

# Kockázatmenedzsment a vállalati sikeresség érdekében



*„ISOFÓRUM XXIII.” NMK  
Balatonalmádi, 2016. 09. 15-16.  
Dr. Horváth Zsolt (INFOBIZ Kft.)*



# CÉL és ESZKÖZ kérdése



Vállalati sikeresség

a CÉL

*támogatás iránya*

Kockázat-  
menedzsment



az  
ESZKÖZ



# Mit / hogyan tud jól támogatni a kockázatmenedzsment?

- Mit támogat: **döntés-előkészítést**
- Hogyan tudja hatékonyan támogatni:
  - a **megfelelő terület** kockázatait nézi;
  - a **megfelelő kockázatok**at vizsgálja;
  - a kockázatok elemzésekor a **megfelelő szempontokat** veszi figyelembe, **megfelelő súlyozással**;
  - a módszer **egyszerű, könnyen érthető és áttekinthető!**

Mit jelent a „**megfelelő**”?



# Mit jelent a „megfelelő”?

## A kockázatelemzés módszerének eseti testre szabása

- **Döntés-előkészítésre** → adott a konkrét döntési pont meghatározza a kockázatelemzés célját
- **Hol van a döntési pont** → **megfelelő terület** (melyik projektek, folyamatok, tevékenységek, hatások, stb.) kockázatait nézzük
- **Mit** (milyen eredményt / eseményt / szempontot) **támogat a döntés?** → **megfelelő kockázatok** vizsgálata, az adott eredményre való hatás mértékének szempontjából (**megfelelő szempont és súlyozás**)



# Mit jelent a „megfelelő”?

## A kockázatelemzés módszerének eseti testre szabása

*(jó-tanácsok, ajánlások)*

1. Kockázatelemzés és kezelés **céljának meghatározása**
  - milyen döntést támogatunk, mi fontos?
  - mire gyakorolt hatást figyelünk, mi a mértékegység?
2. Kockázatelemzés és kezelés **területének meghatározása**
  - hol, azaz milyen területen, projekteken, folyamatokban keressük a kockázatokat?



# Mit jelent a „megfelelő”?

## A kockázatelemzés módszerének eseti testre szabása (jó-tanácsok, ajánlások)

3. Kockázatok **azonosítása módszerének meghatározása**
  - a) Milyen módszerrel nézünk végig következetesen mindent?
  - b) Mi alapján válasszuk ki a releváns kockázatokat? – Mi van hatással a meghatározott célunkra?



# Mit jelent a „megfelelő”?

## A kockázatelemzés módszerének eseti testre szabása (jó-tanácsok, ajánlások)

4. Kockázatok **elemzése módszerének meghatározása**
  - a) Hogyan tudjuk a hatást mérni? (kvantitatív vagy kvalitatív mérhető-e?)
  - b) Hatás mértékének skálázása, értelmezése
  - c) Valószínűség mértékének skálázása, értelmezése
  - d) Kockázati érték meghatározási módszere



# Mit jelent a „megfelelő”?

## A kockázatelemzés módszerének eseti testre szabása (jó-tanácsok, ajánlások)

5. Kockázatok **értékelése módszerének meghatározása**
  - a) Kockázati értékek és szintek értelmezése,
  - b) Kockázat-elfogadási kritériumok meghatározása (esetleg módszer meghatározása)
  - c) Döntési szükségesség meghatározása



## Az IT támogató eszköz (tool) támogatás előnyei:

- Nagy rendszerekben áttekinthetőség, gyorsaság
- Azonosságok, hasonlóságok (nagy számú) egyszerű kezelése
- (Kockázati és egyéb) adatbázis háttér
- Elemzések automatizálása
- Kockázatok karbantartása
- Jelentések generálása





# Két IT eszköz bemutatása

1. IT eszköz: **Adapto**

2. IT eszköz: **Sigma IntegRisk<sup>®</sup>**

**Mindkét IT támogató eszköz:**

- Magyar termék, Magyarországon használatban
- Relációs adatbázis alapú
- Kimondottan kockázatkezelés támogatására
- Többféle modullal különböző jellegű célfeladatokra
- Többféle kockázatelemzési módszereket használnak



