

AJÁNLÁS

*a magyarországi gazdálkodó szervezetek
Integrált Bizonyosság keretrendszerének
megvalósításához*

2022. október



Belső Ellenőrök
Magyarországi
Közhasznú Szervezete





Készítette:

A BELSŐ ELLENŐRÖK MAGYARORSZÁGI KÖZHASZNÚ SZERVEZETE (BEMSZ) KOCKÁZATKEZELÉSI ÁLLANDÓ BIZOTTSÁGA:

Doszpod Dénes MBA

- RiGoCon Kft., ügyvezető, BEMSZ elnökségi tag, a Bizottság vezetője

Baki László CIA, CCSA

- Magyar Nemzeti Bank, kiemelt vezető auditor

Demjénné Gyöngy Judit

- Generali Biztosító, adatarányítási vezető

Geiszlinger Árpád CIA, CMIIA

- belső ellenőrzési vezető, BEMSZ elnökségi tag

Simon-András Henrietta CIA

- MOL Nyrt. belső ellenőr

Smohay Ferenc CIA, CISA

- ABT Hungária Tanácsadó Kft., partner, BEMSZ elnök

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezetés	1
2.	Az Ajánlás célja és célcsoportja	1
3.	Az Integrált Bizonyosság definíciója	2
4.	Az Integrált Bizonyosság hatóköre és szintjei	3
5.	A megvalósítás lépései	3
6.	Bizonyossági térkép	4
7.	Bevezetési és működtetési ajánlások	7
8.	Az Integrált Bizonyosság bevezetésének előnyei	8
9.	Belső ellenőrzés szerepe az integrált bizonyossági keretrendszerben	9
10.	Összefoglalás	10

1. BEVEZETÉS

A Belső Ellenőrök Magyarországi Szervezete (BEMSZ) Kockázatkezelési Bizottságának tagjaiként szakmai meggyőződésünk, hogy a kockázatmenedzsment, a kontroll folyamatok és a belső audit tevékenység szervezett és célirányos együttműködése számos kiaknázatlan lehetőséget rejt bármely gazdálkodó és nonprofit szervezet számára. Ezen Ajánlás nem titkolt célja annak bemutatása, hogy mivel a kockázat és annak vállalása nem hiba, éppen ellenkezőleg: a ránk bízott vagyon körültekintő és versenyképes működtetésének velejárója, ezért közös érdek a kockázatok feltárása, megértése és kezelése vagy tudatos vállalása¹ a tűrőképességen belül.

2. AZ AJÁNLÁS CÉLJA ÉS CÉLCSOPORTJA

Célunk, hogy az Integrált Bizonyosság bevezetéséhez egy olyan keretrendszert mutassunk be, mely az arányosság figyelembevételével alkalmazható különböző méretű és komplexitású szervezetek esetében, hozzájárulva ezáltal a hazai vállalatirányítási és kockázatkezelési kultúra fejlesztéséhez.

Az ajánlásból az olvasó megismerheti a Bizonyossági térképet és annak hatékony kialakítását, alkalmazását is.

Igyekszünk továbbá olyan módszertant, jó gyakorlatot bemutatni, mely segít

- átlátni a szervezetet,
- harmonizálni a különböző funkcióknál,

¹Állásfoglalás és ajánlás a magyarországi gazdálkodó szervezetek kockázatkezelési gyakorlataihoz, 2022. január, BEMSZ Kockázatkezelési Állandó Bizottsága

területeken, vezetői szinteken keletkező információkat,

- átgondolni a prioritásokat,
- felismerni a hiányosságokat, továbbá
- elkerülni a párhuzamosságokat és átfedéseket a kontroll folyamatokban.

Ez a dokumentum kiemelten szól az alább felsorolt célcsoportba tartozóknak, de természetesen mindenki érintett lehet, aki bármely szervezetnél és bármilyen szinten szerepet játszik a kockázatok felismerésében, kezelésében vagy felügyeletében:

- Menedzsmentnek² és irányító testületek tagjainak³, akik beszámoltatják a kontroll területek vezetőit az érdekeltek⁴ védelmében. Ezen definíciókat az Ajánlás a nemzetközi The IIA „Hármas vonal” modell publikációjával összhangban használja⁵.
- Minden olyan cégvezetőnek, aki a kockázattudatosság fejlesztésén keresztül magasabb szintre szeretné emelni a döntéshozatalok minőségét.
- Vezetőknek, akik a működésből eredő, azzal járó kockázatokat vállalják, kezelik – legyen az a szervezeti hierarchia bármely szintjén.
- A bizonyosságot adó, mint például a megfelelési, a működési, az adatbiztonsági, a minőségi és egyéb kontroll területek vezetőinek.
- Belső ellenőrzési vezetőknek, akik a belső ellenőrzés szakmai gyakorlatának nemzetközi normái⁶ alapján kívánják működni.

