A vállalatirányítás működésének átláthatóvá tétele az érdekeltek számára

Governance Model for Trusted Businesses
Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje

Ivanyos János
BPM-GOSPEL
www.trusted.hu

Az üzleti bizalom erősítése Magyarországon a felelős vállalatirányítás fejlesztésével
A Budapesti Gazdasági Főiskola, a Magyar Közgazdasági Társaság és az AMCHAM Amerikai Kereskedelmi Kamara közös konferenciája a BPM GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) projekt keretében – Budapest, 2012. november 23.

Témakörök

1. Bemutatkozás
2. Irányítási képességfejlesztő projektek
3. Üzleti bizalom erősítése és a felelős vállalatirányítás
4. Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje
5. Támogatás (eddigi eredmények)
6. Trusted Business Coaching program
   - Felmérési példák
   - Tapasztalatok
7. Minősítési Program
8. Hogyan tovább?

1. Bemutatkozás

- 22 évig az üzleti adminisztráció (könyvelés, bérszámfejtés, tanácsadás, informatika) kiszervezésével foglalkozó Memolux Kft. tulajdonos-ügyvezető igazgatója (2011-ig)
- 1995 óta EU kutatás-fejlesztési és képzési projektek irányítója (projektvezetője, szakmai koordinátora)
- A European Certification and Qualification Association (ECQA) egyesület magyarországi képviselője
- Számos más nemzetközi szakmai szervezet (IIA, ISACA, INTACS, stb.) tagja, rendszeres konferencia, illetve workshop előadó
- 2007 óta a Budapesti Gazdasági Főiskola oktatója, címzetes docens
- 2011-től az Enterprise SPICE nemzetközi kezdeményezés tanácsadó testületének tagja, a Trusted Business minősítési rendszer kidolgozója
- A Magyar Közgazdasági Társaság keretében 2012. november 23-án megalakuló Felelős Vállalatirányítás szakosztály létrehozásának egyik kezdeményezője

2. Irányítási képességfejlesztő projektek a BGF vezetésével

Trusted Business Partners
Felelős Vállalkozások Magyarországon

Hivatkozási alap:

- Irányítás, Kockázatkezelés és Kontrollok (OECD Vállalatirányítási Elvek, jogi szabályozások, szabványok, ismert keretrendszerek)

Integrált ellenőrzési koncepció (IA-Manager projekt, 2005-2007)

- Referencia modellek (COSO, COBIT, stb.)
- Kockázati tolerancia (Risk Tolerance) és kockázatviselési szint (Risk Appetite) (COSO ERM szerint)
- Teljesítménymérés (COBIT szerint)
- Folyamatképesség-felmérés (ISO/IEC 15504-2:2003)
- Folyamathoz kapcsolódó kockázat értékelése (ISO/IEC 15504-4:2004)

Többnyelvű terminológiai adatbázis (MONTIFIC projekt, 2008-2010)

- Angol, német, spanyol, magyar, román (www.training.ia-manager.org)
- Nemzetközi vizsgarendszer (ECQA)

Vállalati értéknövelés (BPM-GOSPEL projekt, 2010-2013)

- Célkitűzés-központúság (Enterprise SPICE, ISO 31000)
- ”Trusted Business” modell és coaching program
- Megfelelés-irányítási forgatókönyvek (Stages Compliance Workbench adaptáció)

3. Miért van szükség bizalomépítő programokra?

Trusted Business Partners
Felelős Vállalkozások Magyarországon

„Viharos” gazdasági környezet:

- Pénzügyi válság & gazdasági visszaesés (hanyatlás?)
- Globális hatások a helyi/szektorális piacokon
- Az általános költségcsökkentési törekvések hatására az elérhető (házon belüli, vagy kiszervezett) kompetencia-szintek csökkennek

Az érdekeltek elvárásai:

- Kiszámítható üzleti eredmények (kifejezettebb tolerancia-szintek)
- Konzervatív(abb) kockázatvállalalás (kockázatviselési szintek újradefiniálása)
- Elszámoltathatóság (kiegyensúlyozott kompenzációs csomagokkal)
- Ne legyenek irányítási botrányok vagy a hírnevet veszélyeztető egyéb jogi megfelelési problémák
- Költséghatékony kontrollok (kevesebb redundancia vagy átfedés)