# Két IT eszköz bemutatása

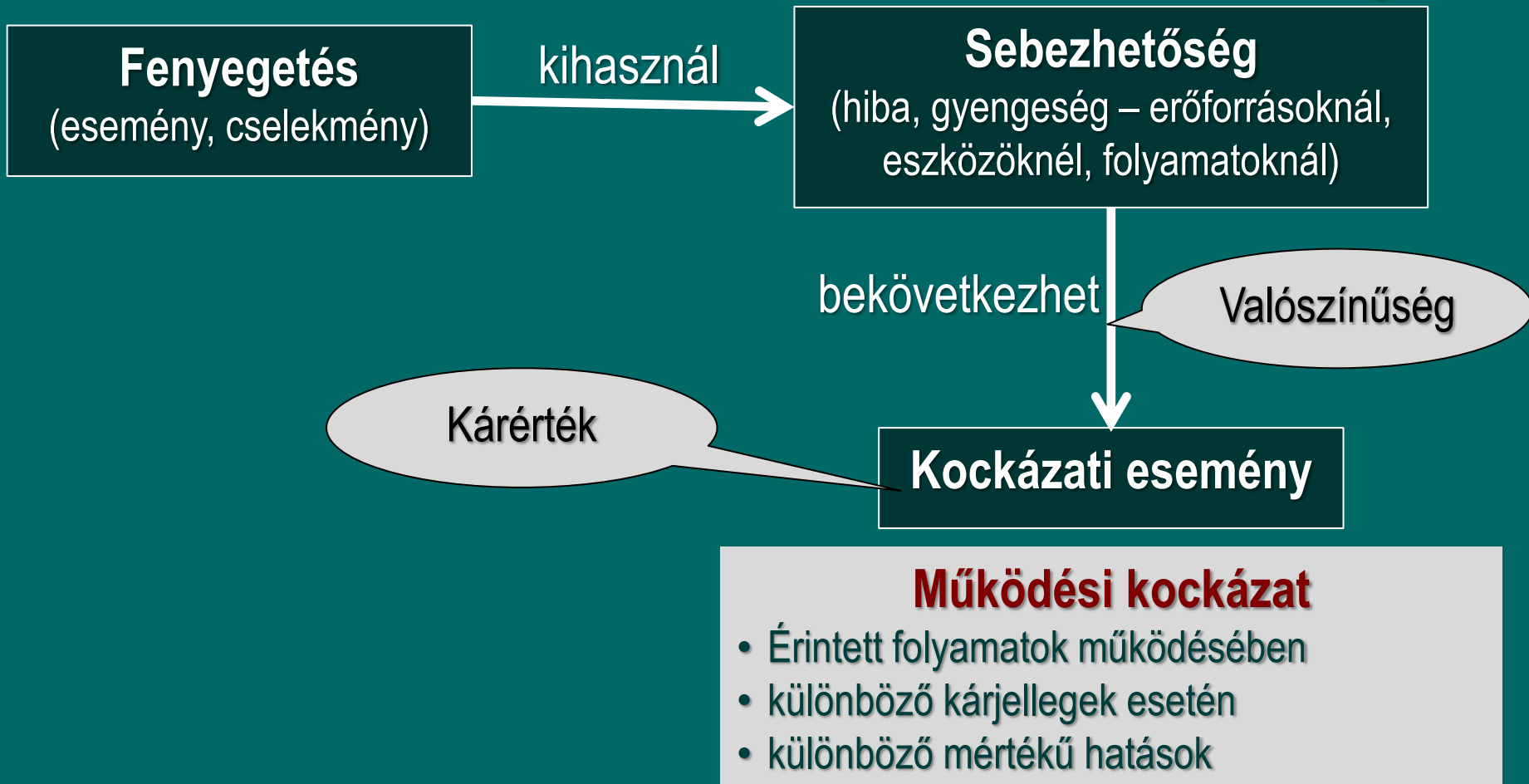
## Mindkét IT támogató eszköz – itt bemutatott modulja:

- Vállalati működési kockázatok vizsgálatára
- Felmérés folyamat alapon
- Kockázatok folyamatokhoz rendelvek
- Különböző kárjellegek / célfüggvények hatásai mértékének skálázása
- Kockázatok vizuális ábrázolása, jelentések generálása
- Kockázatkezelési intézkedések hatása