Összefoglalva: minden olyan szereplőnek és vezetőnek, aki a kockázatok kezelése, a kontrollfolyamatok működtetése és mindezek értékelése kapcsán érintett a „Hármas vonal” modell keretrendszerében.

Úgy gondoljuk, hogy ez a szakmai anyag érdekes és hasznos lehet továbbá azoknak a szervezeteknek és vállalkozásoknak is, amelyek – érettségük, tulajdonosi viszonyaik vagy méretük miatt – nem rendelkeznek felügyelő bizottsággal, audit bizottsággal vagy ezekhez hasonló tulajdonosi-képviselési szervezettel.

3. AZ INTEGRÁLT BIZONYOSSÁG DEFINÍCIÓJA

Az Integrált Bizonyosság az a keretrendszer, egyben működéstámogató módszertan és szemléletmód, amely lehetővé teszi a szervezet számára, hogy koherens és összehangolt módon maximalizálja a bizonyosság lefedettségét azáltal, hogy elkerüli az irányítási és kontroll funkciók közötti párhuzamosságokat vagy hiányosságokat.

A keretrendszer lehetővé teszi a koordinált tevékenységet a kockázatok feltárására, értékelésére és kezelésére az ehhez szorosan kapcsolódó kontrolltevékenységek bevonásával, egyben megteremti a “közös kockázati nyelvet” a szervezet egyes egységei között.

A keretrendszer bevezetésének és működtetésének eredményeként a szervezet egy egységes kockázati és kontroll térképpel rendelkezhet, aminek alapján akciótervek készülnek, amiket rendszeresen és módszeresen felülvizsgálunk és ami folyamatosan jelzi, hogy a kockázatok értékei milyen viszonyban állnak a menedzsment és/vagy az irányító testületek által meghatározott és elvárt bizonyossági szintekkel.



²A menedzsment a szervezet ügyfelei számára termékek és/vagy szolgáltatások nyújtásáért felelős személyek, csoportok és támogató funkciók összessége.

³Az irányító testület a szervezet sikeres működéséért felelős, a tulajdonos által elszámoltatható és számonkérhető személyek szervezett összessége, ideértve például az igazgatóságot, a felügyelő bizottságot, az audit bizottságot.

⁴Érdekeltek: Csoportok és egyének, akiknek az érdekeit a szervezet szolgálja, vagy akikre a szervezet működése hatást gyakorol.

⁵ **Three Lines Model magyar (iia.hu)**

⁶ Végrehajtási normák: 2050 – Együttműködés és bizalom (fordítás: BEMSZ – ETK 2016)

4. AZ INTEGRÁLT BIZONYOSSÁG HATÓKÖRE ÉS SZINTJEI

Az integrált Bizonyosság bevezetésének egyik első lépéseként fontos tisztázni, hogy mi legyen a hatóköre:

