők további értékelési kritériumokkal. Azért érdemes több értékelési szempontra bontani, mert különböző kockázatokhoz különböző hatások kapcsolódhatnak, amelyek eltérő súlyúak is lehetnek.

7. táblázat

*Példa a kockázatértékelési kritérium mátrixra I.*

HATÁS		
Értékelési Kritérium	Értelmezés	Érték
<b>Lényegesség</b>	A kockázat hatása az éves költségvetés 1%-nál kevesebb összeget tesz ki.	1
	A kockázat hatása az éves költségvetés 2–24 %-át tesz ki.	2
	A kockázat hatása az éves költségvetés 25–49 %-át tesz ki.	3
	A kockázat hatása az éves költségvetés több mint 50%-át tesz ki.	4
<b>Reputációs érzékenysé</b>	Nincs mérhető reputációs kockázat.	1
	Előfordulhat reputációs veszteség.	3
	Olyan terület, amely ki van téve a közvéleménynek, így a reputációs veszteség nagy károkat okozhat.	5
	Ha nem működik megfelelően, akkor jelentősen befolyásolja a célok elérését, amire a múltban már volt is példa az adott területen.	5

*Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató, 2017*

A valószínűséget nem bontottuk tovább, hogy arra is adjunk példát, hogy az értékelési kritériumok kibontása nem kötelező, csak lehetőség a szervezetek számára.

8. táblázat

*Példa a kockázatértékelési kritérium mátrixra II.*

VALÓSZÍNŰSÉG		
Szint	Értelmezés	Érték
Alacsony	Bekövetkezhet, de nem valószínű.	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben.	2
Magas	1-2 éven belül bekövetkezhet.	3
Nagyon magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben.	4

*Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató, 2017*

Ahogy a fenti példákból láthatjuk az egyes kritériumok esetében eltérő fokozatú skálát is meghatározhatunk. Célszerű a skálák kialakításakor figyelembe venni, hogy lehetőleg páros számú skálát határozzunk meg annak érdekében, hogy ne a skálák közepére toldódnak az eredmények. Egy három fokozatú skála esetében sokszor megfigyelhető, hogy a középső értéket választják az értékelők, egy négy fokozatú skála esetében viszont mindenképpen dönteni kell, hogy inkább kisebb vagy inkább nagyobb a középértékhez képest a kockázat hatása vagy valószínűsége. Az egyes skálák értékének meghatározásakor az adott érték többszörösével is léptethetjük, ami azt fogja jelenteni, hogy más értékelési tényezőhöz képest az adott tényező esetében súlyozást alkalmaztunk. Ennek alkalmazása célszerű lehet a kockázati tényezők közötti összefüggések érvényre juttatása érdekében.

A kockázatelemzés folyamatában minden egyes azonosított kockázatot a KKM használatával kell értékelni. Ezután az azonosított kockázat átfogó elemzéséhez a hatásokra és a valószínűségekre vonatkozó ismereteket, becsléseket össze kell kapcsolni. Fontos megemlíteni, hogy a KKM a kockázatelemzési folyamat teljes szubjektivitását nem tudja kiszűrni. Ez a kockázatelemzési mód a folyamatgazdákkal folytatott viták valószínűségét szintén csökkenti, mivel a kritériumok a szervezet vezetőivel együtt, közösen kerülnek meghatározásra. A KKM összeállításához több lépcsőben lehet eljutni.

### 4.3. A kockázatok értékelése

A kockázati értéket a valószínűség- és a hatásértékek szorzataként kapjuk meg. A kockázatok értékelése során több megközelítést lehet alkalmazni:

- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok átlagaként; vagy
- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok összegeként; vagy
- a legnagyobb pontszám alapján (azaz, ha a kockázati tényezők közül egy a legmagasabb értéket kapta, akkor a kockázat valószínűsége vagy célokra gyakorolt hatása a legnagyobb pontszámot fogja kapni).

Egy adott folyamathoz azonosított összes kockázat kockázati értékének átlagával vagy összesen értékével megkapjuk a folyamat kockázati értékét. A legnagyobb pontszám figyelembevételénél fennáll a veszélye, hogy minden kockázati esemény végül magas kockázatú lesz, ennek alkalmazása tehát kevésbé informatív és objektív, mint a másik kettőé, ezért az első két megközelítés alkalmazását javasoljuk. Azonban fontos, hogy egy adott szervezetten belül, az összehasonlíthatóság érdekében, egységesen csak az egyik kiválasztott megközelítést szabad alkalmazni.

