

A kockázat alapú gondolkodás gyakorlati elemei a kritikus szervezeteknél II. rész

Practical elements of risk-based thinking in critical entities Part II.

Dr. Balogné Pruha Mária Anett
szerző
Békés Vármegyei Központi Kórház
Ellenálló Képességért Felelős Vezető
ORCID: 0009-0001-2341-7525 

Angyal István tű. ezredes
szerző
BM OKF Kritikus Infrastruktúra Koordinációs
Főosztály főosztályvezető
ORCID: 0000-0003-4069-2796 

Absztrakt:

Az EU kritikus szervezetek ellenálló képességére vonatkozó irányelve, valamint a hazai szabályozás meghatározza a kritikus szervezetek és azok kritikus infrastruktúrái rezilienciájának felmérésével és fejlesztésével kapcsolatos feladatait, módszertanát.

A “kockázat alapú gondolkodás gyakorlati elemei a kritikus szervezeteknél I.” publikáció [1] folytatásaként a szerzők további módszertani támogatásként kívánnak rávilágítani az ellenálló képességi terv és az ellenálló képességi mátrix elkészítésének egyes gyakorlati kérdéseire. A szerzők rendszerezik továbbá azokat a tapasztalatokat, észrevételeket és visszatérő problématerületeket, amelyek a 2025. évi alkalmazás során felmerültek.

Kulcsszavak: reziliencia, ellenálló képesség, kritikus szervezet, kritikus infrastruktúra, ellenálló képességi terv, dependencia, interdependencia, rendkívüli esemény, kontrollált rendkívüli esemény, riasztási lánc, ellátási lánc

Abstract:

The EU Directive on the Resilience of Critical Entities and the Hungarian regulations define the tasks and methodologies related to the assessment and development of the resilience of critical entities and their critical infrastructures.

As a continuation of the publication “Practical Elements of Risk-Based Thinking in Critical Entities”, the authors, aim to shed light on some practical issues in preparing a resilience plan and a resilience matrix as additional methodological support. The authors also systematize the experiences, observations and recurring problem areas that arose during the 2025 application.

Keywords: resilience, resistance ability, critical entity, critical infrastructure, CER Directive, member state regulation, resilience plan, dependency, interdependence, incident, controlled incident, alert chain, supply chain

1. BEVEZETÉS

A szervezet reziliencia fejlesztése olyan stratégiai irányítási tevékenység, amely a vezetői döntéshozatalban, a kockázatkezelésben, a humán erőforrás-fejlesztésben és a szervezeti kultúrában egyaránt megjelenik. A reziliencia nem statikus állapot, hanem dinamikus képesség, amelyet folyamatosan erősíteni, mérni és fejleszteni szükséges. Ennek alapját képezi a kockázati mátrixon felül a kritikus szervezet céljaihoz és működési környezetéhez illesztett ellenálló képességi terv, amely a megelőző és helyreállító intézkedések strukturált rendszerét biztosítja.

Nemzetközi összefüggésekben vizsgálva a többszörös és egyidejű, nemzeti határokon átnyúló kockázatok konvergenciája minden szinten szemléletváltást tesz szükségessé. A katasztrófakockázatok nemzeti azonosítása és tervezése gyorsan eléri határait, amikor a fenyegetések, sebezhetőségek és kölcsönös függőségek határokon átnyúlóan és Európa-szerte jelentkeznek. Az ágazatspecifikus intézkedések elismerése mellett a megelőzésnek és a felkészültségnek is ennek megfelelően kell alkalmazkodnia, és több ágazatra kiterjedővé, többretegűvé és európai szintűvé kell válnia. [2] A kritikus szervezetek rezilienciájáról és a 2008/114/EK tanácsi irányelv hatályaon kívül helyezéséről szóló az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2022/2557 irányelv (CER irányelv) rendelkezéseinek nemzeti jogrendbe átültetését, valamint a nemzeti sajátosságokra figyelemmel kialakított követelmény rendszert a kritikus szervezetek ellenálló képességéről szóló 2024. évi LXXXIV. törvény (a továbbiakban: Kszetv.), a kritikus szervezetek ellenálló képességéről szóló törvény végrehajtásáról szóló 474/2024. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Vhr.) előírásai, valamint a védelmi és biztonsági tevékenységek összehangolásáról szóló 2021. évi XCIII. törvény (a továbbiakban: Vbő.) módosításai, különösen az V/A. fejezete és az ország védelme és biztonsága szempontjából jelentős szervezetek ellenálló képességéről szóló 475/2024. (XII. 31.) Korm. rendelet és ezen jogszabályok alapján az általános kijelölő hatóság által közzétett iratminták tartalmazzák. A fenti jogszabályok hatálya alá tartozó szervezeteket a továbbiakban együttesen kritikus szervezetként nevezi meg a jelen cikk.