- **Vállalatcsoport:** A vállalatcsoport minden egyes tagja része a csoportszintű Bizonyossági térképnek. Előnye, hogy a csoportszintű menedzsment egységes, könnyen áttekinthető képet kap a csoport egészéről. Sok esetben azonban gátolja a bevezetést, hogy erőforrás igényes és az egyes tagvállalatok magas kockázatait nem mindig könnyű egymással összehasonlítani, sorrendbe állítani, a relatív pontosságot jól beállítani. Ilyen esetben lehetőség van differenciált megközelítésre is: például a csoport árbevétel és/vagy más mutatók alapján jelentősebb vállalatai magasabb kockázati súllyal szerepelhetnek a csoportszintű felmérésben, mint a kisebb egységek. Másik alternatívaként a kisebb tagvállalatokra eleve csak a magas prioritású kockázatokat szűrjük le, így ők kizárólag ezeket bontják ki a saját területükön.
- **Kiemelt szervezet:** A csoport vállalatirányítási szemléletétől és a tagvállalati menedzsmentekre delegált stratégiai- és üzletvezetési szabadságától függően, a leányvállalat teljes egészében felelős lehet a saját kulcs kockázatainak, az azokhoz kapcsolódó folyamatoknak, a folyamatokba épített kontrolloknak és a bizonyosság módjainak teljeskörű feltérképezéséért – központi módszertan alapján, de függetlenül a többi leányvállalattól.
- **Területek, folyamatok:** Sok esetben nem célravezető rögtön kitérni egy teljeskörű felmérést az idő vagy az erőforrások szűkössége miatt, ilyenkor érdemes lépésről lépésre elindulni egy-egy kiválasztott területre/folyamatra fókuszáltnak. Egyes kiemelt területek vizsgálata önmagában is nagy értéket jelenthet a szervezet menedzsmentje és fő érintettjei számára.

Az Integrált Bizonyosság megközelítésnek két szintjét különböztethetjük meg:

- Az első szint alapvetően a kialakítás (design), ami magába foglalja a következőket:

- kockázatok és bizonyosságot adó tevékenységek/szervezetek feltérképezése,
 - kialakításban résztvevő csapattagok szakmai összehangolása,
 - közös kockázati nyelvezet megteremtése,
 - kockázati besorolási skála létrehozása (hatás, valószínűség),
 - integrált kockázatkezelés összehangolt felmérése,
 - vezetők bevonása, szintre hozása,
 - bizonyosságot nyújtó tevékenységek időbeli összehangolása.
- A második, azaz az operatív szinten zajlik - a fentiekre építkezve -:
 - a közös kockázatfigyelés és adatelemzés,
 - a közös kockázat- és kontrollértékelés,
 - a vizsgálatok közös végrehajtása és az akciótervek egyeztetése a kockázat tulajdonosokkal,
 - az egyeztetett jelentés az igazgatóságnak, és mindezek túl
 - a közös programszintű felügyelet, a strukturált együttműködés.

5. A MEGVALÓSÍTÁS LÉPÉSEI

Természetesen az egyes fázisok részletezettségét és az arra allokált erőforrásokat nagyban befolyásolják a célok, a megállapított hatókör és, általában is, a szervezet kultúrája és összetettsége, de az alábbi lépéseket, minden specifikum figyelembevételével mellett is, a hazai és nemzetközi jó gyakorlatoknak megfelelően célravezetőnek tartjuk.

1. Az Integrált Bizonyosság iránti igény megfogalmazása, a célkitűzések dokumentálása.
2. A program magas szintű megtervezése és az illetékes vezető testület elé tárása jóváhagyás céljából.
3. A menedzsment elkötelezettségének elnyerése, beleértve a bevezetéshez és működtetéshez szükséges erőforrások biztosítását is.
4. Olyan munkacsoport felállítása, amelynek tagjai között vannak mind a célterületek (üzleti, gazdasági, támogatói stb.), mind a bizonyosságot adó szakterületek képviselői.
5. Indításként konzultáció az érintett területek között arról, hogy hogyan fognak együtt dolgozni, mi a feladatok elosztása, hogyan fogják



képviselni a közös álláspontjukat, illetve mik lesznek a szerepek és hatáskörök.

6. A meglévő módszerek felmérése, melyekre építeni lehet, továbbá azt ezeket kiegészítő eszközök, módszertanok feltérképezése.
7. További bevonandó területek azonosítása. Érdemesebb kisebb léptékben tervezni, mert a közös munka összehangolása nem mindig egyszerű.
8. Részletes módszertan kidolgozása és elfogadtatása az illetékes irányító testülettel.
9. A kialakított módszertan tesztelése több körben. A tanulságok átvezetése a módszertanon, akár szabályzat formájában.
10. Rendszeres belső marketing a szervezeti egységek vezetőinél, ennek keretében konzultációk az előnyök és a hozzáadott értékek bemutatása céljából.
11. Bizonyossági térkép készítése közös munkával, a tudás folyamatos megosztásával.
12. Visszacsatolás az irányító testületnek, amennyiben a kitűzött cél, a tervezett erőforrás vagy a tervezett megvalósítási időintervallum módosítást igényel.
13. Intézkedési terv készítése a menedzsment által megfogalmazott kockázati étvágy figyelembevételével.
14. Irányító testületnek jelentés készítése, az elért eredmények, a meghatározott akciók bemutatása, illetve az esetleges eszkalációk.
15. Visszamérés, tanulás az esetleges hibákból, pontosítás/finomhangolás, következő lépések.