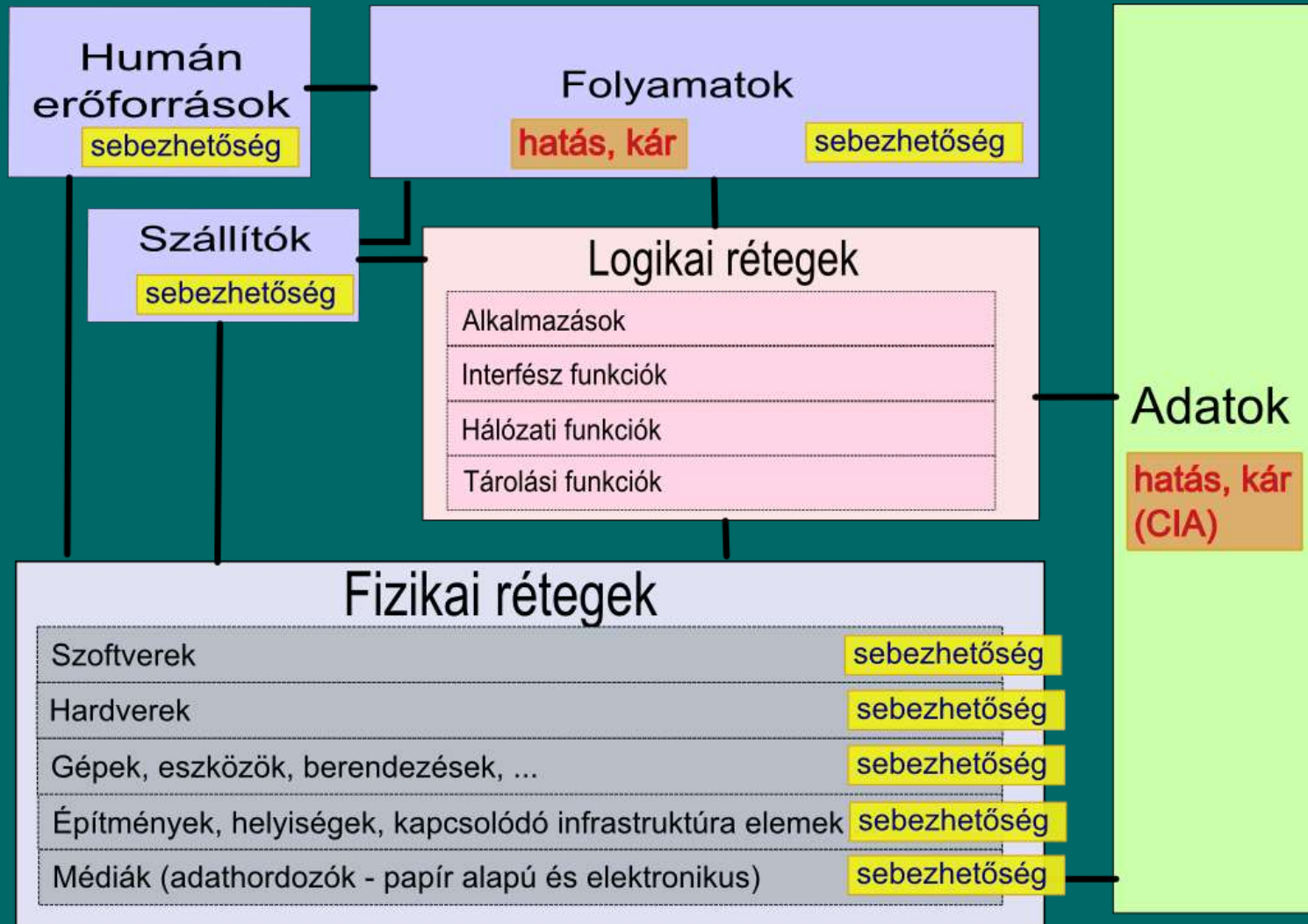
# ADAPTO: a CRAMM módszer alkalmazása

## CRAMM-módszer kockázati hatásmechanizmus filozófiája





# ADAPTO: az Enterprise Architecture modell ... alapján





# ADAPTO: Kárérték-szintek

release 5.32 Welcome: PFLANZERS Logout Change password

[Home](#) | [What's this](#) | [Impact Analysis](#) | [Continuity Management](#) | [Risk Assessment](#) | [Issue Tracking](#) | [Tools](#)

Processes | Human Resources | Logical layer | **Data** | Physical layer | Visualization

