

**Állásfoglalás és ajánlás**  
**A magyarországi gazdálkodó szervezetek kockázatkezelési gyakorlataihoz**  
**2022. január**

**Készítette: A Belső Ellenőrök Magyarországi Szervezet (BEMSZ) Kockázatkezelési Állandó Bizottsága (RÁB)**

**Doszpod Dénes – RiGoCon Kft., ügyvezető, BEMSZ Elnökségi Tag, RÁB Vezető**  
**Demjénné Gyöngy Judit – Generali Biztosító, Belső Ellenőrzés Vezető, RÁB Tag**  
**Smohay Ferenc – ABT Hungária Tanácsadó Kft., partner, RÁB Tag**  
**Simon-András Henrietta – MOL Nyrt. Belső ellenőr, RÁB tag**

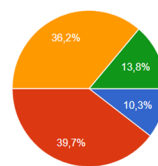
### **Hatékony kockázatkezelés az üzleti siker kulcsa**

A BEMSZ Kockázatkezelési Állandó Bizottsága kérdőíves felméréssel térképezte fel a kockázatkezelés jelenlegi szervezeti, működési kereteit, lehetőségeit és kihívásait a hazai gazdálkodó szervezetek körében. A kérdőívre 62 válasz érkezett különböző szektorok, vállalatok és pénzügyi intézmények vezetőitől.

Jelen összefoglalónk a kérdőíves felmérés alapján ad egy magyarországi helyzetképet, felhívja a figyelmet a kockázatkezelés fontosságára, végül bemutatja, hogy hogyan járulhat hozzá a vállalat/szervezet működésének sikerességéhez a legjobb gyakorlatok és a nemzetközi szakmai szervezetek ajánlásai alapján.

### **Kockázatkezelés/kockázatértékelés célirányossága, hatékonysága, tudatos használata**

A felmérésben résztvevők nagyjából egyenlő arányban jelezték, hogy elégedettek, illetve elégedetlenek a vállalatuknál működő kockázatkezelési gyakorlattal. Meg kell jegyezzük ugyanakkor, hogy az elégedettek nagy része is úgy gondolja, hogy **tudatosabb használatra** lenne szükség.



- Semmit, így jó, ahogy van, csak finomhangolás szükséges.
- A rendszer jó, csak tudatosabban kellene használni.
- Módszertani változások és több erőforrás szükséges hozzá.
- Teljesen újra kell gondolni és átalakítani.
- Semmit, inkább eltorolnám, mert felesleges.

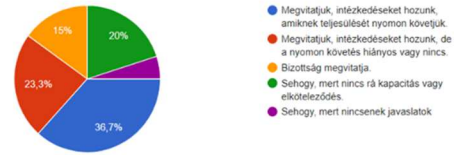
Az elégedetlenség okát a részletes válaszok alapján a rendelkezésre álló eszközök, erőforrások minőségi hiányosságaiiban, valamint a **nyomonkövetés, a szankcionálás elmaradásában** kereshetjük a **menedzsment részéről**. A teljes kockázati portfólión belül egy kivétel akad ebből a szempontból: a megfelelési (compliance) témák területén ugyanis a többség erősre értékeli a vezetés kockázattudatosságát és a szervezeti kultúrát. Ugyanakkor itt is érvényesül az a vélemény, hogy a gyakorlatban nem mindig követik nyomon a feltárt kockázatok alakulását, a feltárt kockázatok kezelésének eredményességét.

A válaszokból kiolvasható az a logikai kapcsolat, hogy ahol nincs nyomon követés, ott a kockázatkezelési jelentések gyakran csak a fióknak készülnek és nincs súlyuk sem a célkitűzési rendszerben, sem a jövőbeni döntéshozatalokban.