6. BIZONYOSSÁGI TÉRKÉP

A Bizonyossági térkép készítésénél elsősorban struktúrára és vezetésre (továbbiakban: program) van szükség ahhoz, hogy a bizonyosságot adó szervezetek koordinációja működhessen, még ott is, ahol viszonylag kevés ilyen funkció van. Ez lehet irányítóbizottság vagy munkacsoport a szükséges formalitás mértékétől függően.

A Bizonyossági térképet legnagyobb hatékonysággal maga a vállalkozás hozhatja létre a Belső ellenőrzés bevonásával (lásd még 10. fejezet).

Az IIA „2050-2-es Gyakorlati tanácsadó – Bizonyossági térkép”⁷ ajánlása jó kiindulópontot nyújt a bizonyossági prioritások tervezéséhez és megszervezéséhez, különösen, ha koordinációról van szó. Olyan feltérképezési gyakorlatot ajánl ugyanis, amely „magába foglalja a bizonyosság lefedettségének feltérképezését a szervezet fő kockázataival szemben”.

A GYT 2050-2 példát is ad arra, hogy mit tartalmazzon egy Bizonyossági térkép az alábbiak szerint, amit a szervezet igényeihez kell igazítani:

- jelentős kockázati kategória,
- a kockázatért felelős vezetői szerep (kockázat tulajdonos),
- az eredendő (inherens) kockázati besorolás,
- fennmaradó (reziduális) kockázati besorolás,
- külső ellenőrzési lefedettség,
- belső ellenőrzési lefedettség,
- egyéb bizonyosságot adó szervezeti lefedettség.

⁷ **Coordination and Reliance: Developing an Assurance Map (the iia.org)**

Az alábbi 1. ábra egy szolgáltató szervezet Bizonyossági térképét szemlélteti a vállalkozás legfőbb kockázataira koncentrálva (a színek a bizonyosságot adó szervezeti egységek fejlettségét demonstrálják, hasonlóan a 2. ábrához):

	1. vonal									2. vonal					3. vonal +			
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
Kiber- és adatbiztonság	X	X								X	X	X	X		X			
Szabályozási változások				X					X			X	X					
Ellátási láncban bekövetkező zavar	X		X										X		X			
Üzletfolytonossági zavar	X		X	X			X	X		X		X		X	X			X
Képzett utánpótlás, tehetség megőrzés	X			X	X			X										
Pénzügyi, likviditási és csődkockázat				X			X								X	X		
Makrógazdasági bizonytalanság				X		X												
Környezeti, társadalmi és vállalatirányítási keretrendszer bevezetése				X		X							X		X	X		

A- Üzemszervezés; B- Vállalati biztonság; C- Logisztika; D- Pénzügy; E- HR; F- Stratégiai osztály; G- Behajtás; H- Ügyfélszolgálat; I- Jogi osztály; J- Technológiai biztonság; K- Adatvédelmi vezető; L- Megfeleltetési osztály; M- Kockázatkezelés; N- Üzletfolytonosság menedzsment; O- Belső ellenőrzés; P- Könyvvizsgáló; Q- Felügyelő hatóság; R- ISO tanúsító

1.ábra - Bizonyossági térkép - MINTA

Először is a térkép azonosítja azokat a hiányosságokat és párhuzamosságokat, amelyeket meg kell vitatni és meg kell oldani. Az ezt követő megbeszélés segíthet az egyes funkciók feladatainak körül határolásában, ami egy összehangolt cselekvési terv alapját képezi.

A térkép lehetőséget ad a menedzsmentnek annak megállapítására is, hogy a meglévő funkciók megfelelő és megbízható bizonyosságot nyújtanak-e jelen állapotukban, valamint, hogy megkérdőjelezze az esetlegesen eltúlzott vagy, ellenkező oldalon, az alacsonynak ítélt kockázati lefedettséget. A közös munkavégzés a térkép kialakításán túl lehetőséget kínál a munkatársak számára a munkakapcsolatok kiépítésére és a tudás fejlesztésére, megosztására.