Szektor-specifikusan értelmezendő igények:

- Az üzleti partnerek közötti kölcsönös függőségi viszonyok erősödése
- Piaci igények változására való gyorsabb reagálás
- Beszállítói programok hosszú távú - üzleti - megbízhatóságot igényelnek
- Finanszírozási feltételeknek való megfelelés

3. Hogyan járul(jon) hozzá az eredményes vállalatirányítás a bizalom építéséhez?

Elszámoltathatóság

- Nagyobb felelősség ”Chief Executive” irányítási szinteken
- A stratégiai üzleti célkitűzések és a vezetői kontrollfolyamatok összekapcsolása
- Kevésbé izolált kockázatkezelési és ”compliance management” programok
- Integrált felmérési/audit megközelítések

Átláthatóság

- Üzleti célok figyelembe vétele a megfelelési (compliance) tevékenységek irányításában és felügyeletében
- A ”kiválóság” bemutatása közérthető módon (formában)
- Képzett és képesített emberi erőforrások alkalmazása
- Hitelesség biztosítása az üzleti célok időhorizontjának figyelembe vételével (a kontroll és felügyeleti tevékenységek során)

Lefedettség

- Az üzleti működés feltételeinek és határainak meghatározása
- Az üzleti lehetőségek kiaknázása (fenntarthatóság)
- Az üzleti tevékenységre vonatkozó szektor-specifikus műszaki és/vagy szabályozási (kontroll-)követelmények meghivatkozása

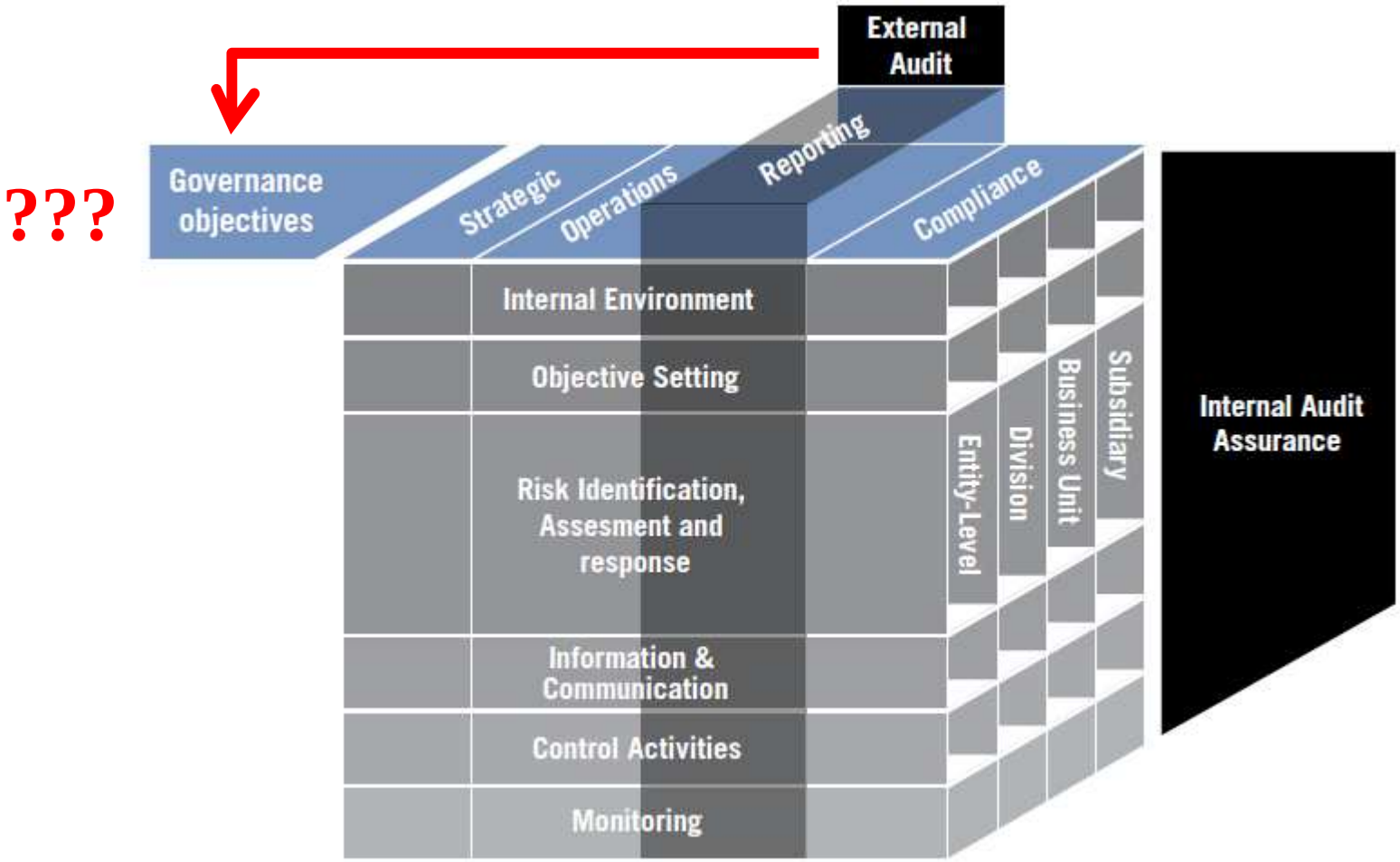
3. A felelős vállalatirányítási rendszer kialakításának és fenntartásának alapjai