Information criteria | Types of potential damage | **Damage levels** | Classification criteria | Security classes | Media | Data assets | Data infrastructure























Type of potential damage	Jelentéktelen	Közepes	Nagy	Kiemelkedően nagy	Katasztrófális
Közvetlen anyagi kár	10.000,- Ft alatti kár	1.000.000,- Ft-ig terjedő kár	10.000.000,- Ft-ig terjedő kár	100.000.000,- Ft-ig terjedő kár	100.000.000,- Ft-ot meghaladó kár
Közvetett anyagi	a kár 1 embernappal állítható helyre	a kár 1 emberével állítható helyre	a kár 1-10 emberével állítható helyre	a kár 10-100 emberével állítható helyre	a kár több mint 100 emberével állítható helyre
Társadalmi-politikai, humán	nincs bizalom veszteség, a probléma a szervezeti egységben belül marad	bizalomvesztés a tárca középvezetésében, bocsánatkérést és/vagy fegyelmi intézkedést igényel	bizalomvesztés a tárca felső vezetésében, a középvezetésben belül személyi konzekvenciák	súlyos bizalomvesztés, a tárca felső vezetésén belül személyi konzekvenciák	súlyos bizalomvesztés, a kormányon belül személyi konzekvenciák
Személyi sérülés, haláleset	testi épség jelentéktelen sérülése egy-két személynél	több könnyű vagy egy-két súlyos személyi sérülés	több súlyos személyi sérülés vagy tömeges könnyű sérülés	egy-két személy halála vagy tömeges sérülések	tömeges halálesetek
Jogsértés	nem védett adat bizalmassága vagy hitelessége sérül	személyes adatok bizalmassága vagy hitelessége sérül, egyéb jogszabállyal védett (pl. üzleti, orvosi) titok bizalmassága vagy hitelessége sérül	szolgálati titok bizalmassága vagy hitelessége sérül, szenzitív személyes adatok, nagy tömegű személyes adat bizalmassága vagy hitelessége sérül, banktitok, közepes értékű üzleti titok bizalmassága vagy hitelessége sérül	katonai szolgálati titok bizalmassága vagy hitelessége sérül, államtitok bizalmassága vagy hitelessége sérül, nagy tömegű szenzitív személyes adat bizalmassága vagy hitelessége sérül, nagy értékű üzleti titok bizalmassága vagy hitelessége sérül	különösen fontos (nagy jelentőségű) államtitok bizalmassága vagy hitelessége sérül



# ADAPTO: egységes kockázati szintek

## Kockázati szintek értékelése:

- Kiindulás a (kockázati érték x bekövetkezési valószínűség) mátrix
- Pl. 5 kockázati szint (színnel is jelölt)

	Elenyésző (1)	Ritka (2)	Közepes gyakoriságú (3)	Gyakori (4)	Rendszeres (5)
Kiemelkedően nagy (5)	 (5)	 (10)	 (15)	 (20)	 (25)
Nagy (4)	 (4)	 (8)	 (12)	 (16)	 (20)
Közepes (3)	 (3)	 (6)	 (9)	 (12)	 (15)
Csekély (2)	 (2)	 (4)	 (6)	 (8)	 (10)
Jelentéktelen (1)	 (1)	 (2)	 (3)	 (4)	 (5)



# ADAPTO: kockázatok megjelenítése

Kockázat Elemzés

https://adapto.bcmsoftware.com/ords/ftp=553:128:5615128679756:NO::

Alkalmazások [freemail] - B Zimbra Web Neptun.Net Moodle | Öbu PORT.hu Google Térkép A Firefox alkalmazás Magyar Tudomány Szabályzatok Üdvözljük az

Kórház Demo #2 Welcome: INFOBIZ

Kezdőlap Hatáselemzés Üzletmenet folytonosság Kockázat elemzés CRAMM elemzés Biztonsági besorolás 2013/L FME elemzés Fizikai biztonság Emberi erőforrás kockázatok Feladatkezelő IT stratégia Eszközök

Törzsadatok Kockázati szintek Lehetséges kockázatok Kockázat elemzés Kockázat kezelés Műszerfal Alkalmazhatósági nyilatkozat

Új informatikai kockázat Új működési kockázat Ellenőrző mód bekapcsolása Az összes gyűjtés végrehajtása