Mint minden más tervnél, a szükséges bizonyosság jellegét, terjedelmét, mértékét, a szükséges erőforrásokat és az ütemezést itt is vissza kell csatolni az irányító testületnek (lásd még 7. fejezet).

Ahol a szervezet számos belső és külső bizonyosságot adó szervezettel rendelkezik, ott fontos, hogy a menedzsment meghatározza vagy jóváhagyja a bizonyosság nyújtásának pontos megközelítését és jellegét, illetve, hogy megértjük, hogyan illeszkednek ezek a Bizonyossági térképhez.

A terminológia és a bizonyosság értelmezése általában egyénekenként és csoportonként eltérő, ezért fontos, hogy a program vezetője értse, hogyan dolgoznak a különböző bizonyosságot adók és mik a feladataik, céljaik. Ez segít annak eldöntésében, hogy az adott értékelésre lehet-e támaszkodni vagy sem, illetve szükség van-e további fejlesztésekre a menedzsment követelményeinek teljesítéséhez.

A következő lépésként a meglévő (és szükséges) bizonyosságot adó elemeket belefoglalják a bizonyossági keretrendszerbe, valamint felülvizsgálják mind a kiválasztott bizonyosságot

adók pozícióját a szervezetben a „Hármas vonal” modell szerint, mind pedig a bizonyosság fejlettségét ezekhez a pozíciókhoz rendelve. A pozíció a függetlenség és az objektivitás szintjét határozza meg. Ennek meghatározásában szerepet játszik a bizonyosságot adó csapat célja és a tevékenységének a hatálya.

Fejlettség megállapításában a következők játszanak szerepet:

- a bizonyosságot adó folyamat (módszertan, minőségbiztosítás) fejlettsége,
- kompetencia, amely készségeket, ismereteket, képezéseket, tapasztalatokat és a csapat tagjainak fejlesztését foglalja magában,

- a program felülvizsgálatának gyakorisága, a jelentések időszerűsége, a célok elérése és a résztvevő csapattagok megtartása (vagy a lemorzsolódás szintje),
- a folyamatban szereplő kontrollok vizsgálatának fókuszja és rendszeressége,
- különböző technikák, mint például az összegyűjtött ellenőrzési információk mélysége, ajánlások és cselekvési tervek dokumentálása és az, hogy a jelentés megfogalmaz-e véleményt a kontroll környezetről.

Az adott szervezeti egységek fejlettségének mérési eredményét az alábbi 2. ábra szemlélteti (4 - fejlett, 3 - megalapozott, 2 - fejlődő, 1 - informális):

Dimenzió	Cél és hatály				Függetlenség és objektivitás			A folyamat elemei						Erőforrás és tudás			Hatás és jelentés			Átlag	
	A cél és az alkalmazási kör egyértelműsége	Alkalmazási kör teljességi körűsége	Hatály (vállalatcsoportra jellemző)	Szabályozás	Jelentési szabályok	Szervezeti pozíció	Objektivitás	Módszertan	Kockázat felmérés	Kockázat és kontroll meghatározás	Monitorozás	Teszt	Felügyelet és minőség ellenőrzés	Készség és képesség értékelés	Képzés	Erőforrás (tárgyi és személy) felmérése	A bizonyosság adásáról szóló jelentés	Intézkedések és kulcs indikátorok	Tudás megosztás		
Bizonyosságot adó szervezeti egységek	1	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3,4
	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3,4
	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3,3
	4	3	2	3	4	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	1	3	3	2	2	2,6
	5	3	3	2	3	2	4	4	2	4	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2,7
	6	3	1	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2,5
	7	3	3	4	4	2	2	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2,7
	8	3	2	3	4	3	4	4	2	4	2	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2,9
	9	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3,2
	10	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3,6
	11	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2,9
	12	2	1	1	3	2	2	4	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	1	2	1,9
	13	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2,8
	14	3	1	2	4	3	2	3	3	4	4	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2,7
	15	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	2	2	2,9
	16	3	3	2	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3,4
	17	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2,7
	18	2	3	2	4	3	4	4	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2,6
Kritérium átlaga	3,0	2,6	2,6	3,6	2,9	3,3	3,7	2,7	3,1	2,9	2,4	2,6	2,9	3,1	3,0	3,0	3,0	2,4	2,4	2,9	
Dimenzió átlaga	2,9				3,3			2,7						3,0			2,5				

A táblázat átlag soraiban 3,25 felett: fejlett, 3,25-2,51: megalapozott, 2,50-1,76: fejlődő és 1,75 alatt informális a fejlettségi szint a szervezeti egységek és dimenziók tekintetében.