A tételes normaszöveg és az iratminták, valamint az eddig megszerzett gyakorlati alkalmazási tapasztalatok alapján a szerzők megvizsgálják az ellenálló képesség fejlesztésének kulcsfázisait, azok szinergiáit a szervezeti tervezésben és működésben, valamint azokat a szereplőket, akik meghatározó szerepet játszanak a reziliencia kiépítésében és fenntartásában. A fő hangsúly ugyanakkor a reziliencia fejlesztésének két alapvető pillérére, az ellenálló képességi tervre és az ellenálló képességi mátrixra került. A kockázatalapú gondolkodás és annak a szervezeti kultúrába történő beépítésének, majd elmélyítésének megjelenése a legjobban tettenérhető e két dokumentumban és azok szükségszerű gyakorlati alkalmazása során.

2. AZ ELLENÁLLÓ KÉPESSÉGI TERV ÉS A MÁTRIX KÉSZÍTÉS KULCSSZEREPLŐI

A Kszetv. értelmében a kritikus szervezet köteles a szervezet vezető tisztségviselője vagy a vezető tisztségviselőkből álló testület (a továbbiakban együtt: kritikus szervezet vezetője) közvetlen irányítása alá tartozó, önálló, kritikus szervezet ellenálló képességéért felelős vezető beosztást létrehozni és a beosztásba ellenálló képességért felelős vezetőt kinevezni, vagy szolgáltatás igénybevétele esetén a kritikus szervezet vezetője felé közvetlen beszámolóval tartozó, ellenálló képességért felelős vezetőt megbízni. Az ellenálló képességért felelős vezetőn kívül további kulcsszereplők a szervezeten belüli adatgazdák, akik a szervezeti reziliencia fejlesztéséhez azokkal a részinformációkkal tudnak hozzájárulni, amelyek az általuk képviselt szakterületen (pl.: műszaki, üzemeltetési, hibaelhárítási, jogi, humán, pénzügyi, minőségirányítási, információbiztonsági, informatikai, ügyeleti) szerzett tapasztalatukból származnak.

Amennyiben az ellenálló képességért felelős vezető feladatait szervezeten kívüli közreműködő látja el, a vele kötött közvetlen szerződésben részletesen rögzíteni szükséges a feladat- és felelősségi köröket, jogosultságokat, valamint az együttműködés kereteit. Ugyanakkor egy ilyen szerződés önmagában nem minden esetben alkalmas a belső szervezeti beágyazottság teljes körű pótlására. Az ellenálló képességi terv kidolgozása nem kizárólag az ellenálló képességért felelős vezető önálló feladata, hanem strukturált, együttműködésen alapuló folyamat, amely az érintett adatgazdák aktív bevonásával és koordinálásával valósul meg, akikkel a tervezési folyamat megkezdődik, és akik a terv kidolgozása során az adatszolgáltatás szempontjából kulcsszerepet töltenek be. Feladatuk az információk hiteles, naprakész és ellenőrizhető módon történő rendelkezésre bocsátása, amely a terv szakmai megalapozottságának és megbízhatóságának alapvető feltétele.

Az ellenálló képességért felelős vezetők képesítését a Nemzeti Közszerológati Egyetemen mőködő biztonsági összekötői szakirányú továbbképzési szakon szerzett oklevél biztosítja. A felkészültség további eleme az évenkénti továbbképzésen történő kötelező részvétel. Mind a képesítés megszerzése, mind a továbbképzés során elsődleges szempont, hogy az ellenálló képességi terv, ellenálló képességi mátrix kidolgozásának kulcsszereplője, az ellenálló képességért felelős vezető a lehető legszélesebb körű ismeretekkel rendelkezzen. Ez a célkitűzés három, egymást kiegészítő szempontrendszer integrációjaként valósul meg. Egyrészt a Nemzeti Közszerológati Egyetem képzési rendszerében szerzett oktatói tapasztalatok felhasználásával, másrészt az ellenálló képességért felelős vezetői feladatok gyakorlati ellátása során azonosított szakmai tapasztalatok, harmadrészt pedig az általános és az ágazati kijelölő, valamint a nyilvántartó hatóságnál felhalmozott eredmények alapján.

Az új képzési tematika komplex, integrált szemléletet kínál a szakterület számára, elősegítve a kulcsfogalmak elmélyült megértését mind elméleti, mind gyakorlati szakmai képzési elemek révén. A kritikus szervezetek ellenálló képességére vonatkozó jogszabályok megjelenését megelőzően a BM OKF, valamint egyes ágazati szakhatóságok már kezdeményezéseket tettek a felkészülés támogatására: tájékoztató anyagokat dolgoztak ki, előadásokat és szakmai továbbképzéseket szerveztek a jogalkalmazás elősegítése érdekében.

A 2025-ben szervezett továbbképzéseken a BM OKF, a Honvédelmi Minisztérium (HM), a Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal (MEKH) szakértői és felkért ellenálló képességért felelős vezetők öt alkalommal adtak át aktuális, gyakorlati módszertanokat résztvevők számára olyan témakörökben, amelyek a hatályos jogszabályi környezet gyakorlati értelmezését és alkalmazását támogatják.