- az érdekelt felek elvárásai szerint kitűzött célok megvalósítását támogató üzleti stratégia
- a kockázatkezelés keretei
- az üzleti működés irányelveinek, eljárásainak és folyamatainak kialakítása
- az emberi erőforrások optimális hasznosítását biztosító szervezeti keretek
- a vállalati működés átlátható teljesítménymérő rendszere

3. Miért van szükség egy új modellre?

- A bevezetett és ismert kontroll keretrendszerek illetve folyamat-referenciamodellek csak akkor használhatóak fel a vállalkozások eredményes és hatékony irányítására, ha a vezetés kialakítja a saját, irányításhoz kapcsolódó célkitűzéseit is.
- Sajnálatos módon az ismert kontroll keretrendszerek és referenciamodellek szerkezete nehezen értelmezhető a vállalati felső vezetés által ahhoz, hogy a sajátos üzleti környezetnek megfelelő irányítási célokat kitűzhessék.
- A külső és belső audit szabványok és a szakirodalom nyelvezete ”idegen” a vállalatvezetők számára.
- A megfelelési jelentések önmagukban nem jelentenek bizonyosságot az üzleti célok elérésére.

3. Irányítási célkitűzések és a kontroll/megfelelés (COSO) alapú bizonyosság

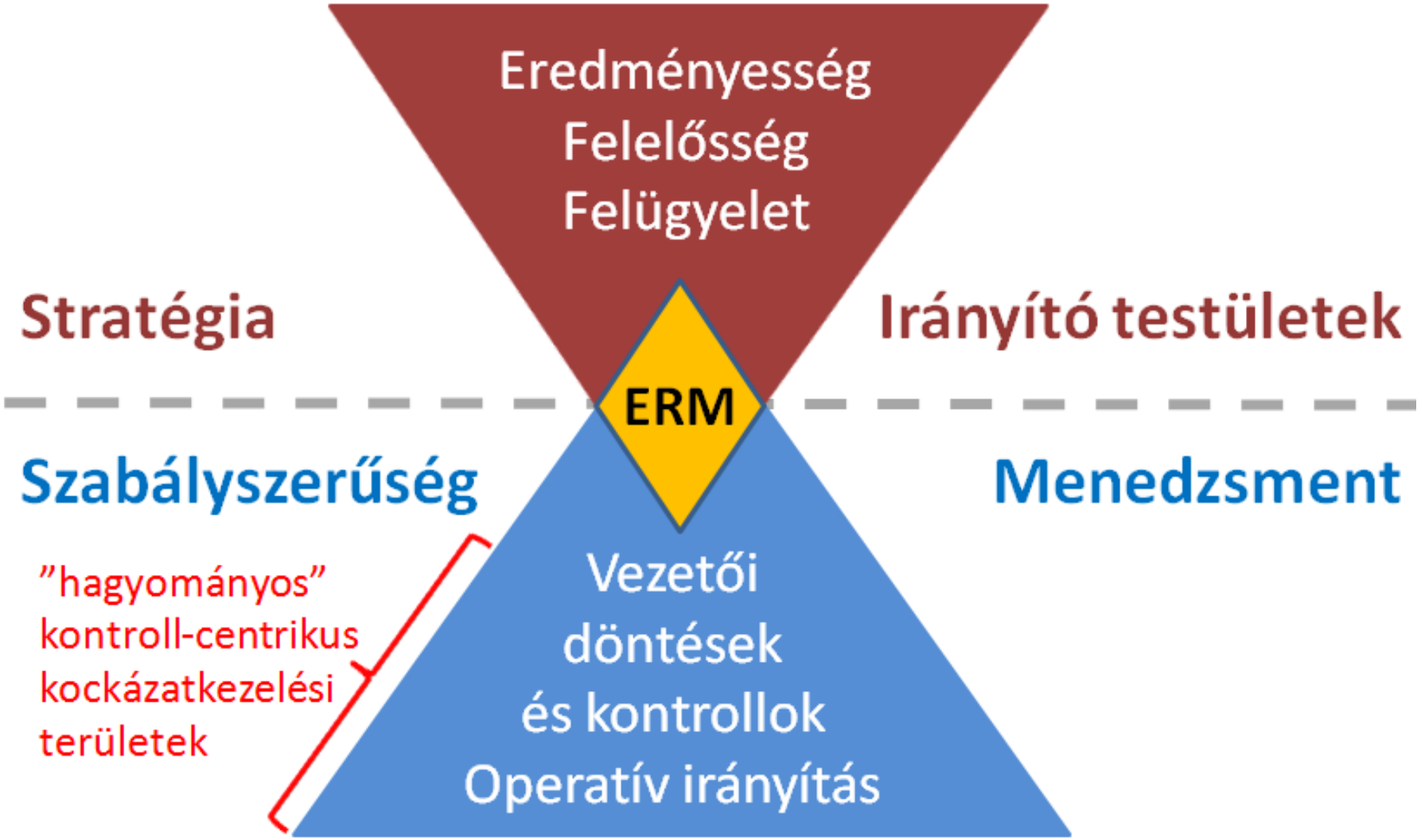


Source: ECIIA Corporate Governance Insights | May 2012

3. Váltás a „megfelelés” alapú bizonyosságról a vállalati kockázatkezelésre

- Nincs bizonyíték arra, hogy a „megfelelés” növeli az üzleti siker esélyét (ellenkezőleg: minden jelentős gazdasági botrányban vagy műszaki katasztrófában érintett vállalat a megfelelési és kiválósági jelentések sorával rendelkezett)