2.ábra - Fejlettségi térkép - MINTA

7. BEVEZETÉSI ÉS MŰKÖDTETÉSI AJÁNLÁSOK

Egy új módszertan, program bevezetése mindig kérdések elé állítja a szervezeteket, az implementációnak ezért számos buktatója, akadályja lehet. Az alábbi gyakorlati útmutató hozzájárul a sikeres bevezetéshez.

■ A már meglévő módszerekre, tevékenységekre való építkezés.

- A modell / program kialakítása során (különösen, ha egy szervezet saját erőforrásra alapozza) fontos, hogy a szervezet támaszkodjon a működésében már alkalmazott gyakorlatokra és eljárásokra. Így elkerülhetjük a párhuzamosságokat, továbbá a bevont szakterületek számára már ismert, jól „bejártott” eszközökre építhetünk. A kontroll területeknek nem kell ezért teljesen új módszertanra átállniuk, ezáltal csökken a bizonytalanság és nő a támogatottság a szervezetben.

■ Vezetői elkötelezettség

- A siker szempontjából nagyon fontos a menedzsment meggyőződése és elköteleződése. Úgy kell bemutatni a programot, hogy világosan, egyértelműen látszódjon annak haszna, azaz, hogy mit is nyer a szervezet a bevezetésével.

- Fontos, hogy a menedzsment is kommunikálja a szervezet felé a program támogatását és céljait.
- A program működése során meg kell teremteni a szervezeti egység vezetőinek érdekeltségét is. Ebben sokat segíthetnek olyan motiváló eszközök, amik becsatlakoznak a teljesítményértékelési rendszerükbe.

■ Szervezeti egységek közötti együttműködés

- A módszer kialakítását, a program fejlesztését az értékelést végző területeknek közösen, egymás szempontjait megértve kell elvégezni. Nagyon fontos elem az inkluzív együttműködés és kooperáció.
- Az értékelő területeknek ki kell alakítaniuk a munkamódszereiket. Meg kell tanulniuk együtt dolgozni egymással is, de a különböző érintett szakterületekkel is.
- Az együttműködés során a résztvevő szakterületek között akaratlanul is tudásátadás jön létre, ami segíti az egész szervezet fejlődését. Ez a tudásátadás a program során a további, nem résztvevő szakterületek felé is megvalósulhat.
- A tudástranszferrel a szervezeti egységek vezetői és munkatársai is fejlődhetnek. Ismereteket gyűjthetnek és jó rálátást kaphatnak arra, hogyan gondolkoznak mások a második és harmadik vonalban.



■ Szabályok lefektetése

- A program működését célszerű szabályzatban rögzíteni. Ez biztosítja egyrészt a feladatok, felelőségek pontos meghatározását, másrészt egy transzparens keretet biztosít. A szabályzatban le kell fektetni a program lépéseit, valamint a beszámolási rendszer elemeit is.
- Fontos szempont, hogy a program lehetőleg éves terv és ciklikusság alapján bonyolódjon.
- Az értékelésekbe mindig be kell vonni a területi vezetőket, folyamatfelelősöket vagy kockázatgazdákat. Így nagyobb figyelmet kap a program és nem pusztán az egyébként független szakértőkre lesz delegálva az egyes területek értékelése.
- Fontos, hogy az értékelő területek legyenek hatalmazva javaslatok megfogalmazására, melyek megvalósulását nyomon tudják követni.

■ Konzultációs megközelítés

- Az értékelések során érdemes konzultációs megközelítést alkalmazni. Ez elősegíti a nyíltabb kommunikációt a területek között.