Általában a hatás megítélése kevésbé okoz nehézséget, mint a bekövetkezés valószínűségének megbecslése. Ha az adott kockázat múltbeli előfordulására vonatkozóan sikerül információt szereznünk – vagy például már egy ideje figyelemmel kísérjük a kockázatot, és közben összegyűlték ilyen adataink –, akkor felhasználhatjuk ezeket a kockázat bekövetkezési esélyének becsléséhez. Nem minden esetben áll azonban rendelkezésre múltbeli statisztika, így ahhoz, hogy a vizsgált kockázat bekövetkezési esélyét értékeljük, meg kell próbálni valamilyen értékelhető információt szerezni a kockázatról. Minél több információt sikerül begyűjteni, annál jobb szakértői becslést tudunk adni a bekövetkezés esélyére. Ebben a kockázat és a kockázati tényezők közötti, már megismert összefüggés lesz segítségünkre. Logikusan végiggondolva, ha egy megfigyelhető tényről tapasztalatból tudjuk, hogy együtt jár bizonyos kockázati eseményekkel, akkor a tény megfigyelése alapján számíthatunk az esemény bekövetkezésére. Ha egy megfigyelhető tényről tapasztalatból tudjuk, hogy együtt jár bizonyos kockázati eseményekkel, akkor a tény többszöri megfigyelése alapján sokkal nagyobb esélyt adhatunk az esemény bekövetkezésének. Ha több, esetleg egymástól független, megfigyelhető tényről is tudjuk tapasztalatból, hogy együtt jár bizonyos kockázati eseményekkel, akkor minél több ilyen tényről tapasztalunk, annál inkább számíthatunk a kockázati esemény bekövetkezésére.

Látványosan ehhez a méréshez sincsen egzakt eredményt adó műszerünk, de a kockázat bekövetkezési esélyét így a céljainkhoz elegendő pontossággal becsülhetjük.

9. táblázat

*Példa a kockázati érték számításához*

Valószínűség	Hatás (több értékelési kritériumból tevődik össze)	Magyarázat
4	$3 + 2 + 1 + 5$	A hatás értéke átlagérték számítással: 2,75 Kockázati érték: $4 \times 2,75 = 11$
4	$3 + 2 + 1 + 5$	A hatás értéke az értékelési kritériumokra adott pontok összeadásával: 11 Kockázati érték: $4 \times 11 = 44$
4	$3 + 2 + 1 + 5$	A hatás értéke a legnagyobb pontszám figyelembevételével: 5 Kockázati érték: $4 \times 5 = 20$
Valószínűség	Hatás (több értékelési kritériumból tevődik össze)	Magyarázat
4	$(3 \times 2) + 2 + 1 + 5$ ebben az esetben az első kritérium súlyozást kapott, tehát az értékét kétszeres súllyal kell figyelembe venni	A Hatás értéke átlagérték számítással: 3,5 Kockázati érték: $4 \times 3,5 = 14$

*Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató, 2017*

A fenti példából is láthatjuk, hogy önmagában a végeredményként kapott összeg egy abszolút érték, önmagában nem értelmezhető, csak a többi kockázathoz/folyamathoz képest nyer értelmet. Amennyiben még finomabbra szeretnénk hangolni a kockázatok értékelését, az egyes értékelési kritériumokat súlyozhatjuk is.

Egy-egy értékelési kritérium értékének meghatározása az értékelésben részt vevők véleményére alapozott, szubjektív becsléssel történik. Az értékelés két módon is elvégezhető: az egyik esetben a résztvevők közötti *konszenzus* alapján; a másik megoldás, ha az egyes résztvevők által adott pontértékek *számtani átlagát* kiszámítják.

