

Trusted Business Coaching Program

Az Európai Bizottság támogatásával (a BPM-GOSPEL (2010-1-HU1-LEO05-00036) nemzetközi innováció-transzfer projekt keretében) kidolgozott **"Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje"** lehetőséget nyújt a vállalatirányítás kereteinek és folyamatainak meghatározásához, értékeléséhez, javításához, illetve az eredmények kommunikálásához. Az irányítási célkitűzések segítenek a vállalatirányítási rendszerrel kapcsolatos kockázatok és lehetőségek meghatározásában, figyelembe véve a vállalati célok vonatkozásában már alkalmazott vagy bevezetés alatt álló irányítási gyakorlatokat. Az irányítási alapelvek vezető testületek által előírt követelményeinek teljesítése alapján megállapítható, hogy a szervezet lényeges működési folyamatai rendelkeznek-e a meghatározott vállalati célok eléréséhez szükséges képességekkel.

A vállalat független igazgatósági és/vagy felügyelő bizottsági tagjai nyolc egyszerű kérdés megválaszolásával mérhetik fel, hogy elégséges információkkal rendelkeznek-e a vállalatirányítási tevékenységekről, illetve megalapozott-e az igény a vállalat egyes működési területein az irányítási képesség javítására. Az online önértékelés bármely érdekelt fél által elvégezhető itt:

<http://www.trusted.hu/index.php/2011-10-19-05-54-58/gyors-onertekeles>

A kérdésekre adott válaszokat a kiértékelés megtekintését követően a rendszer nem tárolja, de a teszt bármikor megismételhető.

A Budapesti Gazdasági Főiskola által vezetett nemzetközi konzorcium közreműködésével kidolgozott módszertan alapján a gazdaságilag fenntartható és megfelelően szabályozott vállalati működés nemzetközileg ismert keretrendszerének adaptációjával olyan, a vállalati gyakorlatra közvetlenül ráépülő képzést kínálunk, mely

- egyrészt illeszkedik a vállalatirányítás, kockázatkezelés és kontrollrendszer felméréséhez szükséges szaktudásra vonatkozó - korábbi európai uniós programok által - kidolgozott nemzetközi képesség-minősítési rendszerhez, melynek kereteit az ausztriai székhelyű ECQA (European Certification and Qualification Association) egyesület biztosítja,
- másrészt a részvevő vállalat vezetése és irányító testületei számára a vállalatirányítási rendszer kialakításról és működéséről olyan felmérési eredményeket hoz létre, melyeket felhasználva az irányító testületek (igazgatóság és/vagy felügyelő bizottság) tagjai hatékonyan tehetnek eleget a Gt. és a társaságirányítási ajánlások által előírt ellenőrzési és tájékoztatási kötelezettségeiknek.

Fentiek értelmében a coaching programban résztvevő vállalati szakemberek a saját munkakörnyezetükben sajátíthatják el és alkalmazhatják a szükséges ismereteket, továbbá igény esetén a hagyományos vizsgáztatási eljárás helyett a coaching során létrejött felmérési munkatermékek szakmai követelmények szerinti megfelelésének áttekintésével kerül igazolásra a nemzetközi ECQA oklevéllel tanúsított szaktudás.

Nagyon fontos, hogy a felmérési eredmények kizárólag a résztvevő vállalat tulajdonát képezik, a személyek szakmai képességét igazoló minősítési eljárás csak a felmérési folyamat végrehajtásának megfelelőségét és az irányítási követelmények szerinti lefedettségét dokumentálja.

A coaching program keretében a résztvevők megismerkednek az ISO/IEC 15504 folyamatfelmérési és az ISO 31000 Risk Management szabványokat alkalmazó irányítási képesség-felmérési (Governance Capability Assessment) módszertannal, mely a vállalatvezetés által kiválasztott, az üzleti érték előállítása és/vagy megőrzése kapcsán lényeges működési terület (2-3 folyamatának) átvilágítása, a felmérési eredmények dokumentálása, valamint a jelentés elkészítése kapcsán kerül alkalmazásra. A felmérés során a Felelős Vállalkozások irányítási Modellje által előírt alábbi irányítási alapelvek megvalósításának vezetés által meghatározott szintű lefedettségét kell vizsgálni:

- *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.
- *Kockázateértékelés* – 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 alapelvek megfelelő etikai és üzletfolytonossági követelmények teljesítése iránt.
- *Kontrollhatékonyság* – A megbízható üzleti működés és beszámolás céljait támogató kontroll erőforrások felhasználása hatékony.

A "coaching" folyamat keretében lebonyolításra kerülő felmérés általában 5 munkanapot vesz igénybe, az alábbi lépésekben:

1. Az irányítási képességfelmérés módszertanának áttekintése és a részletes ütemterv felállítása
2. Az irányítási rendszer előzetes felmérése a Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje értékelő kérdőívének segítségével
3. A kiválasztott üzleti folyamatok áttekintése és az irányítási célokkal való lefedettség vizsgálata
4. Az irányítási szintek (folyamat-végrehajtás, operatív irányítás, eredményes és hatékony működés, vállalati stratégia) eredménymutatóinak és a kockázatviselési szintek meghatározásához és kommunikálásához szükséges kritériumok kialakítása
5. Az irányítási folyamatok erős és gyenge pontjainak meghatározása és a fejlesztési stratégia kialakítása
6. A felmérési jelentés és a kapcsolódó dokumentáció összeállítása
7. Prezentáció és értékelés

Várható eredmények:

- *Folyamatleírások (aktualizálása)*: A kiválasztott működési folyamatok leírásai (szerepkörök, lépések, bemenetek, kimenetek, kapcsolatok más folyamatokkal, alkalmazott technikák, a végrehajtás „hasznossági” és „hatékonysági” mutatói, kockázati toleranciák).
- *Belső kontrollrendszer értékelése*: Az irányítási alapelvek megvalósítására alkalmazott (vagy alkalmazni kívánt) irányítási gyakorlatok és a megbízhatósági, működési és üzleti célokhoz való kapcsolódásuk bemutatása a „jogszabályi megfelelés”, „hasznosság” és „hatékonyság” vonatkozásaiban.