■ Értékelési módszertanok harmonizálása

- Fontos érteni a szervezet fő céljait, stratégiáját, az azt támogató folyamatokat, értékláncot. Ez alapján kell priorizálni a szervezet kockázatait és azokat a folyamatokat, ahol ezek a kockázatok jelentkeznek.
- A program sikeres kialakításához feltétlenül szükséges az értékelő területek kockázati univerzumainak összehangolása. Ez a program egyik közös alapja.
- Meg kell teremteni a kockázat és kontroll értékelési módszertanok közötti átjárhatóságot. Ez biztosítja az értékelések transzparenciáját.
- Az összehangolt univerzumok és módszertanok alapján egységes szemléletű és több szintű értékeléseket lehet adni. Külön lehet értékelni például:
 - a meghatározott szervezeti célokat,
 - a kockázatokat,
 - a kontrollok kialakítását,
 - a kontrollok működését,
 - végül egy összefoglaló értékelés tartalmazza a szakértői felülvizsgálatot is.

- A kontroll területeknek célszerű kinyitni az adatbázisokat egymás részére. Ez jelentős mértékben növeli az átláthatóságot, továbbá segíti közös kockázati nyelv kialakítását, az integrált tervezést és jelentések elkészítését.
- Az új stratégiai ciklusokban vagy jelentős üzleti, stratégiai, szervezeti változások után az új folyamatokat, tevékenységi köröket, változásokat értékelni kell, mert nagyban változhat a szervezet kockázati profilja és új, eddig nem ismert, értékelendő kockázatok merülhetnek fel.
- A program során rendszeresen, a vezetői igényeknek megfelelően be kell számolni a program során végzett tevékenységekről és (rész)eredményekről.
- Fontos szempont, hogy a programban és a beszámolóknak a folyamatok, tevékenységek össze legyenek kötve a szervezeti célokkal.

8. AZ INTEGRÁLT BIZONYOSSÁG BEVEZETÉSÉNEK ELŐNYEI

A program bevezetése számos előnyt kínál mind módszertani, mind pedig szervezeti szempontból. A módszer használatával a kockázatok és kontrollok értékelése összehangoltabb lesz és nem csak magasabb szintre kerül, hanem működésében hatékonyabbá válik. Az előnyöket az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- Az értékelés során több szakterület véleménye, szempontja, érvrendszere is megjelenik.
- A többoldalú megjelenítés mélyebb betekintést enged a folyamatokba, illetve tevékenységekbe, egyben szélesebb kontextusba helyezi azokat.
- A fentiekből adódóan a folyamatok javulnak, átláthatóbbak és közérthetőbbek lesznek.
- Megszűnhetnek az esetleges "fehér foltok", az olyan kockázatok melyek korábban nem kerültek azonosításra.
- A program elősegíti a kontrolltevékenységek fejlesztését, a fejlesztési igények összehangolását.

- A program alkalmazásával jobb rálátást kapunk arra, hogy az alkalmazott kontrollok arányosak-e a kockázatokkal.
- Az értékelések eredményét minden részt vevő terület (különösen a megfelelési, működési kockázatkezelés, belső ellenőrzés) fel tudja használni a saját egyéb feladataihoz.
- Az összehangolt értékelések csökkentik a párhuzamos, több terület által folytatott vizsgálatok számát. Ezáltal csökken a szervezeti egységek leterheltsége.
- A program támogatja a belső ellenőrzés tervezését, növeli az éves terv alátámasztottságát. Ezáltal a tervet elfogadó irányító testületek megalapozottabb döntést tudnak hozni.
- Olcsóbbá válik és magasabb szintű lesz az irányító testületnek nyújtott bizonyosság.
- Összességében az egész szervezet fejlődik.

9. BELSŐ ELLENŐRZÉS SZEREPE AZ INTEGRÁLT BIZONYOSSÁGI KERETRENDSZERBEN

A belső ellenőrzési nemzetközi szabványok támogatják a bizonyosságot adó csapatok/területek közötti hatékony koordináció gondolatát. A korábban hivatkozott IIA Végrehajtási norma: 2050 – Együttműködés és bizalom kimondja: „A belső ellenőrzés vezetőjétől elvárható, hogy a megfelelő lefedettség és a párhuzamos munkavégzés minimalizálása érdekében ossza meg az információkat, hangolja össze a tevékenységeket más belső és külső, bizonyosságot adó és tanácsadást nyújtó szolgáltatókkal és bizalommal támaszkodjon azok munkájára.”