3. AZ ELLENÁLLÓ KÉPESSÉGI TERV KÉSZÍTÉSÉNEK EGYES GYAKORLATI KÉRDÉSEI

3.1. Általános kérdések

Az ellenálló képesség fejlesztésének egyik legfontosabb és legkézzelfoghatóbb eredménye az ellenálló képességi terv, amely az általános kijelölő hatóság (Belügyminisztérium Országos katasztrófavédelmi Főigazgatóság, a továbbiakban: BM OKF) által strukturált, dokumentált formában tartalmazza mindazokat az eljárásokat, felelősségi köröket, kommunikációs folyamatokat, riasztási láncokat és erőforrásokat, amelyek a szervezet működésének fenntartását biztosítják normál és krízishelyzetekben. Ez a terv nem csupán egy statikus dokumentum, hanem egy dinamikus, élő irányítási eszköz, amely folyamatosan fejlődik a szervezet tapasztalatai, kockázati környezete és külső kihívásai alapján. Az ellenálló képességi terv célja szervezeti dokumentumként, hogy megelőzze az üzemfolytonosság megszakadását, illetve minimalizálja annak következményeit, biztosítva ezzel a kritikus szervezet és kritikus infrastruktúrái által nyújtott alapvető szolgáltatások, folyamatok és funkciók folyamatosságát.

A jól elkészített és „karbantartott” terv tehát nem csupán a válságkezelés eszköze, hanem a felkészültség és a szervezeti tanulás dokumentuma is lehet. Ily módon a szervezet számára átláthatóvá és gyakorlati szinten kezelhetővé teheti a kockázatokat, valamint meghatározza azokat a döntési pontokat és protokollokat, amelyek mentén a működés visszaállítható a normál állapotba.

3.2. Az ellenálló képességi terv egyes tartalmi kérdései

a) Általánosságban

A BM OKF honlapján közzétett dokumentáció formai és tartalmi struktúrája kötött, annak önálló átdolgozására nincs lehetőség, kizárólag az ágazatspecifikus, illetve szervezetspecifikus tartalommal, pontokkal bővíthető mindkét dokumentum.¹ Ugyanakkor lehetőség van a felépítésével összefüggő módosítási javaslatok megküldésére az általános kijelölő hatóság (BM OKF) irányába. Az ellenálló képességi terv, ellenálló képességi mátrix kidolgozásához elengedhetetlen a megfelelő kompetenciákkal rendelkező adatgazdák azonosítása, bevonása. A munkamódszer szempontjából a leghatékonyabb megoldás lehet, amennyiben az ellenálló képességért felelős vezető az adatgazdákkal csapatmunkában készíti elő a tervet és a mátrixot, ezzel biztosítható, hogy az eltérő kompetenciákkal és ismeretekkel rendelkező személyek megismerjék az egyes kockázatok, intézkedések más megvilágítású összetevőit és közösen találják meg a reziliencia fejlesztés legjobb intézkedéseit.

b) Kritériumok teljesülése

A kijelölő határozatban meghatározott határidőre elkészítendő terv kidolgozása során a kijelölő határozatban rögzített horizontális és ágazati kritériumokat szükséges részletesen kifejteni a dokumentum erre szolgáló fejezeteiben, a határozatban megjelölt tartalmi szempontoknak megfelelően. A kritikus szervezet vagy kritikus infrastruktúra többszörös érintettsége esetén hibás kitöltést eredményez, amennyiben itt a függőségeket mutatják be, mivel itt azokat az eseteket szükséges részletezni, ahol a szervezet vagy az infrastruktúra működése a kijelöléshez képest más ágazatban, alágazatban vagy alapvető szolgáltatásban is azonosítható.

c) A kritikus szervezet és a kritikus infrastruktúra bemutatása

Gyakran tapasztalható probléma, hogy az adatszolgáltatás keretében közölt információk nem teljes mértékben tükrözik a tényleges állapotot. Ennek hátterében több tényező is állhat, így például az adatszolgáltatásra vagy kijelölésre vonatkozó időszakban végrehajtott szervezeti átalakítások, telephelyváltás vagy költözés. További nehezítő körülményként jelenhet meg, hogy az adatok közlése nem egységes szempontrendszer alapján történt, illetve nem minden esetben felel meg azoknak a logikai vagy módszertani elvárásoknak, amelyek a tervezési folyamat során irányadók. Ez különösen az azonosításhoz szükséges adatok, például a pontos megnevezések, földrajzi koordináták vagy címadatok tekintetében okozhat eltéréseket és értelmezési bizonytalanságot.

A szervezet vezetőjének személye egyes esetekben egyértelműen meghatározható, míg más szervezeti struktúrákban értelmezési kérdéseket vethet fel, ilyen például a külföldi anyavállalat és annak magyarországi leányvállalata közötti irányítási és felelősségi viszonyrendszer. Kiemelt jelentőséggel bír, hogy a szervezet vezetőjeként megjelölt személy tényleges vezetői kompetenciákkal, döntéshozatali jogosultsággal és aláírási jogkörrel rendelkezzen, lehetősége legyen a magyar nyelvű dokumentáció megértésére és jóváhagyására, valamint aktívan részt vegyen a hatóságokkal folytatott egyeztetéseken.

