

Integrált kockázatkezelés a vállalatoknál



Kockázatok és kezelésük

c. szakmai rendezvény



© *Dr. Horváth Zsolt*

2011.02.28.



Mit is jelent az, hogy kockázat?



**Kockázat =
Információhiány**

***Kockázat =
Olyan lehetséges jövőbeli
esemény, amely
veszélyezteti ...***



A kockázatkezelés általános folyamata





Külső és belső kockázatok

Külső kockázatok (példák):

- Konjunktúra csökkenése a működési területen
- Konkurenciánál technológiai előny
- Értékesítési piaci változások
- Beszerzési piac változásai
- Munkaerő-piaci változások
- Tőkepiac módosulása
- Társadalmi-politikai változások (adózási rend változásai)
- Stb.

Esemény bekövetkezésére nincs hatásunk!

Belső kockázatok (példák):

- Stratégia hiánya vagy nem-megfelelése
- Személyi állomány (pl. kulcsemberek személyi) kockázatai
- Rossz marketingpolitika
- Belső kontrolling hiánya
- Nem átgondolt fejlesztések
- Hibaköltségek
- Üzemi és üzemeltetési kockázatok
- IT-üzemeltetési és IT-biztonsági kockázatok
- Stb.

Esemény bekövetkezése tőlünk is függhet, lehet ráhatásunk!



A kockázati kategóriák (példák)

- **Stratégiai kockázatok** (pl. stratégia hiánya, vagy nem megfelelő volta, vagy nem megfelelő végrehajtása, alkalmazása következményei, ...)
- **Pénzügyi kockázatok** (pl. pénzáramlás nem megfelelő tervezése, akadályoztatása, kinnlévőségek kezelése, likviditási problémák)
- **Piaccal és vevővel kapcsolatos kockázatok** (pl. termék értékesítési gondok, piaci igények ill. piaci szegmens változása, stb.)
- **Jogi kockázatok** (pl. törvényi nem-megfelelés, hatósági engedélyeztetési kockázatok, szerződéses kötelezettségek teljesíthetősége, stb.)
- **Működési kockázatok** (folyamatok működésével, termelési minőséggel, üzemeltetéssel, munka- és tűzvédelemmel, környezetvédelemmel, stb. összefüggő kockázatok)
- **Személyi kockázatok** (pl. személyi állománnyal, kulcsemberek kiválasztásával ill. teljesítményével összefüggő problémák)
- **Környezeti kockázatok** (pl. adórendszer változásai, sztrájkok, járványok, természeti katasztrófák, stb.)



Jellemző kockázati területek (példák)

- *Piaci kockázatok*
- *Nem megfelelő marketing módszerek kockázatai*
- *Ajánlatadási kockázatok*
- *Projektkockázatok*
- *Beruházások kockázatai*
- *Fejlesztések kockázatai*
- *Folyamatszervezés kockázatai*
- *Termelés – hibakockázatok*
- *Karbantartási kockázatok*
- *Cash-flow kockázatok*
- *Befektetési kockázatok*
- *Likviditászai kockázatok*
- *BCP – DRP*
- *Környezetvédelmi kockázatok*
- *Munka- tűzvédelmi kockázatok*
- *Információbiztonsági – IT működési kockázatok*
- *Egyéb biztonsági kockázatok*
- *Környezeti kockázatok*
- *Személyek képzettségével (vagy érdekeltségével – ellenérdekeltségével) összefüggő kockázatok*
- *Beszállítói minőség kockázata*
- *Stb.*

Mindegyik terület kockázatainak megvan a saját jellemző, szakmai értékelési és kezelési eljárása!



Kockázatalapú irányítási rendszerek

Környezetvédelmi kockázatok

- Hogyan károsítják folyamataink, tevékenységeink folyamatosan a környezetet?
- Milyen veszélyeket, fenyegetettségeket jelentenek folyamataink, termékeink, hulladékaink (különleges, ritka) katasztrófahelyzetekben is?

ISO 14001 / KIR módszertani
támogatást ad



Munka- és tűzvédelmi kockázatok

- Melyek a munkavégzéssel összefüggő folyamatos egészségkárosító hatások?
- Melyek a (folyamatosan fennálló) munkahelyi baleseti veszélyek? És különleges körülmények esetén?
- Melyek a tűzkár kialakulása kockázatai?