Kockázat	Típus	Kockázatgazda	Max. BO	Bizalmasság	Sértetlenség	Rendelkezésre állás	Működési kockázat	Valószínűség	Kockázat potenciál	Kockázati szint
Betegadatok kiszivárgása	Informatikai	minőségügyi vezető	4.BO - Nagy	Nagy (4)	Jelentéktelen (1)	Jelentéktelen (1)		Rendszeres (5)	20 (80%)	Kiemelkedően nagy
Steril eszközök kezelése nem megfelelő	Működési	X osztály vezető ápoló					Nagy (4)	Rendszeres (5)	20 (80%)	Kiemelkedően nagy
Verziófrissítés utáni szoftverhiba	Informatikai	rendszergazda	5.BO - Kiemelkedően nagy	Jelentéktelen (1)	Nagy (4)	Nagy (4)		Rendszeres (5)	20 (80%)	Kiemelkedően nagy
Műtét utáni sebfertőzés	Működési	X osztályos orvos					Nagy (4)	Rendszeres (5)	20 (80%)	Kiemelkedően nagy
Műtét előtt hibás - hiányos antibiotikum profilaxis	Működési	X osztályos orvos					Nagy (4)	Rendszeres (5)	20 (80%)	Kiemelkedően nagy
Késedelmes karbantartás	Működési	karbantartó					Nagy (4)	Rendszeres (5)	20 (80%)	Kiemelkedően nagy
Könyvelési hiba 2	Informatikai	könyvelő	4.BO - Nagy	Jelentéktelen (1)	Közepes (3)	Nagy (4)		Gyakori (4)	16 (64%)	Nagy
Hibás diagnózis miatti félrekezelés	Működési	diagnosztikai orvos					Nagy (4)	Gyakori (4)	16 (64%)	Nagy
Karbantartói hiba	Működési	karbantartó					Nagy (4)	Gyakori (4)	16 (64%)	Nagy
Beléptetőrendszer				Jelentéktelen						