A belső ellenőrök így különböző módon támogatják a koordinációt:

- Ösztönözhetik a menedzsmentet, hogy határozza meg az általa megkövetelt bizonyosság jellegét és szintjeit (pl. a bizonyosság adásának hatálya, a résztvevők köre, az integráció mértéke, a jelentési rendszer). Ahol létezik ilyen, ott meghatározott időközönként azt felül kell vizsgálni és frissíteni kell. Ahol nem, a belső ellenőrzés segíthet megmagyarázni a „Hármas vonal” modelljének természetét és értékét.



- Erősíti az érvrendszerét a döntéshozók irányába, hogy a menedzsment vezesse és koordinálja az első két vonal bizonyosság nyújtását.
- Elmagyarázhatja a Bizonyossági térkép előnyeit, és tanácsaival elősegítheti annak készítését.
- Esetenként a menedzsment felkérheti a belső ellenőrzést a Bizonyossági térkép elkészítésére, valamint arra, hogy felmérjék a bizonyosságot nyújtók pozíciójának erejét a szervezetben. Ezt meg is teheti addig a pontig, amíg biztosítva van az elválasztás a folyamatirányítás és a kockázatkezelés tulajdonosi szerepkörtől és annak feladataitól, így megőrzi függetlenségét és objektivitását a program lebonyolítását követően is.
- A belső ellenőrzésnek együtt kell működnie a menedzsmenttel, hogy bemutassák az irányító testület számára a bizonyosságot a kockázatok kezelésére.

A belső ellenőrzés tudása és szakértelme miatt felkérhető a koordinációs tevékenységek vezetésére vagy a koordinációs csoport élére, ahol támogatást és tanácsot adhat az ilyen munka előmozdításához. Ugyanakkor gondoskodni kell arról, hogy ne vegye át az irányítást a menedzsment ez irányú intézkedéseinek tervezése és irányítása felett; meg kell őriznie azt a jogát, hogy szabadon és függetlenül végezze saját bizonyosság adási tevékenységét - többek között az integrált bizonyossági keretrendszerre vagy annak egyes elemeire vonatkozóan is!

Amennyiben a belső ellenőrzés tanácsadói szerepében részt vesz a programban és segítséget nyújt más kontrollt gyakorló szervezeteknek a kontroll környezet fejlesztésében, úgy ezt a következő évek vizsgálatainak tervezésénél figyelembe kell vennie, hogy elkerülje az objektivitás sérülését.

Összefoglalva: a belső ellenőrzés a normákból következően részt vehet és esetenként vezető szerepet játszhat a bizonyosság adási keretrendszer kialakításában, de a keretrendszer hatékony és eredményes működtetését csak a vállalatok/ szervezetek menedzsmentje biztosíthatja!

10. ÖSSZEFOGLALÁS

Mint az Ajánlásból is kivehető, az Integrált Bizonyosság megkívánja a silókból történő kimozdulást, az együttműködést és a nyitottságot a közös célok eléréséhez. Ehhez a közös nyelvet az adott vállalat vagy szervezet stratégiája és belső kultúrája határozza meg, hiszen a versenyképes jövedelmezőség és a megbízható működés alapfeltétele a fő célkitűzéseket veszélyeztető tényezők, valamint az azokra adandó válaszlépések megértése és a kooperáció ezek menedzselésében. Tudjuk, hogy nincs mindenre kiterjedően százszázalékos garanciát nyújtó kontrollrendszer; ez viszont tovább ösztönöz arra, hogy még jobban, mélyebben és részletesebben megismerjük a felvállalt, nem kezelt kockázati kitétségeket, és mindenkit bevonjunk, aki a napi tevékenységei és döntései miatt felelősséggel bír. Ezért nagyon fontos a vezetői tudatosság ezen a területen és az Integrált Bizonyosság így kerülhet át koncepcióból az értékteremtő folyamatok közé.

A Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete előzetes írásos engedélye nélkül a kiadvány egyetlen része sem reprodukálható, nem tárolható kereshető adatbázisban vagy rendszerben, nem továbbítható semmilyen formában elektronikusan, mechanikusan, fénymásolással, felvétellel vagy más módon. Az engedélykérelmeket elektronikusan kell elküldeni a titkarsag@iia.hu címre.