A felmérés alapján a **kockázatkezelési szerepek** megítélése is gyenge. Ennek oka lehet az, hogy a kockázatkezeléssel foglalkozó területek különböző fejlettségi szinten állnak, az egymáshoz kapcsolódó viszonyukban is folyamatos változásban vannak. Emiatt mind a menedzsment, mind az adott funkciók vezetői gyakran keresik és újraértelmezik feladat- és hatásköreiket, mely bizonytalanságot eredményez a szerepek megítélése esetében is, aláásva a kontroll funkciók stabilitását és autoritását.

A megfelelési és a kockázatmenedzsment területek fejlődése következtében **ma a belső ellenőrzéstől máshol (is) várnak hozzáadott értéket** a menedzsment részéről, pl. a vállalatirányítás vagy stratégiai döntések terén, érzékelhetően erősödik a stratégiai tanácsadói szerepe.

A felmérésben résztvevők szervezeteinek túlnyomó többsége magas szinten értékeli ki a kockázatelemzések eredményeit, azonban a legtöbb esetben hiányzik a felső vezetői nyomon követés.



Vagyis miközben megszületnek az intézkedési tervek, ezek végrehajtásáról már **elmarad a monitoring** és a számonkérés.

A kockázatmenedzsment folyamata nem érhet véget pusztán az adatok összegyűjtését és elemzését követő akciótervezésnél! Így ugyanis nem csak a kockázatok feltárásába, elemzésébe fektetett nem csekély idő- és energiárfordítás vész kárba, hanem a kinyerhető lehetséges értékek maximálása is csorbát szenved.

A vállalatirányítás számára mindezek a lépések csakis akkor tudnak értéket nyújtani, ha a kockázatgazdák a szükséges fejlesztéseket elindítják, végig viszik és menet közben a felső vezetés számára értékelhető visszacsatolást nyújtanak az előrehaladásról. Némileg hasonlóan a belső projektekhez, itt is láthatóvá kell tenni az előrehaladást, a felmerülő problémákat, a határidőket és büdzsét, továbbá a felelősségi köröket. Mindezek fölött pedig biztosítani kell a **felső vezetés elkötelezettségét** és a számonkérés súlyát a kommunikációban, a példamutatással és az operatív vezetői fórumok ügyrendjének megfogalmazásán keresztül.

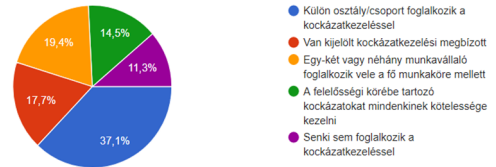
#### **Ajánlás I. Vezetői eszköztár a kockázatkezelés élővé tételéhez**

Az alábbi eszköztár segítséget nyújthat a gyakorlatias és a szervezet egészében is érzékelhető vezetői felügyelet terén:

- A Kockázatkezelési, a Megfelelési/Compliance (és az egyéb kockázat-kontroll területek) észrevételeire és javaslataira adott válaszlépéseket a kockázatgazdák strukturáltan és átlátható formában jelenítsék meg az operatív vezetés számára.
- A kontroll terület rendelkezzen elegendő autoritással ahhoz, hogy az intézkedések implementációját felügyelje és erről rendszeresen vagy mérföldkövenként jelentést készítsen.
- Ha menetközben a tervek részletei módosulnak, akkor ezeket dokumentálják le és ennek megfelelően módosítsanak a monitoring adatokon. Így elkerülhető, hogy a csak később, netán a tervezett záráskor derüljön ki valamely jelentősebb eltérés (pl. megdrágult technológiai fejlesztés vagy időközi szervezeti átalakítás, személyi változás stb.).
- Komplexebb vállalatok és szervezetek esetén létre kell hozni olyan felelős bizottságot, ami erősíti a monitoring szerepet az által, hogy becsatornázza a kockázati információkat. Ebben a bizottságban képviseli magát a felső vezetés, rendszeres időszakonként ülésezik, ügyrendjének egyik pontja az akciótervek/válaszlépések státuszoltatása, továbbá jelentős hiányosság esetén utasítást adhat vagy – alternatív megoldásként – jelentést készít az operatív felső vezetés számára.
- Ma már elterjedt gyakorlat az, hogy a vezetői célkitűzési- és teljesítményértékelési rendszer része a kockázatmenedzsment feladatok ellátása, azaz a kompenzációban és a bónuszokban figyelembe veszik a hiányosságok pótlását, a végrehajtást és a feladatok integrációját a mindennapi feladatokba, mint az eredményességi teljesítménymutatókat.
- Komplexitástól függően érdemes elgondolkodni, hogy a nyomon követést megfelelő informatikai háttérrel tudja-e támogatni a szervezet. Ez lehet a piacról vásárolt kész szoftver, de akár saját fejlesztésű program is, amennyiben képes a fent említett javaslatoknak, illetve vezetői elvárásoknak megfelelni.