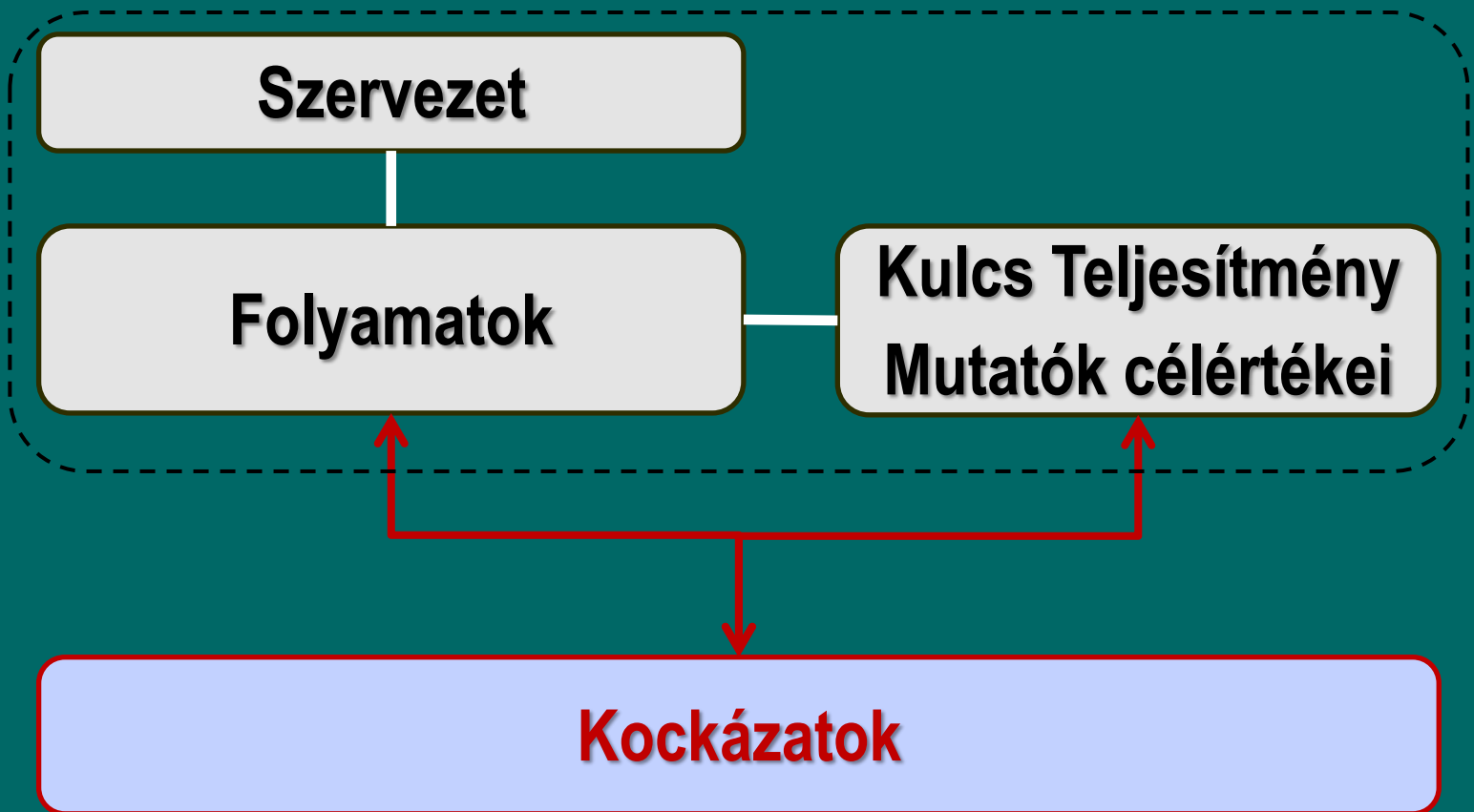


# Sigma IntegRisk® : Működési kockázatok elemzése

**Az intézményi folyamatok végrehajtását befolyásoló kockázatok felmérése, értékelése és kezelése:**


- **Kockázatok felmérése** folyamatokhoz rendelt Kulcs Teljesítmény Mutatók célértékei alapján
- **Kockázatok értékelése** bekövetkezési valószínűség és hatás alapján
- **Intézkedési terv kialakítása** a kritikus kockázatok kezelésére költség és felelős megadásával
- **Szervezeti szintű kockázati mátrix előállítása**