Minden kritikus szervezet esetében alapvető követelmény a működés formális szabályozottsága.

¹ 474/2024. (XII. 31.) Korm. rendelet 2. melléklet

Ennek keretét például a szervezeti és működési szabályzat biztosítja, amelyet az organogram egészít ki, mivel ez nyújt átfogó képet a szervezeti hierarchiáról, valamint az ellenálló képességért felelős vezető szervezeten belüli elhelyezkedéséről, szerepéről és kapcsolódási pontjairól.

A szervezet és az infrastruktúrák bemutatása az alapvető szervezeti és működési adatokon túl kiterjed a kijelölő hatóság által meghatározott, kritikus jelentőségű alapvető szolgáltatások, infrastruktúrák részletes ismertetésére is, amelyek bemutatása a terv valamennyi releváns fejezetében kötelező. Fontos a következetes jelölés, amennyiben több infrastruktúrát szerepeltetünk. Az ellenálló képességi terv abban az esetben tekinthető integráltnak, amennyiben az ellenálló képességi mátrix eredményei nem mutatnak jelentős eltéréseket, illetve nem indokolják az egyes elemek elkülönített kezelését vagy önálló bemutatását.

A légtér, valamint a környező üzemanyag-töltőállomások, kórházak bemutatása során nincs lehetőség más szervezetek adatainak bekérésére. A titoktartás és a bizalmasság elvéből fakadóan külső felek felé nem kommunikálható, illetve más szervezetektől nem kérhető be az az információ, hogy a kijelölő hatóság az adott létesítményt vagy infrastruktúrát kritikusnak minősítette-e. Ugyanígy a titkosság és bizalmasság elvének érvényesülése érdekében a kritikus szervezetek sem adhatnak ki részletes információkat saját tevékenységükről valamint nem ismerhetik meg más kritikus szervezetek kijelölt infrastruktúráinak részleteit. Ezért megfelelő gyakorlat lehet a távolság alapú kérdésekre nyílt forrás felhasználásával válaszolni, míg a kizárólag a szolgáltató birtokában lévő információkról úgy egyeztetni, hogy a kommunikáció csak a szerződött partnerek között történjen, a fenti alapelvek maximális érvényesítésével.

A jogszabály lehetővé teszi, hogy a tervkészítés érdekében a kritikus szervezet 3 km-es körzetében található veszélyes üzemek alapinformációit a BM OKF-től megkapják. Mindez támogatja az ellenálló képességi terv megalapozott és pontos kidolgozását, különösen a hatásvizsgálat során az érintett szervezetek funkcióiból eredő kockázatok vizsgálatát.

d) Kritikus munkakörök

A kritikus munkakörök, valamint a kritikus munkakörökben foglalkoztatott személyek azonosítása nem a csökkentett működési kapacitásra vonatkozó állapot meghatározását szolgálja, hanem a szervezet normál működésének fenntartására irányul. E folyamat célja annak biztosítása, hogy rendkívüli események bekövetkezése esetén is rendelkezésre álljanak azok a kulcsfontosságú erőforrások és kompetenciák, amelyek elengedhetetlenek az alapvető szolgáltatások folyamatos ellátásához és az üzemfolytonosság megőrzéséhez.

Ennek keretében a szervezet azon munkakörei és személyi állománya kerülnek meghatározásra, amelyek kiesése közvetlenül veszélyeztetné a kritikus funkciók működését, a szolgáltatás biztonságát, valamint a jogszabályi és szakmai követelmények teljesülését. A kritikus munkakörök kijelölése így a megelőzés, a felkészültség és a gyors helyreállítás alapvető eszközeként értelmezhető, hozzájárulva a szervezet ellenálló képességének és működési stabilitásának fenntartásához.

e) Kommunikáció

A kritikus szervezet kommunikációja esetén – hasonlóan a kritikus létszámhoz – a normál működés időszakához szükséges képességeket kell vizsgálni. A szervezeten belüli (email, intranet, riasztási lánc), valamint a kifelé történő (hatósági, közösségi média felületek, ügyfél-, lakossági tájékoztatás, sajtóközlemények) kommunikáció kulcsfontosságú a gyors és hatékony információ áramlás, reagálás biztosításához.