- A „megfelelési” kérdések menedzselése az alacsony szintű eredményekre (pl. tevékenységcélokra) korlátozódik
- A Vállalatirányításnak a kockázatok (vagyis a bizonytalanság vállalati célokra való hatásának) belső és külső összefüggéseire kell koncentrálnia
- Az egyes szervezeti és működési szintek vezetői döntéseinek támogatásához nélkülözhetetlen a megfelelő teljesítménymérés a kockázati kritériumok (szintek) kialakításához és alkalmazásához
- A teljesítménymérés támogatja a kockázatkezelési lehetőségek rangsorolását és érvényesítését (célkitűzés-alapú megfelelés-irányítási forgatókönyvek)

3. A vállalati kockázatkezelés helye a vállalatirányításban



4. Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje – Governance Model for Trusted Businesses

- Figyelembe veszi mind a vállalatirányítás, mind az ellenőrzés (auditálhatóság) szempontjait
- amikor az irányítási folyamatok meghatározásakor a vállalkozás vezetése számára fontos célokat tekinti kiindulópontnak,
- de megadja a megfelelőségi vizsgálatokat végző auditorok által elfogadott és használt kontroll keretrendszerek, illetve referenciamodellek folyamataira való pontos hivatkozásokat is.
- A folyamatleírások és alkalmazási gyakorlatok lehetővé teszik, hogy a felsővezetők és auditorok az irányítási képesség-profilokat az irányítási célkitűzésekkel összhangban használhassák (a kockázatkezelés belső összefüggéseiben).
- A hivatkozott legjobb alkalmazási gyakorlatok támogatják az irányítási célkitűzések elérését, és nem „kipipálandó” (kötelező) ellenőrző listaként szerepelnek.