Bármelyik megoldást választják is, az erős szubjektivitás miatt mindenképp írásban kell rögzíteni, hogy miképpen alakul ki az értékelés végeredménye. Erre több szempontból is szükség van:



- egyrészt, hogy azok az érintettek is megfelelően legyenek informálva, akik az értékelésnek nem voltak aktív részesei;
- másrészt, hogy a későbbiekben a hozott intézkedések által kiváltott változások hatásai mérhetőek legyenek;
- a vezetés megalapozott információkhoz juthasson a kockázatértékelés alkalmazott módszereinek eredményeiről, hatékonyságáról.

#### 4.4. A kockázati térkép

A kockázatok értékelése után azokat rangsorolni kell annak érdekében, hogy az erőforrásokat a kulcskockázatok kezelésére fordítva a leghatékonyabban használják fel. A kockázati térképen a kockázatok értékelésének eredményeképpen meghatározott valószínűségi és hatásértékek alapján, mind a folyamatokat, mind az egyes kockázatokot el lehet helyezni. A kockázati térkép segítségével láthatóvá válnak a kockázati tőrészhatárok is, amelyeket különböző színekkel jelöltünk az alábbi ábrán.

<b>VALÓSZÍNŰSÉG</b>				
	<b>HATÁS</b>			

6. ábra

*Valószínűség és hatás*

*Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató, 2017*

A kockázati térkép Y és X tengelyei skáláinak összhangban kell lenniük a hatás és valószínűség értékeléséhez alkalmazott értékelési kritériumok skáláival. A kockázati tőrés határ a narancssárgával és pirossal jelölt területeket jelenti. Azokra a folyamatokra és kockázatokra, amelyek ideesnek, a szervezetnek mindenképpen meg kell fogalmaznia valamilyen válaszlépést. A kockázati tőrés határ meghatározása tehát nagyon egyszerűen megfogalmazva azt jelenti, hogy melyik kockákat színezzük narancssárgára és pirosra. A fenti ábrában egy átlagos helyzetet ábrázoltunk, de nem szükséges feltétlenül szimmetrikusan meghúzni a kockázati tőrés határt, a vezetés saját döntése alapján ez akár így is kinézhet:

VALÓSZÍNŰSÉG				
	HATÁS			

7. ábra

*Kockázati tőrés határ*

*Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató, 2017*

## 4.5. A kockázatkezelési tőrés határ meghatározása

A költségvetési szerv vezetőjének gondoskodnia kell arról, hogy minden egyes kockázati tényező esetében meghatározzák azt a toleranciaszintet, tőrés határt, amely irányt mutat arra vonatkozóan, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, vagy annak viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének – az elérhető eredményhez képest – magas költsége miatt tudomásul veszi létezését, és „együtt él” vele.

A vezetés kockázati tűrőképessége kockázatvállalási hajlandóságának mértékétől függ, de költségvetési szervnél a kockázatvállalásnak esetenként jogszabályi korlátai is lehetnek.

Figyelemmel kell lenni arra is, hogy az egyes folyamatokat érintő kockázatok tűréshatárait a vezetés úgy állapítsa meg, hogy azok együttes mértéke ne haladja meg a szervezet egészére meghatározott tűréshatárt. Ezért is fontos, hogy menetközben folyamatosan figyeljék az egyes kockázati tényezők, különösen a nagyobb hatású tényezők alakulását, hogy időbeni intézkedésekkel akadályozzák meg a szervezeti tűréshatár túllépését.

A *kockázati tűréshatár (toleranciaszint)* a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, amely felett a szervezet legfelső vezetése mindenképpen válaszintézkedést kíván tenni a felmerülő kockázatokra. A kockázati tűréshatárhoz szorosan kapcsolódik a „toleranciaszint”, ami azt a százalékos (esetleg abszolút számban kifejezett) mértéket jelenti, amilyen mértékű plusz-mínusz irányú eltérést az eredetileg kitűzött céltól a vezetés még megengedhetőnek tart. A költségvetési szerv vezetője részben a múltbeli tapasztalatokra alapozva, részben a kockázatok feltárása, azonosítása, felmérése és összegyűjtése során szerzett információkat felhasználva állapítja meg az egyes kockázati tényezők szervezeti és folyamatszintű tűréshatárait, valamint a tűréshatárokat meghaladó súlyú kockázatok kezelésének módját.