A veszélyhelyzeti kommunikációt biztosító Egységes Digitális Rádiótávközlő (EDR) rendszerhez történő csatlakozást, a használni tervezett rádió készülékek beszerzését a kijelölést követően a jogszabályban erre a célra kijelölt szolgáltatótól szükséges megigényelni minden kritikus szervezet számára.

f) Dependenciák, interdependenciák

Az egyirányú függőség (dependencia) esetén azt kell elemezni, hogy a kritikus szervezet, kritikus infrastruktúra működését melyik ágazatba, alágazatba tartozó, melyik alapvető szolgáltatásban érintett szereplő működése határozza meg olyan mértékben, amelyre intézkedéseket szükséges hozni a rendkívüli esemény megelőzése érdekében, illetve akár – redundancia hiányában – felmerülhet annak elemzése, hogy az így azonosított szervezet vagy infrastruktúra kritikus szervezetként, kritikus infrastruktúraként történő kijelöléséhez a horizontális kritériumok egyike teljesül-e. Ugyanakkor a dependencia vizsgálatának ki kell terjednie arra is, hogy az ellenálló képességi tervet készítő kritikus szervezetnek, vagy a kijelölt kritikus infrastruktúrájának működésétől függ-e egy másik kritikus szervezet vagy kritikus infrastruktúra.

A kölcsönös függőség (interdependencia) esetén pedig azt szükséges elemezni, hogy a kritikus szervezet, kritikus infrastruktúra működése kritikus mértékben befolyásolja ugyanannak a szervezetnek, infrastruktúrának az alapvető működését, amelynek működése szintén kritikus mértékben hat a kijelölt kritikus szervezet, kritikus infrastruktúra alapvető szolgáltatásának nyújtására.

g) Irányítási rendszerek, auditok

A kritikus szervezetek működése szempontjából kiemelt jelentőséggel bír a megfelelő szintű szabályozottság megléte. Ennek érdekében indokolt, hogy a szervezetek alapvető irányítási rendszerek mentén működjenek, biztosítva a folyamatok átláthatóságát, következetességét és ellenőrizhetőségét. A cél nem az, hogy valamennyi kritikus szervezet és kritikus infrastruktúra Magyarországon tanúsított irányítási rendszerekkel rendelkezzen, hanem az, hogy működésük szabályozott, dokumentált és kontrollált keretek között valósuljon meg.

E megközelítéshez megfelelő alapot nyújtanak az MSZ EN ISO 9001:2015 (minőségirányítási), az MSZ EN ISO 14001:2015 (környezetirányítási), valamint az ISO/IEC 27001:2022 (információbiztonsági) szabványok, amelyek struktúrája és szemlélete jól illeszthető a jogszabályban meghatározott irányítási és ellenálló képességi követelmények kialakításához. E szabványok alkalmazása elősegíti a kockázatalapú gondolkodás érvényesítését, a felelősségi körök egyértelmű meghatározását, valamint a szervezeti működés stabilitásának és ellenálló képességének növelését. Ezek alkalmazása segít standardizálni és mérhetővé tenni a szervezet ellenálló képességét, valamint biztosítja a nemzetközi kompatibilitást. A reziliencia fejlesztése nem egyéni, hanem kollektív tanulási folyamat. A tudásmegosztás, a partnerségek és a szakmai hálózatok alapvető feltételei a fenntartható fejlődésnek. Kockázat lehet bármí, ami bizonytalanra teszi a szervezet céljainak megvalósítását, vagy a várttól való eltérést okoz. Ez nemcsak a szervezet erejére vagy életképességére jelenthet fenyegetést, hanem a lehetőségek kiaknázására is. [3]

A kritikus kockázatok csökkentése érdekében hatékony megoldás lehet a strukturális védelem és a nem strukturális intézkedések kombinációjának megerősítése, ahol például a kockázatkezelési döntések, biztonsági és védelmi szabványok beépülnek a földhasználatra, az építési szabályzatokra, valamint a kritikus infrastruktúra tervezésére, fejlesztésére és üzemeltetésére vonatkozó nemzeti és helyi szabályozásokba. [4]

A kritikus szervezet ellenálló képességért felelős vezetője egyedi auditterv alapján, az audit célja, alapja, módszere és kritériumai meghatározását követően hatja végre az ellenálló képességi auditok lefolytatását. Az ellenálló képességi auditok lefolytatása a szervezetek és az infrastruktúrák vonatkozásában valamennyi ellenálló képességért felelős vezető számára kötelező, amelyet évente, legkésőbb december 31-ig szükséges végrehajtani.

Az auditálási kötelezettség nem feltétlenül kapcsolódik közvetlenül az ellenálló képességi terv benyújtásához, hanem önálló jogszabályi és szakmai követelményekhez igazodik, így például az ellenálló képességi szinttől függő követelményekhez vagy egyéb megfelelési kritériumokhoz.

h) Ellenálló képesség rendszere

A kockázatalapú gondolkodás érvényesülésének egyik alapvető feltétele, hogy a szervezet a kockázatok azonosítását, elemzését és kezelését ne eseti jelleggel, hanem folyamatos, rendszerszintű tevékenységként végezze, a szervezeti működés valamennyi szintjét lefedve, tudatosan és rendszeres időközönként, illetve szükség esetén alkalmanként is.