## Belső együttműködés a kockázatok kezelésében, belső kommunikáció, kockázatelemzések összhangja a stratégiai kockázatokkal

A válaszadók több, mint felénél vagy külön osztály (37,1%) vagy dedikált kockázatkezelési megbízott (17,7%) foglalkozik ezzel a területtel. Ugyanakkor jelentős azon vállalatok száma is (közel 34%), ahol a dolgozók a fő munkakörük/kötelezettségük mellett – „részmunkaidőben” – látják el a kockázatkezelési funkció feladatait.



Tekintve, hogy a válaszadók több mint fele dolgozik a közsférában és a pénzügyi szektorban (28-28%), feltételezhetjük, hogy nagy valószínűséggel elsősorban

innen kerülnek ki a külön kockázatkezelési funkcióval vagy megbízottal rendelkező vállalatok.

Örvedetes, hogy a válaszadók nagy többségénél létezik valamilyen szintű kockázatkezelés, azonban aggodalomra adhat okot az a 11%, ahol nincs egyetlen dedikált erőforrás sem erre.

### Ajánlás II. Belső együttműködés a kockázatok kezelésében

A kockázatkezelésre különösen igaz, hogy akkor működik jól, ha lényegében minden szervezeti területet áthat, legalább bizonyos szinten együttműködik benne.

- A veszélyforrások időben történő felismerése, értékelése, a kontroll környezet kialakítása és működtetése feladatot és felelősséget jelent a szervezet minden szintjén, így a közös célok megfogalmazása, megértése és az érte való tevékeny hozzájárulás a szervezet stratégiai érdeke.
- A kockázatok beazonosításában és proaktív feltárásában azoknak van elsődleges szerepük, akik az értéklánc (vagy annak egyes részei) és a folyamatok eredményes és fenntartható működtetéséért felelnek, illetve az ehhez szükséges pénzügyi, humán, technológiai és technikai támogatást nyújtják.
- A kockázati információk kontextusba helyezéséért, az analitikák elemzéséért, a közös alapelvek, szabályok és eljárások kidolgozásáért pedig egy kiemelt kontroll funkció felel, amely egyben figyelemmel kíséri a meghozott intézkedések előrehaladását és hatékonyságát, a kockázatok egymáshoz való viszonyulását, végül az ezzel kapcsolatos tevékenységek integrációját a mindennapi működésben.
- Több kiemelt kontroll funkció esetén biztosítani kell a közöttük lévő eszmecserét, a tudásmegosztást, valamint a feladatok prioritások alapján történő megosztását a feladatköri elhatárolások fenntartása mellett. Erre jó gyakorlat az integrált bizonyosságnújtás (integrated assurance), amelyre már itthon is van néhány működő példa.
- A menedzsment számára olyan mennyiségű és minőségű információval kell szolgálni, ami segíti a praktikus döntéshozatalt. Cserében a felső-vezetés részéről egyértelművé kell tenni a téma kiemelt fontosságát és az ehhez kötődő elvárásokat.