A kockázattűrő képesség meghatározása meglehetősen szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele. A kockázati tűréshatár meghatározását az alábbi tényezők befolyásolják adott szervezeten belül:

- szervezeti kultúra;
- jogszabályok;
- erőforrások rendelkezésre állása;
- technikai lehetőségek.

A megfelelő toleranciaszint kialakítása különböző nézőpontokból vizsgálható, annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív, illetve pozitív hatású (ebben az esetben lehetőségéről beszélünk). Negatív hatás, fenyegetettség esetén a tűréshatár, a kockázatnak való kitettség azon maximális mértékét jelenti, amely még elfogadható, tolerálható, a kockázati szint csökkentésére irányuló kezelés nélkül. Pozitív hatás, lehetőség felmerülése esetén a tűréshatár azt a szintet jelképezi, amelyhez mérten a szervezet az eredményessége érdekében magasabb kockázatot vállalhat, feloldja azon korlátozásokat, intézkedéseket, kontrollokat, amelyek az ellen hatnak, hogy hatékonyabban és/vagy eredményesebben végezze a feladatait.

A vezetők kockázatokkal kapcsolatos felelősségének terjedelme az egyes szinteken eltérő, ezért az egyes vezetési szintek számára különböző toleranciaszintek meghatározása indokolt:

- Szervezeti szintű kockázati tűréshatár: Az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve alakítják ki. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános toleranciaszintet határoz meg a szervezet számára (kötségvetési szervek esetén ez a minisztérium, önkormányzat stb. egészének működése során felmerülő kockázatokra vonatkozó kockázati tűréshatárt jelenti).
- Delegált kockázati tűréshatár: A szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve határozzák meg úgy, hogy az egyes folyamatok vonatkozásában vagy szervezeti szinteken a kockázatok mértéke még elfogadható legyen/maradjon. Mivel egy adott kockázat a magasabb szervezeti szinten pontosan akkora fenyegetettséget jelent, mint az alacsonyabb szinteken (kötségvetési szervek esetén ez a minisztérium, önkormányzat stb. egyes főosztályainak, részlegeinek feladat végrehajtása során felmerülő kockázatokra vonatkozó kockázati tűréshatárt jelenti), ezért a delegált tűréshatár csak kisebb lehet a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárnál. (Ugyanis a szervezet egészének is vannak olyan kockázatai, amelyek csak a legfelső szinten kezelhetők, és ezért nem delegálhatók.)
- Projekt kockázati tűréshatár: Szervezeti szinten az adott időszak alatt futó projektek kockázta is jelentkezik. Ezért a projektekre vonatkozó tűréshatárt is a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatár figyelembevételével kell meghatározni. A projekt időtartama alatt változhat az elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke (kötségvetési szervek esetén ez például egy valamelyik operatív program keretén belül elnyert pályázati projekt végrehajtása során felmerülő kockázatokhoz rendelt kockázati tűréshatárt jelentheti).

A fentiek alapján látható, hogy a szervezeti szintű és a delegált kockázati tűréshatárokat a szervezet egésze tekintetében – minden vezetési szinten, minden folyamatban és részfolyamatban – össze kell hangolni egymással. Ez azt is jelenti, hogy az egyes folyamatok esetében eltérő lehet a tűréshatár, függően attól, hogy milyen mértékben befolyásolja az adott folyamat a szervezeti célok teljesülését.

A delegált kockázati tűréshatár alkalmazása azt jelenti, hogy ha egy alacsonyabb szervezeti szinten (vagy egy projektnél) jelentkező kockázat eléri az adott szint/projekt számára meghatározott határértéket, akkor annak kezelését át kell adni egy magasabb szervezeti egység számára. Ez lehetővé teszi a magasabb kapa-

citású szinten a szükséges lépések megtételét, amibe beletartozhat az alacsonyabb szervezeti szint tűréshatárának kibővítése is. Ez azt jelenti, hogy ha egy vezető úgy érzi, hogy a saját kockázatait nem tudja kezelni a saját szintjén, azonnal jeleznie kell a következő, magasabb vezetési szintnek, ahol még lehet mód a beavatkozásra.