Ennek keretében szükséges egy egyértelműen meghatározott kockázatmenedzsment-struktúra kialakítása, amelyben rögzítésre kerülnek a kockázatkezelési folyamatban részt vevő szereplők, feladat- és felelősségi körei, ideértve az ellenálló képességért felelős vezető (EKFV) szerepét is. A kijelölt szereplők bevonása mellett biztosítani kell a kockázatmenedzsment-funkció folyamatos, működőképes jelenlétét a szervezet mindennapi tevékenységeiben.

A hatékony kockázatalapú működés megköveteli a rendszeres kockázatértékelések végrehajtását, a változások nyomon követését, valamint az információk megfelelő áramlását a döntéshozatali szintek között. Mindez elősegíti, hogy a kockázatok kezelése ne elkülönült feladatként, hanem a szervezeti irányítás szerves részeként jelenjen meg, támogatva a hosszú távú működési stabilitást és az ellenálló képesség fenntartható fejlesztését. A reagálási stratégiák megfelelő megválasztásával a menedzsment képes felkészülni a jövőbeli kihívásokra való reagálásra. Az előrejelzés és az előrelátás arra készíti a szervezeteket, hogy befektessenek a jövőbeli kockázatok kezelésére szolgáló képességekbe, így a rendszerszintű monitorozás, a zavarok előrejelzése, az alkalmazkodás és a tanulás (mind a sikerből, mind a kudarcból) proaktívan és örökös ciklusban történik, vagy amíg a kulcsfontosságú bizonytalanságok nem csökkennek. [5]

Az ellenálló képességi szinthez kötött, valamint az attól független követelményrendszerek alkalmazását és kitöltésének körét a hatósági határozatban rögzített szintmeghatározás határozza meg. A szervezet számára kötelezően teljesítendő követelmények köre ezen besorolás alapján kerül kijelölésre, amely egyértelmű iránymutatást ad az ellenálló képességi terv kidolgozása során. Azon követelménypontok esetében, amelyek teljesítése a szervezet számára előírt szintnél magasabb ellenálló képességi besoroláshoz kapcsolódik, a kitöltés főszabály szerint nem kötelező. Ugyanakkor amennyiben a szervezet ténylegesen rendelkezik az adott ponthoz kapcsolódó megfeleléssel, szabályozással vagy gyakorlattal, e követelmények önkéntesen bemutatathatók és dokumentálhatók, hozzájárulva a szervezet érettségének és felkészültségének átfogóbb megjelenítéséhez. Ezzel szemben mindazon, a szintbesorolástól függő és attól független követelmények esetében, amelyeket a hatósági határozat kifejezetten előír, a megfelelés kötelező, függetlenül attól, hogy a szervezet tényleges ellenálló képességi szintje meghaladja-e az előírt minimumot. E követelmények teljesítése alapfeltétele a jogszabályi megfelelésnek, valamint az ellenálló képességi tervezés hitelességének és elfogadhatóságának.

i) Rendkívüli / kontrollált rendkívüli események, riasztási lánc

A rendkívüli események hatékony kezelése megköveteli azok előzetes, tudatos átgondolását és tervszerű előkészítését annak érdekében, hogy bekövetkezésük esetén a szervezet tagjai egységesen, gyorsan és szakszerűen tudjanak eljárni. A felkészülés alapvető eleme a rendkívüli események fogalmi és tartalmi meghatározása, amely jellemzően korábbi tapasztalatokra, esettanulmányokra és statisztikai adatokra épül.

A tervezési folyamat során szükséges a szervezet részéről az eseményekhez kapcsolódó határértékek és küszöbértékek egyértelmű kijelölése, valamint ezek rögzítése az ellenálló képességi tervben. Ezen értékek meghatározása biztosítja, hogy a szervezet időben felismerje a normál működéstől való eltéréseket, és a megfelelő intézkedések a megfelelő időpontban kerüljenek elindításra. Kritikus helyzetekben az időtényező kiemelt jelentőséggel bír, mivel minden késedelem közvetlenül befolyásolhatja az esemény kimenetelét és a következmények súlyosságát.

A kontrollált rendkívüli események értelmezése és gyakorlati alkalmazása a kritikus szervezetek körében jelenleg még kiforratlan, a fogalmi keretek és az alkalmazási kritériumok nem minden esetben egyértelműek. Az eltérő szervezeti gyakorlatok és értelmezések következtében fennáll annak a kockázata, hogy az események besorolása nem következetes módon történik. Mindez indokoltá teszi, hogy az oktatási és továbbképzési programok során kiemelt hangsúlyt kapjon a kontrollált rendkívüli események lényegének, elhatárolási szempontjainak és operatív jelentőségének részletes ismertetése.