4. Trusted Business - Felelős Vállalkozások Irányítási Célkitűzései

Az Irányítási Modell a következő célkitűzéseket értelmezi az ismert referenciamodellek (COSO, COBIT and Enterprise SPICE) és a felelős vállalkozási alapelvek egyes alkalmazási területeiként azonosított irányítási folyamatok számára:

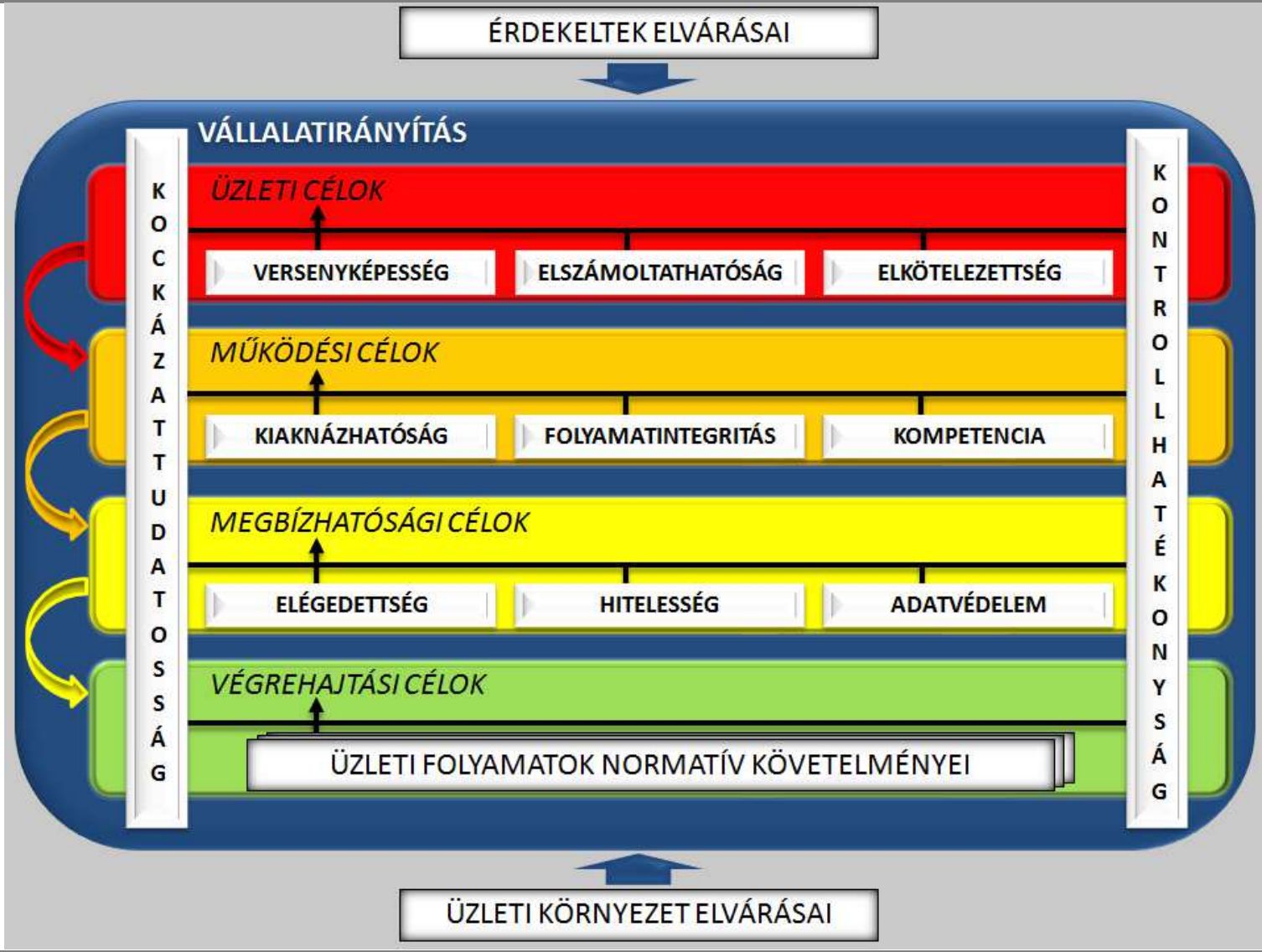
Fenntartható Vállalati Működés

- Versenyképesség
- Kiaknázhatóság
- Elégedettség

Szabályozott Vállalati Működés

- Kockázattudatosság
- Elszámoltathatóság
- Kompetencia
- Hitelesség
- Folyamatintegritás
- Adatvédelem
- Elkötelezettség
- Kontrollhatékonyság