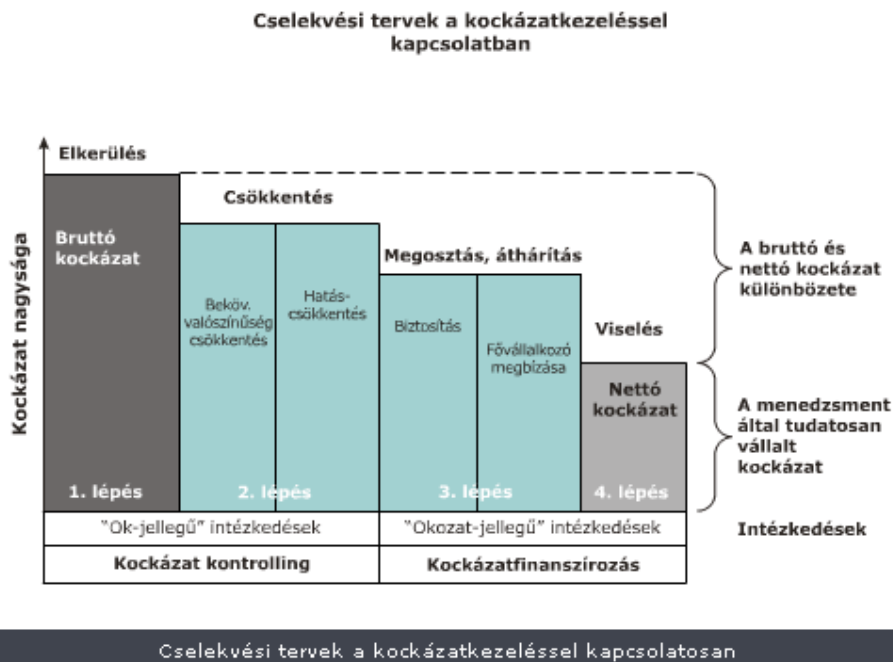
Fontos, hogy a tűréshatárok a szervezet minden szintjén ismertté váljanak, és az érintettek azonosuljanak velük, mert ez biztosítja az alapot a releváns kockázatok mennyiségi és minőségi méréséhez, valamint a szükséges válaszlépések meghozatalához.

## 4.6. Kockázatkezelési stratégiák

A kockázatértékelést követően tudatos döntést kell hozni a kockázatvállalásról. A kockázatok csökkentésére irányuló döntés azt jelenti, hogy minden egyes kockázat esetén választani kell kockázatkezelési stratégiát, és annak megfelelően integrált kockázatkezelési intézkedési tervet kell készíteni. A választott stratégia és intézkedés nem a kockázat teljes eliminálását jelenti, ez a legtöbb esetben nem is lehetséges, hanem a kockázati kitettség csökkentését a menedzsment által előzetesen meghatározott kockázati tűréshatár alá. A toleranciaszint meghatározása azt is jelenti, hogy a kockázatcsökkentő intézkedések után is megmarad egy bizonyos szintű, tolerálható kockázat. A kockázati tűréshatár felett elhelyezkedő minden egyes kockázat esetében a kialakított kockázatkezelési stratégiának, intézkedésnek tükröznie kell a szervezet vezetési filozófiáját, toleranciaszintjét, valamint a közérdek képviselését.

A kockázatkezelési stratégia kialakításakor tehát mérlegelni kell:

- ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat már alacsonyabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát nem szükséges kezelni;
- ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat még magasabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát valamilyen technikával kezelni kell;
- a kockázatok várható hatása és a kockázatok kezelésére irányuló intézkedések közötti arányosságot, amennyiben egy kockázat csökkentése aránytalanul nagyobb költséggel jár, mint a kockázat bekövetkezése esetén a szervezetet érő anyagi hátrány, akkor vagy más módot kell választani a kockázatkezelésre, vagy a kockázat viselését kell választani.