A riasztási lánc pontos meghatározása mellett elengedhetetlen egy jól strukturált jelentési (tájékoztatási, riportolási) rend kialakítása is, amely egyértelműen rögzíti az információáramlás irányát, tartalmát és határidejét. A jelentési kötelezettségeknek ki kell terjedniük mind az ellenálló képességért felelős vezető, mind pedig az illetékes hatóságok (beleértve a kijelölő hatóságot is) felé történő tájékoztatásra. A riasztási és jelentési folyamatok előzetes kidolgozása és dokumentálása alapvető feltétele a szervezet felkészültségének, valamint a rendkívüli eseményekkel szembeni hatékony és összehangolt reakciónak.

j) Ellenálló képességi gyakorlat

Az ellenálló képességi gyakorlatok részleteinek bemutatása az ellenálló képességi terv benyújtását követően válik értelmezhetővé, mivel a gyakorlatok szakmai megalapozását a kockázatok szisztematikus azonosítása és kezelése előzi meg. Kockázatelemzés hiányában az ellenálló képességi gyakorlatok célrendszere, módszertana és értékelhetősége nem határozható meg megfelelő módon.

k) A honvédelmi kijelölés

A honvédelmi kijelöléssel összefüggésben elsődlegesen a honvédelmi ágazati kijelölő hatósággal történő kapcsolattartás részleteit szükséges bemutatni, amely többek között kiterjedhet az ellenálló képességért felelős vezető bejelentésre, az ellenálló képességi terv benyújtásra, a rendkívüli esemény bejelentésre.

l) Ágazatspecifikus jellemzők

Az ágazatspecifikus jellemzők részletes bemutatására jelenleg az ellenálló képességi mátrix nyújt lehetőséget a 92 általános kockázaton felül. Amennyiben az ágazati szakhatóságok kiadnak kötelezően azonosítandó és kezelendő ágazatspecifikus kockázatokat, azokat az előírásoknak megfelelően szükséges feltüntetni.

m) Mellékletek

A mellékletek köre három csoportba sorolható:

- az általános kijelölő hatóság által meghatározott felépítésű, az ellenálló képességi tervhez kapcsolódó kötelezően kitöltendő, illetve csatolandó mellékletek, amelyek azonosításra és az ellátási láncra vonatkozó adatokat gyűjtik össze és / vagy az ellenálló képességi terv részeként, vagy külön dokumentumban is benyújthatóak a hatóság részére, ugyanakkor az ellenálló képességi mátrixot, a kritikus munkakörben foglalkoztatottakat és az alapvető szolgáltatás nyújtásához szükséges gépjárművek adatait bemutató táblázatokat kötelező külön fájlként és a hatóság által közzétett fájl formátumban kell benyújtani;
- az általános kijelölő hatóság által nem meghatározott felépítésű, egyes pontokban kötelező tartalmi elemeket tartalmazó, az ellenálló képességi tervhez kötelezően csatolandó dokumentumok között előfordulhat olyan, amely a kritikus szervezetenél nem értelmezhető, vagy eltérő megnevezéssel van hatályban; ezeket a különbségeket a mellékelteknél jelölni szükséges, illetve vagy a dokumentum részeként, vagy különálló csatolmányként szükséges a hatóság részére benyújtani;
- minden további, az ellenálló képességi tervben vagy ellenálló képességi mátrixban meghivatkozott egyéb dokumentum, szabályzat, utasítás, igazolás, tanúsítvány, eljárásrend, stb.

A mellékletekkel kapcsolatos általános elvárás az olvasható formátum, minőség, felbontás és a magyar nyelvű tartalom.

4. AZ ELLENÁLLÓ KÉPESSÉGI MÁTRIX KIDOLGOZÁSÁNAK JELLEMZŐI

4.1. Az ellenálló képességi terv és a szervezeti kockázatkezelés kapcsolata

Az ellenálló képességi terv szorosan kapcsolódik a szervezeti kockázatkezelési és minőségirányítási rendszerekhez. A kockázatelemzés eredményei képezik a terv alapját, míg a minőségirányítási rendszer biztosítja annak folyamatos fejlesztését és felülvizsgálatát.

Ez a kapcsolat több szinten is érvényesül:

- A kockázatkezelés azonosítja a potenciális veszélyeket, az ellenálló képességi terv pedig operatív válaszokat rendel hozzájuk.
- A minőségirányítási rendszer (pl. ISO 9001) biztosítja a folyamatos fejlesztés és ellenőrzés keretét.
- A reziliencia szemlélet beépítése révén a szervezet nemcsak reagál, hanem fejlődik is a válságokból, tanulva a tapasztalatokból.

Az ellenálló képességi terv hidat képez a stratégiai kockázatkezelés és a gyakorlati működés között, összekötve a vezetői döntéseket a mindennapi műveletekkel.

4.2. Az ellenálló képességi mátrix felépítése

Az ellenálló képességi mátrix összesen 92 előre meghatározott kockázati tényezőt azonosít, amelyek vizsgálata minden esetben kötelező jellegű. A kockázatok értékelése során részletes indoklás és magyarázat megadása szükséges valamennyi kockázati elem esetében, függetlenül attól, hogy az adott kockázat az adott szervezetre vagy infrastruktúrára nézve relevánsnak minősül-e vagy sem.