# Sigma IntegRisk® : Összerendelések kapcsolatai



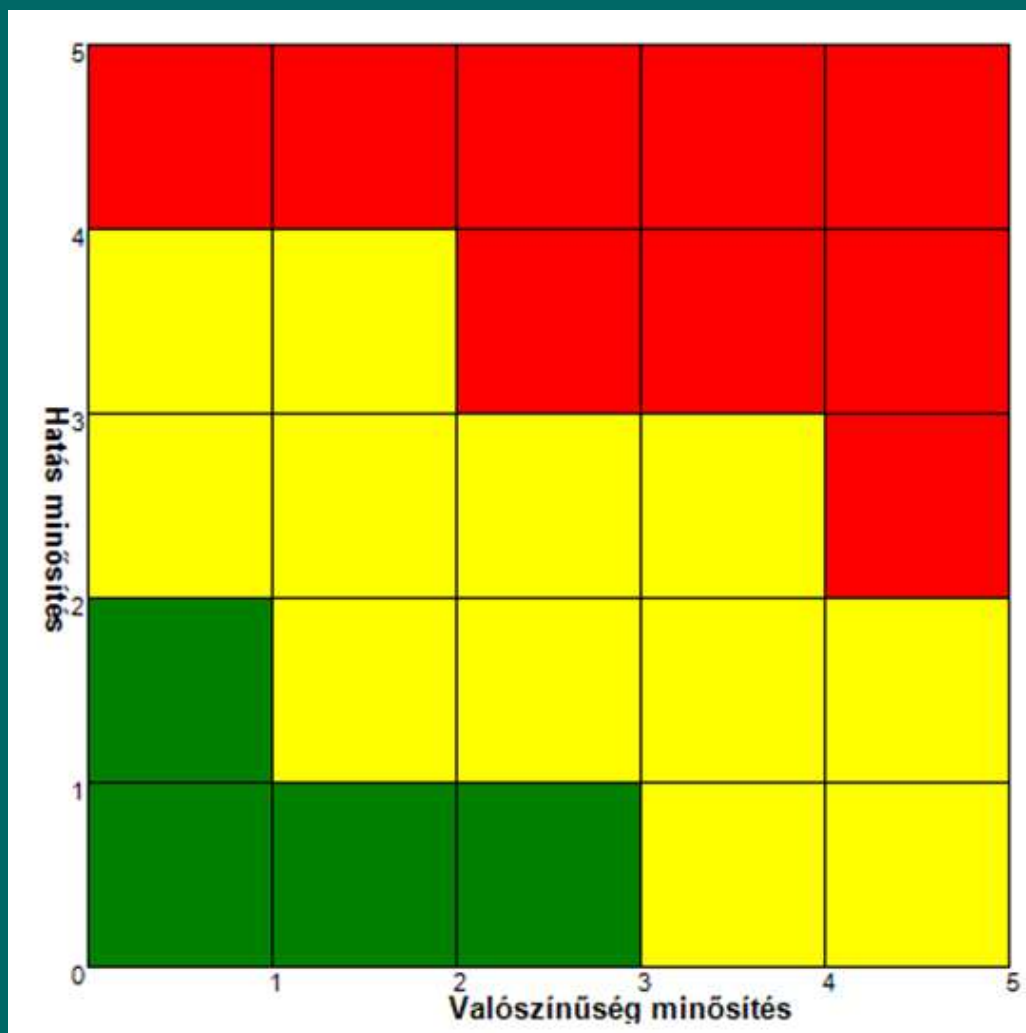


# Szigma IntegRisk® : Skálázás folyamatokra egyedileg

Szervezet: <input type="text"/>	Főfolyamat: <input type="text"/>
Folyamat: <input type="text"/>	Hatástényező: <input type="text"/>
<b>Valószínűségi skála</b>	<b>Hatásskála</b>
1. 1-20 % <input type="text"/> 	1. <input type="text"/>
2. 21-40 % <input type="text"/>	2. <input type="text"/>
3. 41-60 % <input type="text"/>	3. <input type="text"/>
4. 61-80 % <input type="text"/>	4. <input type="text"/>
5. 81-99 % <input type="text"/>	5. <input type="text"/>
<input type="button" value="Mentés"/> <input type="button" value="Módosít"/> <input type="button" value="Törlés"/> <input type="button" value="Mégsem"/>	Célérték: <input type="text"/>



# Sigma IntegRisk<sup>®</sup> : Kockázati mátrix





# Sigma IntegRisk®

## Kockázatok értékelése

Elemzés Hatástényezők folyamathoz Kockázatértékelés Kockázat mátrix Folyamatok Kockázatok Hatástényezők

### Működési kockázatok

#### Működési modul

##### Folyamatok

- Szervezet
- Főfolyamat
- Folyamat
- Hatástényezők

##### Kockázatok

- Kockázati csoportok
- Kockázatok

##### Folyamati kockázatelemzés

- Kockázatelemzés

##### Belső ellenőrzés

- Belső kontrollok értékelése

#### Működési kockázatok

Folyamat:	Dokumentumok véglegesítése (verse)	Hatástényező:	Átfutási idő
Kockázati csoport:	Humán erőforrásban rejlő kockázatok	Kockázat:	Kommunikációs zavarok lépnek fel
Valószínűség minősítése:	Naponta (5)	Hatás minősítése:	2-4 nap (2)

Kockázati érték: 9

Beclsés indoklása: Mivel a tevékenységben számos szervezeti egység vesz részt (pl. a szerződéstervezet elkészítésében a Jogi Igazgatóság, Pénzügyi Főosztály, Számviteli Főosztály stb. együttműködése szükséges), így a tapasztalatok szerint ez a kockázat akár naponta bekövetkezhet. Habár egy-egy alkalommal a hatása a dokumentumok véglegesítésére nem jelentős, de a kumulált hatás akár

Kritikus

Akció név: Szabályozott kommunikációs elvárások

Számszerű valószínűség (%): 90,00

Számszerű hatás (eFt): 60

Akció leírás: Szabályzatban lefektetni az objektív kommunikációs elvárásokat. Beszerzési szabályzat, Beruházási szabályzat, Etikai kódex, Ügyrend összehangolása a beszerzési folyamatok optimalizálása tekintetében. A központi beszerzési szervezet koordináló szerepének tudatosítása, erősítése.

Felelős: Koordinációs iroda vezető

Határidő: 2016.03.31

Mentés

Módosít

Törlés

Mégsem



# Köszönöm megtisztelő figyelmüket!

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