4. A vállalati célok és az irányítási célkitűzések kapcsolata



4. Az irányítási célkitűzéseket támogató 11 alapelv

- *Versenyképes Működés* – Az üzleti működés piaci elismertségének biztosítása.
- *Kiaknázható Működés* – Az üzleti működés optimális hasznosítása a szervezet által.
- *Kielégítő Működés* – Az ügyfél-elégedettség biztosítása az üzleti működés elfogadott kritérium-szintjei alapján.
- *Kockázatértékelés* – A vállalkozás vezetése és munkatársai figyelembe veszik a megbízható üzleti működést és beszámolást érintő célok megvalósulását veszélyeztető kockázatokat a belső kontrollrendszer kialakításakor és az üzleti működés irányítása során.
- *Kontrollirányítás* – A szervezet vezetése képes az üzleti folyamatok - a megbízható üzleti működést és beszámolást érintő céloknak megfelelő - kontroll alatt tartására.
- *Kompetencia* – A megbízható üzleti működés és beszámolás céljait támogató irányítási rendszer fenntartásához szükséges szakértelem és tudás rendelkezésre áll és hasznosul.
- *Információ-megbízhatóság* – A vállalati információs rendszer és a közzétett vállalatirányítási jelentések elemei hitelesek és konzisztensek.
- *Folyamatellenőrzés* – A megbízható üzleti működés és beszámolás céljai és a folyamatintegritás alapelv vonatkozásában releváns kontrolltevékenységek kialakítása és működtetése eredményes.
- *Adatvédelem* – A szervezet és a munkatársak elkötelezettek a rendszer- és adatbiztonsági, valamint a bizalmas adatkezelési alapelvek megvalósítása iránt, hogy elkerülhető legyen az üzleti működés során kezelt bizalmas információk jogosulatlan hozzáférése és illetéktelen felhasználása.
- *Elkötelezettség* – A szervezet és a munkatársak elkötelezettek a megbízható üzleti működés és beszámolás céljainak, valamint az elérhetőségi alapelvnek megfelelő etikai és üzletfolytonossági követelmények teljesítése iránt.
- *Kontrollhatékonyság* – A megbízható üzleti működés és beszámolás céljait támogató kontroll erőforrások felhasználása hatékony.

5. Támogatás (eddigi eredmények)

Trusted Business Partners szolgáltatások

- www.trusted.hu
- Rendezvények, szemináriumok
- Lehetőség az irányítási követelmények megismerésére, a személyes képesség fejlesztésére
- Módszertan és felmérési eszközök
- A vállalkozás-minősítési eljárás felügyelete és az eredmények közzététele

European Certification and Qualification Association (ECQA)

- A képzési programokban való részvétel eredményességét ECQA vizsgával lehet igazolni
- Az ECQA célul tűzte ki a nemzetközi ”Trusted Business” vállalkozás-minősítési rendszer kialakítását
- Európai szintű lefedettség

EU projektek

- Eddigi eredmények hasznosítása
- Nemzetközi konferenciák
- Új projekt eredmények (coaching támogató anyagok, új technológiák, új ECQA képesítések) beépítése

6. Trusted Business Coaching

A coaching programban való részvétel előnyei:

- A Felelős Vállalkozások Irányítási Modelljéhez kapcsolódó ismeretek elsajátítása saját (munkahelyi) környezetben.
- Felmérési eszközök és megfelelés-irányítási forgatókönyvek alkalmazása.
- A hagyományos vizsgáztatási eljárás helyett a coaching során létrejött felmérési munkatermékek szakmai követelmények szerinti megfelelésének áttekintésével kerülhet igazolásra a megszerzett szaktudás (ECQA oklevél).
- A létrejövő felmérési eredmények kizárólag a résztvevő vállalat tulajdonát képezik, a személyek szakmai képességét igazoló eljárás csak a felmérési folyamat végrehajtási követelményeinek és az irányítási alapelvek és gyakorlatok megfelelő szintű elsajátítását dokumentálja.