OHSAS 18001 / MEBIR módszertani támogatást ad

Információbiztonsági kockázatok

- **CÉL az információk biztonságának megőrzése** a vállalat veszteségeinek elkerülése érdekében.
- Az információk lehetnek: **papíron és elektronikusan tároltak, illetve az emberek fejében is!**
- **Az információk biztonsága = az információk**
 - ◆ Bizalmassága
 - ◆ Rendelkezésre állása
 - ◆ Sértetlensége

ISO/IEC 27001 / IBIR módszertani
támogatást ad



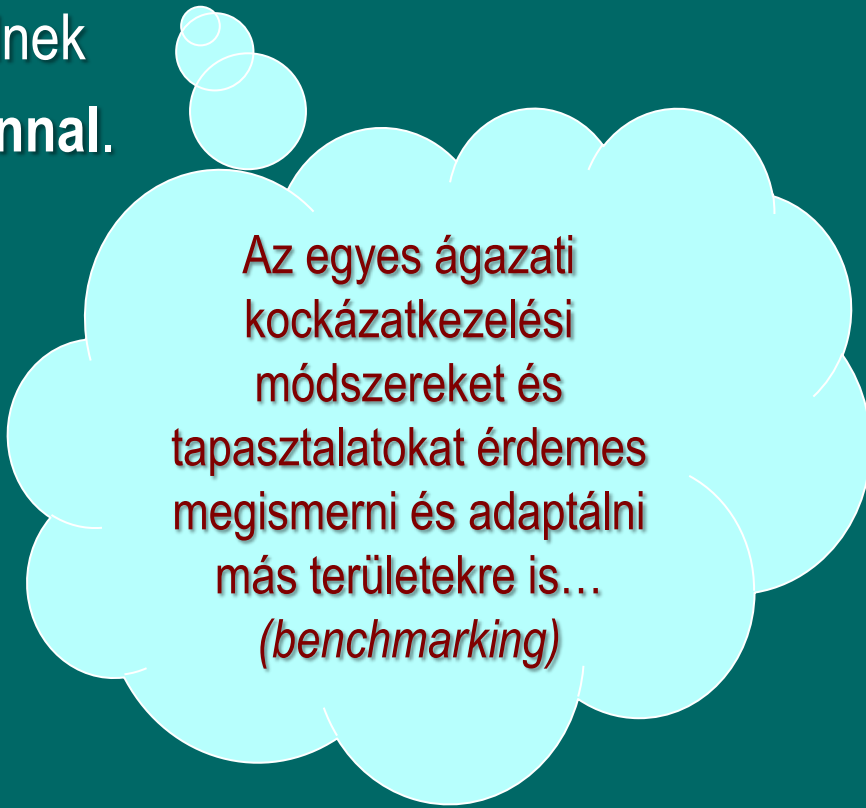
Ágazat-specifikus kockázatok

Különböző ágazatok

- saját speciális kockázatokot kezelnek
- saját kialakult speciális módszertannal.

Például ilyen ágazatok:

- *Autóipar*
- *Gyógyszeripar*
- *Egészségügy*
- *Élelmiszer ipar*
- *Energia-szektor*
- *Stb...*



Az egyes ágazati kockázatkezelési módszereket és tapasztalatokat érdemes megismerni és adaptálni más területekre is...
(benchmarking)



Problémák

- Vállalatokra **egyszerre (nagyon) sokféle kockázat** hat – hatások és azok mértéke nagyon különböző
- Ezek kezelése sokszor **részleges**, nem figyelnek oda tudatosan, módszeresen minden kockázatra – illetve a **különböző fajta kockázatok kezeléseik szintje nem egyenszilárdságú**
- Egymástól független módszerek (**sziget-megoldások**) a különböző fajta kockázatok kezelésére
- **Nagy a redundancia**, illetve ugyanannak a kockázatnak / hatásnak az ellenkező megítélése
- Fölösleges többletráfordítás, ellentmondás az eredményekben



Cél az egységes, integrált kezelés

Kockázatkezelési eljárás kidolgozása:

- ❑ vállalaton – vállalatcsoporton belül egységes módszertan
- ❑ csoportszinten a különböző szinten ható kockázatok külön-külön kezelése, de egymással összemérhető módon
- ❑ különböző kockázati típusok esetén egységes alapelvek alapján
- ❑ különböző kockázati típusok esetén a súlyozás – károkozás (veszélyeztetettség) értékelése átjárható legyen
- ❑ ugyanannak a (kiindulási) fenyegetettségnek különböző hatásai értékelésekor az előfordulásnál az értékelések szinkronitása

Ezekre ma már néhány nagyvállalat esetében vannak kezdeményezések.

Ezt a „szakmát” ma még csak tanuljuk!



Az integrált kockázatkezelés kialakításának kérdései

1. **Kockázati politika** *(vállalati irányelvek, keretek, ...)*
2. **Kockázati portfólió** *(Mi tartozik bele, és mi nem?)*
3. **Szerepek, felelősségek, felelősök definiálása**
4. **Megközelítési mód (eljárás) kialakítása**
5. **Központi nézőpont – területi nézőpont kapcsolata**



Hasznos figyelembe venni...

- Stratégiai pozicionálás, kockázati portfólió kialakítás
- Kockázatkezelésért felelősség a felső vezetőség szintjén, szakterületek felett
- Központi egységes irányelvek kialakítása
- Szakterületek kockázatai – a szakmák szabályai / tapasztalatai szerint
- Kockázatkezelés kialakításakor hasznos:
külső (tanácsadói) módszertani segítség + ott dolgozók tapasztalatai (aktív részvétel)
- Kockázatkezelés folyamatos karbantartása



Köszönöm megtisztelő figyelmüket!

Dr. Horváth Zsolt
horvathzs@infobiz.hu
<http://www.infobiz.hu>