8. ábra

*Cselekvési tervek a kockázatkezeléssel kapcsolatosan*

*Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató, 2017*

A kockázatok elkerülése alapvetően a kockázati események bekövetkezése lehetőségének a kivédését szolgáló eljárásokat foglalja magában. Előfordulhatnak olyan folyamatok, amelyek kockázatai csak akkor csökkenthetők elfogadható szintre, ha megszüntetnénk az adott tevékenységet. A kormányzati szférában erre nagyon korlátozott lehetőség van. A közszféra által ellátott közfeladatokat nem lehet megszüntetni amiatt, mert túl magas kockázatot hordoznak magunkban. A piaci szférában természetesnek vesszük, hogy egy-egy vállalat felszámolásához vezethet az, ha annak várható haszna alatta marad a várható költségének. A közszférában a reálisan elvárhatótól messze elmaradó eredmények vagy a gazdasági racionalitással nem indokolható magas költségek esetén ilyen közvetlen döntéseket nehezebben hozhatnak meg; noha a gyenge eredmény a közcélok nem teljesítését, vagyis egyértelműen a közhaszon elmaradását jelenti; és az indokolatlan költségeket és a kezeletlen kockázatok miatt bekövetkező veszteségeket is az adófizetőktől, az állampolgároktól, a helyi közösségektől vagy más szervezetektől elvont forrásból kell finanszírozni.

*A kockázatok áthárításának, megosztásának* lényege, hogy megpróbálunk olyan partnert találni, aki átvállalja a kockázatot, a kockázat kezelésének felelősségével együtt. Erre persze általában csak valamilyen kompenzáció fejében hajlandó:

- tipikus áthárítás a biztosítás, amikor egy biztos költség vállalásával eladjuk a biztosítónak a bizonytalanságot (a kockázatunkat) – másként mondva bizonyosságot vásárolunk;
- tipikus áthárítás a fedezeti ügylet is, amikor az azonnali biztos költséget jelentő opciós díj fejében csökkentjük a bizonytalanságot (például az árfolyamkockázatot);
- bizonyos feladatok kiszervezése (outsourcing), illetve bizonyos esetekben egy alvállalkozó megfelelően körültekintő bevonása is eredményezheti bizonyos kockázatok áthárítását. Nem szabad azonban megfeledkezni arról, hogy ennek során újabb, eddig még nem lévő, úgynevezett másodlagos kockázatok (secondary risks) jelenhetnek meg, amelyeket ugyancsak figyelembe kell vennünk a potenciális, kezelendő kockázatok között, illetve a költségvetési szerv felelősségét általában nem csökkenti, ha a feladatát külső erőforrás bevonásával végzi el; vagyis egy alvállalkozó alkalmazása általában vagy automatikusan nem jelenti például a jogi kockázatok áthárítását is.

*Kockázatok csökkentése (risk mitigation)* a legtöbb kockázat esetében alkalmazott eljárás, mert a folyamatok a legtöbb esetben nem szüntethetők meg, és a kockázataik nem is háríthatók át. A kockázat csökkentéséhez szükséges akciótervek azoknak a kontrolloknak a kidolgozását és bevezetését vagy kifejlesztését írják elő, amelyek a toleranciaszintek alá tudják vinni a kockázatokat, hiszen az eredendő kockázat csökkentése a belső kontrollrendszer célja és feladata. Ez egyrészt irányulhat a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására annak érdekében, hogy az adott kockázat kisebb valószínűséggel következzen be, másrészt pedig előre felkészülünk a kockázat bekövetkezésére, és mindent megteszünk annak érdekében, hogy képesek legyünk gyorsan, hatékonyan reagálni, ezáltal csökkentve a hatást.

*Kockázatok viselése* a kockázatok megtartását jelenti, azok tudatos vállalásával. Ez akkor lehetséges, ha az eredendő kockázat nem jelentős, vagy ha a megvalósítható kontrollok várható hatása nincs arányban a kockázatkezelés felmerülő költségével, illetve előfordulhat, hogy a szervezet nem ismer lehetőséget az adott kockázat megfelelő szint alá csökkentésére.

## 4.7. Az integrált kockázatkezelési intézkedési terv

A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, amelyet a költségvetési szerv vezetője hagy jóvá. A szükséges intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a szervezetnél már alkalmazott kontrollokat is. Elképzelhető olyan eset, hogy a kockázati érték magas egy kockázat esetében, mivel az értékeléskor az eredendő kockázatot kellett figyelembe venni, azonban a folyamatgazda és a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport véleménye szerint a már alkalmazott kontrollok alkalmasak a kockázatnak a kockázati tűrőhatár alá csökkentésére, így további intézkedés bevezetésére már nincs szükség. Első lépésként tehát végig kell venni az integrált kockázati leltárt, és elemezni kell, hogy hol van szükség valamilyen kockázatkezelési válaszlépésre.