### Az IIA Hármass Vonal Modellje kiemelten a kockázatkezelés szerepére

A The Institute of Internal Auditors (The IIA) 2020-ban felülvizsgálta az ún. Hármass Védelmi Vonal koncepciót. Ennek eredményeként – reflektálva a stratégia végrehajtáshoz való hozzájárulás pozitív, a lehetőségek jobb kihasználását üzenő hatásaira - nemcsak kivette a „védelemre” való utalást és egyszerűen Hármass Vonalra (3 Lines) módosította a modell nevét, hanem jelentős szakmai kiegészítésekkel mélyebben és pontosabban jeleníti meg a vállalatirányítási összefüggéseket, a kapcsolódási pontokat a szervezet belső hálójában.

Az első és második védelmi vonalat egyértelműen a menedzsment hatókörébe sorolja, és kifejti a köztük lévő összefüggéseket. Különösen érdekes ezt kockázatkezelési szempontból áttekinteni. Egyértelműen **a második védelmi vonalba helyezi a kockázatkezelésért megbízott funkciót**, de nagyon pontosan és helyesen kimondja, hogy a **kockázatkezelési tevékenység**, mint a szervezet működésének integráns része, **a menedzsment első vonalbeli szerepköre** szerinti felelősségébe tartozik.

### Ajánlás III. A Hármas Vonal modelljének implementációja

- A második vonal szerepkörei a kockázatok kezelésében nyújtanak támogatást.
  - Pl. Compliance, Kockázatmenedzsment, Információbiztonság, EHS, Minőségmenedzsment, Adatvédelmi biztos stb.
- Méretgazdaságtól függően kialakítható feladatmegosztás az első és a második vonalbeli szerepkörök között, de a legbiztosabb megoldás az egyértelmű elkülönítés.
  - Pl. kisebb szervezeteknél a Kockázatmenedzser szerepkört elláthatja egy pénzügyi vezető is, de garantálni kell ez esetben is a szerepkörök függetlenségét.
- Néhány második vonalbeli szerepkör kiegészítő szakértelmet, támogatást, vagy nyomon követést biztosíthat, akár az első vonalbeli szereplőkkel együttműködésben.
  - Pl. a Kockázatmenedzser segíthet értékelni valamely projekt vagy pénzügyi kitétség kockázatoságát, de a megoldást az adott szakterületi felelősnek kell szállítania.
- A második vonalbeli szerepkörök fókuszálhatnak a kockázatkezelés egyes konkrét területeire, de a második vonalbeli szerepkörök kiterjedhetnek szélesebb körű kockázatkezelési felelősségre is.
  - Pl. a Kockázatmenedzser által megszervezett és rendszeresített együttműködés a kontroll területek között az átfogó vállalati kockázatkezelésre (Enterprise Risk Management - ERM) információs bázisának aktualizálásában, értékelésében és kommunikálásában.

## Összefoglalás

Az IIA Hármas Vonal Modellje és a nemzetközi gyakorlatok alapján **a kockázatkezelés** területén a leglényegesebb szempont, hogy a vállalatvezetés (menedzsment) tisztában legyen azzal a felelősségével, hogy a kockázatok kezelésére, ez a tulajdonosok és minden érintett érdeke, és hogy ez a feladat **a vállalatirányítás eszköztárának része** – csakúgy, mint a folyamatok működtetése, a pénzügyi feltételek biztosítása vagy a technológiai és technikai háttér rendelkezésre állása!

Ez csak akkor lehetséges, ha mindezt a tulajdonosok vagy az őket képviselő irányító testületek következetesen számon kérik az operatív menedzsmenten. Erre építve pedig a felső vezetés kialakítja azokat a belső kereteket, eszközöket és kommunikációs formákat, amik biztosítják az erős irányítást a kockázatok kezelése terén, ezekről rendszeres visszacsatolást kap, majd ezeknek következetesen a végére jár és tudatosan jelzi a kockázatkezelés fontosságát a szervezet minden szintje számára – beleértve önmagát is!