6. Trusted Business Coaching folyt.

A coaching program végrehajtásának vállalati eredményei:

- A vállalat irányítási rendszerének feltérképezése a jelentős kockázati területek áttekintésével.
- Az irányítási erősségek és gyengeségek meghatározása, figyelembe véve a vállalati működéssel szemben támasztott elvárásokat.
- A főbb működési folyamatokra vonatkozó irányítási képesség meghatározása, vagyis annak felmérése, hogy a vállalat irányítási rendszere mennyire támogatja az operatív működést a vállalati célok teljesítésében.
- Felmérés készítése a vállalat irányítási rendszeréről, melyet felhasználva az irányító testületek (igazgatóság és/vagy felügyelő bizottság) tagjai eleget tehetnek a Gt. és a társaságirányítási ajánlások (kódex) által előírt ellenőrzési és tájékoztatási kötelezettségeiknek.
- Javaslat az irányítási rendszer továbbfejlesztésre.

6. A felmérés végrehajtása

- A 11 irányítási célkitűzéssel kapcsolatos vállalatirányítási gyakorlatok átbeszélése a megfelelés-irányítási forgatókönyvek alapján (5 x 2-3 óra)
- Minden egyes célkitűzés kapcsán 3-3 „eredmény” és az azok elérését támogató gyakorlatok értékelésre kerülnek.
- Az értékelés egy négyfokozatú skála alkalmazásával történt (ISO/IEC 15504 alapján)
  - Hiányos (15% alatt)
  - Részben teljesült (16 és 50% között)
  - Nagyjából teljesült (51 és 85% között)
  - Hiánytalanul teljesült (85% felett)
- A „nagyjából teljesült” értékelés az érdekeltek által elfogadható kockázati szintet jelenthet – szemben a „részben teljesült” értékeléssel, mely olyan lényeges hiányosságra utal, mely kezelést igényel.
- A részletes értékelési eredmények rögzítésre kerülnek az értékelő kérdőíven.

6. Összefoglaló felmérési eredmények – Kockázatértékelés (példa)

Cél: Annak biztosítása, hogy a vállalkozás vezetése és munkatársai figyelembe vegyék a megbízható üzleti működést és beszámolást érintő célok megvalósulását veszélyeztető kockázatokat a belső kontrollrendszer kialakításakor és az üzleti működés irányítása során. Elvárt eredmények:

1.A vezetés által meghatározásra kerülnek a felelős vállalkozás irányítási céljai.

Az irányítási célkitűzésekhez kiválasztott alkalmazási gyakorlatok végrehajtási követelményeinek (elfogadási szintjeinek) meghatározása nem történt meg.

2.Az irányítási célok időhorizontját figyelembe vevő kockázatfelmérések rendszeresen végrehajtásra kerülnek.

Formalizált kockázatfelmérés nem készül, a stratégiai, működési és pénzügyi kockázatok figyelembe vétele a napi operatív irányítás része, azonban nem nyomon követhető.

3.A felelős vállalkozás irányítási céljait érintő kockázatok figyelembe vételre kerülnek a kontrolltevékenységek kialakításakor.

A "kötelező" szabályzatokon és a pénzügyi/vezetői jóváhagyásokon kívül nincs kockázatelemzésre épülő kontrolltervezés és felülvizsgálat.

Összefoglaló értékelés: Jelentős irányítási hiányosság/fejlődési potenciál a kockázattudatosság elvárt szintjének elérésében.

6. Összefoglaló felmérési eredmények – Kontrollirányítás (példa)

Cél: Annak biztosítása, hogy a szervezet vezetése képes legyen az üzleti folyamatok - a megbízható üzleti működést és beszámolást érintő céloknak megfelelő - kontroll alatt tartására. Elvárt eredmények:

1.A megbízható üzleti működést és beszámolást érintő célokra vonatkozó politikákat és eljárásokat következetesen aktualizálják, kommunikálják és az üzleti működés során alkalmazzák.

A szervezeti működést szabályozó, "kötelező" dokumentumok lényegében megfelelőek. Részletes folyamat-, ill. kontroll-leírások nem készültek.