Megfigyelhető, hogy a hatékony kockázatkezelési válaszlépések lényegében a kockázati tényezőkre vonatkoznak, tehát a lehetséges baj gyökerénél keresik a megoldást annak érdekében, hogy elsősorban a kockázati tényezőktől szabaduljon meg lehetőség szerint a szervezet, a kockázati tényezők bekövetkezése valószínűségének lehető legalacsonyabb szintre szorításával.

10. táblázat

*Példa a kockázatkezelési stratégia kialakítására (amennyiben a kockázati leltár nem tartalmazza ezeket az adatokat)*

Azonosított kockázat	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Integrációs kockázatot vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?	Kockázati érték	Érintett folyamat / projekt / szervezeti egység	Veszélyeztetett célkitűzés	Alkalmazott kontrollok	Kezelési stratégia	Szükséges intézkedés	Határidő	Intézkedésért felelős személy

*Forrás Nemzetgazdasági Minisztérium: Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató, 2017*



11. táblázat

*Példa az integrált kockázatkezelési intézkedési tervre*

Szükséges intézkedés	Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat / kockázati tényező	Érintett folyamat / projekt / szervezeti egység	Határidő és a beszámolás formája	Intézkedésért felelős személy	Megvalósítás státusza

*Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató, 2017*

## 4.8. A kockázati kitétség nyomon követése

Ahogy az előzőekben láthattuk: a *kockázatelemzést úgy kell tekinteni, mint egy adott időpontban elkészült pillanatfelvételt*. Ebből automatikusan következik, hogy az elemzés elvégzését követően olyan új információk láthatnak napvilágot, amelyek az elemzés eredményét alapvetően befolyásolhatják. Ezért egy olyan rendszert szükséges kiépíteni, ami ezeket a változásokat figyelemmel kíséri. Ennek legalapvetőbb eszköze a kockázati leltár és az intézkedési terv végrehajtásának év közbeni felülvizsgálata.

Egy gyorsan változó külső-belső környezetben működő szervezetnek érdemes *kulcs kockázati indikátorrendszert* kialakítania, amely segítségével rendszeresen és folyamatosan nyomon követheti a kulcs kockázati tényezőket. Amennyiben a kockázati kitétséget jelző mutatószámok (Key Risk Indicators – KRI) tényértékei alapján a kockázati kitétség nő, indokolt lehet az elemzés ismételt elvégzése. Ez gyorsan elvégezhető, mivel a feladat csak az új információkból következő kockázatok felvételéből és értékeléséből, illetve az ismert és azonosított kockázatok törléséből eredő elemzési eredmény átvezetéséből áll. Ennek alapján a kritikus tényezők listája is megváltozhat, ami maga után vonhatja az integrált kockázatkezelési intézkedési terv módosítását is.

Az alábbi tényezők fennállása növeli a kockázati kitettséget:

- *Intézményi kockázatterületek:* jelentős rendszerek működtetése; összetett rendszerek, folyamatok; magas árbevétel/előirányzat; változó intézményi struktúra/jogszabályi környezet; minősített adatokat felhasználó/előállító területek; földrajzilag távol elhelyezkedő iroda; bonyolult eljárásrend; nagy leterheltség stb.
- *Múltbeli tapasztalatok alapján magas kockázati besorolással rendelkező területek, tevékenységek:* korábbi vizsgálatok által feltárt szabálytalansági esetek (különösen csalás); a korábbi önértékelések által feltárt kontrollhiányosságok, stb.
- *Magas kockázati besorolású tevékenységek:* engedélyezés (különösen, ha egyedi mérlegelési jogkör kapcsolódik hozzá); beszerzések; kiszervezés formájában megvalósuló tevékenységek; nagyarányú manualitással járó tevékenységek (vagyis ahol az emberi hiba valószínűsége magas) stb.