A 2025-ben első alkalommal elvégzett ellenálló képességi elemzések sajátossága, hogy a múltbeli kockázatok retrospektív értelmezése önmagában nem lehetséges, ugyanakkor feltételezhető, hogy egyes kockázatok kezelésére már korábban is kerültek kockázatsökkentő intézkedések bevezetésre. Ezen intézkedések esetében szükséges azok átfogó felülvizsgálata, különös tekintettel arra, hogy a vizsgált kockázat jelenleg is fennáll-e, vagy a korábban bevezetett intézkedés ténylegesen aktív és működőképes-e, valamint indokolt-e további kockázatsökkentő intézkedések bevezetése, vagy elegendő a meglévő intézkedések fenntartása és folytatása.

A kiinduló kockázatelemzés és a jelenlegi kockázati állapot értékelése 2025-ben azonos alapokon nyugszik, tekintettel arra, hogy összehasonlítható adatok még nem állnak rendelkezésre.

A jövőbeni kockázatok vonatkozásában kizárólag olyan reálisan megvalósítható célkitűzések rögzítése indokolt, amelyekhez egyértelműen meghatározott határidő társul és amelyek teljesülése objektív módon, visszaellenőrizhetően mérhető. Ez biztosítja a kockázatkezelési folyamat nyomon követhetőségét, átláthatóságát és a folyamatos fejlesztés lehetőségét.

5. ÖSSZEGZÉS

Napjainkban az ellenálló képesség nemcsak a rendkívüli eseményekre való reagálás képességét jelenti, hanem a fejlődés esélyét a bizonytalanságban. A jövő reziliens szervezetei felismerik, hogy a biztonság a változáshoz való alkalmazkodás képességében rejlik. Ennek egyik záloga a felkészült ellenálló képességért felelős vezető elemző-fejlesztő tevékenysége, amelynek során támogatja a kritikus szervezet felsővezetőit, együttműködik a kritikus szervezet szakterületi vezetőivel és felkészíti a kritikus munkakörben foglalkoztatottakat. Előkészíti az érintett szereplők együttműködésével az ellenálló képességi tervet, ellenálló képességi mátrixot és auditok valamint ellenálló képességi gyakorlatok formájában vizsgálja a bevezetett intézkedések megfelelőségét, hatékonyságát és az eredmények értékelésével fejlesztési javaslatokat fogalmaz meg. A magasszintű ellenálló képességgel rendelkező szervezetek a jogszabályokban rögzített keret-követelmények alapján az egyedi sajátosságaiknak megfelelően, rendszerszinten kidolgozott és a szervezeti kultúrába beépült folyamatokkal biztosítják reziliens működésüket, amely így az alapvető szolgáltatás üzemfolytonos nyújtásának képességét és ezáltal akár a versenyképességének növelését is lehetővé teszi.

6. JOGFORRÁSOK

Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2022/2557 irányelve a kritikus szervezetek rezilienciájáról és a 2008/114/EK tanácsi irányelv hatályon kívül helyezéséről

A kritikus szervezetek ellenálló képességéről szóló 2024. évi LXXXIV. törvény

A védelmi és biztonsági tevékenységek összehangolásáról szóló 2021. évi XCIII. törvény

A kritikus szervezetek ellenálló képességéről szóló törvény végrehajtásáról szóló 474/2024. (XII. 31.) Korm. rendelet

Az ország védelme és biztonsága szempontjából jelentős szervezetek ellenálló képességéről szóló 475/2024. (XII. 31.) Korm. rendelet

7. IRODALOMJEGYZÉK

[1] Mógor J., Pruha M. A. „A kockázat alapú gondolkodás gyakorlati elemei a kritikus szervezeteknél I. rész”. Védelem Tudomány a Katasztrófavédelem Online Szakmai, tudományos folyóirata, 10(3), p. 11. [Online]. Elérhetőség:

<https://ojs.mtak.hu/index.php/vedelemtudomany/article/view/20648> (2025.12.01.)

[2] Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee of The Regions European Union Disaster Resilience Goals: Acting together to deal with future emergencies COM/2023/61 final European Commission (2023) p. 3. [Online]. Elérhetőség: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52023DC0061> (2025.11.12.)

- [3] ISO 31000:2018 – *Risk Management – Guidelines*. International Organization for Standardization. [Online]. Elérhetőség: <https://hirlevel.egov.hu/2022/01/17/uj-gyakorlati-utmutato-a-hatekony-kockazatmenedzsmenthez/> (2025.11.13.)
- [4] OECD (2014). *Recommendation on the Governance of Critical Risks*. [Online]. Elérhetőség: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0405> (2025.11.13.)
- [5] Igor Linkov, Benjamin D. Trump, Cate Fox-Lent. *Resilience: Approaches to Risk Analysis and Governance An introduction to the IRGC Resource Guide on Resilience*. [Online]. Elérhetőség: DOI: <https://irgc.org/wp-content/uploads/2018/09/Linkov-Trump-Fox-Lent-Resilience-Approaches-to-Risk-Analysis-and-Governance.pdf> (2025.11.11.)