2.A megbízható üzleti működést és beszámolást érintő céloknak megfelelő szerepkörök és felelősségek azonosításra kerülnek.

a szervezeti méret szerint megfelelően kialakított szabályzatokkal

3.A vezetés ösztönző magatartást tanúsít a megbízható üzleti működést és beszámolást érintő célok támogatására.

a szervezeti adottságok szerint ráutaló magatartással

Összefoglaló értékelés: Folyamat- és kontrolldokumentáció segítségével javítható lehet a felelősségek és hatáskörök megosztása, illetve biztosítható lehet az egyes pozíciók helyettesíthetősége, vagy időleges kapacitásbővítése. A folyamatok teljesebb körű dokumentálásának hiánya akadályozhatja az üzleti működési tevékenységek bővülését.

6. Átfogó következtetés (példa)

- Fejlesztendő területek:
  - Kockázatkezelés
  - Információ-biztonság és adatvédelem
  - Folyamatellenőrzés
- Ajánlás:

  Folyamat- és kontrolldokumentáció segítségével javítható lehet a felelősségek és hatáskörök megosztása, illetve biztosítható lehet az egyes pozíciók helyettesíthetősége, vagy időleges kapacitásbővítése. A folyamatok részletesebb dokumentálása szükséges lehet az üzleti működési tevékenységek bővülése esetén.

6. Coaching tapasztalatok

- Időt kell szánni a felmérési modell megismertetésére.
- Törekedni kell arra, hogy a felmérés lehetőleg 1-2 hét alatt lebonyolításra kerüljön.
- A részvétel iránti érdekeltséget/elkötelezettséget/szándékot tudatosan erősíteni kell.
- Az egyes irányítási gyakorlatok relevanciájának megállapítása, illetve megvalósulásának értékelése a vizsgált működési és szervezeti szintek hasznossági és hatékonysági mutatóinak alkalmazásával támasztható alá, ami jelentős felkészülést igényelhet.
- Az irányítási/szabályozási dokumentumok áttekintésén kívül szükség van az üzleti tervezésre vonatkozó tulajdonosi elvárások átbeszélésére.
- A felmérési eredményeinek értékelésekor különösen hangsúlyozni kell, hogy az alkalmazott 4 fokozatú „megfelelési” skála által jelzett „hiányosságokat” (pl. „csak” nagyjából teljesült) nem a modellhez, hanem a vezetés által kitűzött/elfogadott szintekhez kell viszonyítani.

7. Trusted Business - Felelős Vállalkozás Minősítési Program

- Nem egy általános kontroll modellnek való megfelelést, hanem a valós üzleti céloknak és az üzleti környezet elvárásainak megfelelően kiválasztott saját (testreszabott) irányítási célok teljesülését igazolja.
- Az évente esedékes - belső vagy külső - vizsgálatok előírt követelmények szerinti lefolytatása, illetve ezen követelmények teljesülésének ellenőrzése.
- A vizsgálathoz szükséges szakmai tudás, illetve személyi képesítés meglétét nemzetközi - pl. az ECQA - Internal Financial Control Assessor - oklevél igazolja.
- A lefolytatott vizsgálat (önértékelés) eredményeinek hitelességét minősítési eljárás, illetve igény esetén a külső, független fél által lefolytatott helyszíni audit-vizsgálat igazolja.

8. Trusted Business - Felelős Vállalkozás Hogyan tovább?

- MKT – Felelős Vállalatirányítás szakosztály
  - Munkacsoportok: rendezvények, szakmai anyagok, kamarák, stb.
  - Aktív kapcsolattartás: ingyenes regisztráció a szakmai portálon és a Linkedin csoportban
  - Legjobb gyakorlatok/minősítési eredmények közzététele
- Minősítési Program
- Trusted Business Academy (képzés és coaching)
- Nemzetközi kapcsolatépítés
  - OECD munkacsoport(ok)
  - Nemzetközi képzési program (ECQA)
  - Nemzetközi minősítési program (ECQA?)
- Új projektek
  - Magyarországi pályázati lehetőségek (kormányzat, MFB, stb.)
  - Közvetlen EU-s pályázati források
  - Nagyvállalati szponzoráció (társadalmi felelősségvállalás)

Köszönöm megtisztelő figyelmüket!

Ivanyos János

ivanyos@trusted.hu

www.trusted.hu