A kockázati kitettséget jelző mutatószámok a kockázati szempontból kritikus területek és tényezők feltárására és nyomon követésére alkalmazhatók. Fontos, hogy a kiválasztott mutatók kellően érzékenyek és rugalmasak legyenek, azaz jelezzék a kockázati kitettség változását, és a tapasztalatoknak megfelelően módosíthatók, fejleszthetők legyenek. A megfelelő indikátorok kialakítását segíti, ha az érintett szervezeti egységek folyamatgazdáit és munkatársait is bevonják a mutatószámok meghatározásába. *A kulcsindikátoroknak több típusa létezik.* Az intézmények alkalmaznak többek között úgynevezett kulcskontroll-indikátorokat (Key Control Indicator – KCI) és kulcskitettség-indikátorokat (Key Exposure Indicator – KEI) is. A kulcskontroll-indikátorok a belső kontrollok és a monitoring hatékonyságát hivatottak mérni; ilyen indikátor például az egy hónapra eső ellenőrzések száma. A kitettségindikátorok abból az elvi alapból indulnak ki, hogy a működési kockázat a tevékenység méretétől függ. Ennek megfelelően a tevékenység egy-egy folyamat górcső alá vétele előzi meg ezen indikátorok képzését. Ilyen indikátor többek között a hatósági ügyek száma, támogatási szerződések száma, kötelezettségvállalás összege, közérdekű bejelentések száma, kulcspozícióban lévő munkatársak távozása, fluktuáció, előirányzat-felhasználás időarányos mértéke, egy munkatársra jutó ügyek/ügyfelek száma, speciális végzettséggel rendelkező munkatársak száma (például mérlegképes könyvelő) stb.

A kulcskockázati-indikátorok kialakításakor három alapvető követelményt kell figyelembe venni: a hatékonyságot, az összehasonlíthatóságot és az egyszerű kezelhetőséget. Fontos, hogy a szervezetben elfogadott kulcskockázati-indikáto-

rok célirányosak legyenek, ténylegesen tükrözzék a vállalt kockázatot és hasznos, a kockázatkezelésben felhasználható, objektív információkat nyújtsanak a kockázatmenedzsmentnek. Lényeges követelmény a közös nevező (százalék, darab, összeg, időtartam stb.) használata, amely megkönnyíti az összehasonlítást, az ellenőrzést, és támogatja az elemzési, értékelési folyamatokat. Nem elhanyagolható szempont a kezelhetőség, az egyszerűség és az átláthatóság, a megbízható adatforrások elérhetősége és a költséghatékony információgyűjtés.

Egy egységes, megbízható és hatékonyan működő kulcskockázati-indikátorrendszer *folyamatalapú megközelítést* igényel, és összefüggésben van a kulcs-teljesítménymutatók rendszerével (Key Performance Indicators), azokhoz hasonlóan rávilágítanak a folyamatok kritikus sikertényezőire. A folyamatokhoz hozzá kell rendelni a folyamatspecifikus kulcskockázati-indikátorokat a folyamatgazdák segítségével, továbbá minden mutatóhoz meg kell határozni azt az értéket, amely fölött „piros”-ra vált a jelzőrendszer. A kulcskockázati-indikátorok esetében azt is figyelnie kell a rendszernek, hogy bizonyos indikátorok hatása összeadódhat, és bár egyenként még nem vált „piros”-ra, de az együttes, egymást erősítő hatásuk már kritikus lehet a célkitűzések teljesítésére nézve.

A kulcskockázati-indikátorok alakulását rendszeresen (ajánlott havonta) nyomon kell követni, és szükség, azaz „piros” jelzés esetén ki kell vizsgálni az okokat, és meg kell tenni a szükséges intézkedéseket.

A Dialóg Campus Kiadó a Nemzeti Közszolgálati Egyetem könyvkiadója.



Nordex Nonprofit Kft. – Dialóg Campus Kiadó

[www.dialogcampus.hu](http://www.dialogcampus.hu)

[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

1083 Budapest, Ludovika tér 2.

Telefon: 06 (30) 426 61 16

E-mail: [kiado@uni-nke.hu](mailto:kiado@uni-nke.hu)

A kiadásért felel: Petró Ildikó ügyvezető

Felelős szerkesztő: Karácsony Fanni

Tördelőszerkesztő: Karácsony Fanni

ISBN 978-615-5920-55-4 (PDF)

ISBN 978-615-5920-56-1 (EPUB)

A kiadvány a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001 „Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében” című projekt keretében jelent meg.

**SZÉCHENYI** 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**