- *Kockázatkezelés értékelése:* A kiválasztott működési folyamatok irányítási gyakorlatok általi lefedettségének kiértékelése, az irányítási kockázatok meghatározása
- *Átláthatóság növelése:* Fejlesztési javaslatok az irányítási rendszer hatékonyságának és az érdekeltek általi átláthatóságának növelésre, ideértve a vizsgált működési folyamatok irányíthatóságának támogatását (pl. work-flow ill. dokumentum-menedzsment megoldások)
- *Képesítés:* A képzésben résztvevő munkatársak által – az irányítási célkitűzések értékelése vonatkozásában - elsajátított szakmai képesség igazolása (ECQA-oklevél)
- *Minősítés:* Igény esetén az irányítási elvek vállalat általi alkalmazásának „Trusted Business – Felelős Vállalkozás” minősítése

A „Trusted Business - Felelős Vállalkozás” minősítés által igazolt önértékelési jelentés egyrészt felhasználható a vállalkozás belső kontrollrendszerére vonatkozó éves vezetői értékelés elkészítéséhez, továbbá alapul szolgál a belső ellenőrzés – vonatkozó nemzetközi szabványa szerint kötelező - minőségbiztosítási programjában előírt külső értékelés elvégzéséhez is.

A csoportmunkát igénylő képzési formát az alábbi vállalati területeket lefedő releváns vezetői posztot betöltő 4-6 fő bevonásával optimális lebonyolítani:

- legfontosabb üzleti értékteremtő folyamatok
- vállalati kockázatkezelés és belső kontrollok
- információs rendszerek és információ-biztonság
- belső ellenőrzés és minőségbiztosítás

A képzési programra való felkészüléshez az alábbi dokumentumok rendelkezésre állása szükséges:

- Éves pénzügyi és vállalatirányítási jelentés
- Szervezeti kockázatok és belső kontrollok értékelési jelentései
- Stratégiai célok működési célokra való lebontása és teljesítmény-értékelés (irányelvek, szabályzatok, jelentések)
- A belső kontrollrendszer szabályzata (pl. Szervezeti Működési Szabályzat)
- A felügyeleti testület és/vagy audit bizottság alapszabálya
- Belső ellenőrzési szabályzat
- Szervezeti ábra
- Lényeges üzleti folyamatok és informatikai rendszerek leírásai

A coaching program lebonyolítását Ivanyos János, a Budapesti Gazdasági Főiskola címzetes docense, az ECQA egyesület magyarországi képviselője irányítja. Az alkalmazott módszertanról és alkalmazási területeiről a www.trusted.hu web-oldalain lehet tájékozódni.

A gazdaságilag fenntartható és megfelelően szabályozott vállalati működés nemzetközileg ismert keretrendszereit és legjobb gyakorlatait figyelembe vevő felmérés segítségével - a vállalatirányítási rendszer kialakításáról és működéséről készített jelentések eredményeit felhasználva - az irányító testületek (igazgatóság és/vagy felügyelő bizottság) tagjai eleget tehetnek a Gt. és a vonatkozó társaságirányítási ajánlások által előírt ellenőrzési és tájékoztatási kötelezettségeiknek.

A “Trusted Business Coaching” programban való részvétel jól tervezhető éves költségekkel biztosítja a felelősen irányított vállalkozások számára a szükséges szakmai tudás megszerzését és fenntartását, valamint az évente esedékes minősítési eljárás alapjául szolgáló felmérés lefolytatását. A program és az éves minősítési eljárás lebonyolítását biztosító (ARANY-fokozatú) előfizetés éves díja 1.200.000,- Ft + ÁFA, mely a 10 munkanapnyi személyes szakmai közreműködést, valamint az előfizetési időszakra esedékes éves minősítési eljárás lefolytatását biztosítja.

A Trusted Business Coaching Program háttere

Megfelelés és a vállalati érdek

A tőzsdei és állami cégekre vonatkozó *megfelelés - "compliance" - típusú ellenőrzési és szabályozási követelmények* a nemzetközi szabványokra és ajánlásokra hivatkozva írják elő a vállalati kockázatkezelés és a belső kontrollrendszer kialakításának és működésének eredményességéről szóló jelentések elkészítését. Ennek megfelelően a tulajdonosi érdekeket képviselő irányító testületek is elvárják a vezetéstől, továbbá a belső és külső auditokat lebonyolító ellenőrzési szakemberektől, hogy ilyen módon igazolják a vállalatirányítás megfelelőségét. Ennek az évtizedek alatt kialakult - elvileg a tulajdonosi érdekekre hivatkozó, viszont a tulajdonosok számára igen költséges - gyakorlatnak a hasznosságát és létjogosultságát azonban a rendszeresen megismétlődő vállalatirányítási botrányok, illetve a gazdasági-pénzügyi válság kapcsán napvilágra került elképesztő méretű érték- és ebből származó bizalomvesztés tényei alaposan megkérdőjelezik, hiszen lényegében valamennyi nagy pénzügyi bukásban vagy akár üzemi katasztrófában érintett vállalkozás évekre visszamenőleg rendelkezett a szabványoknak és a jogszabályi követelményeknek megfelelő eredményességi vagy kiválósági jelentésekkel, melyeket többnyire a legismertebb nemzetközi audit cégek igazoltak.

Függetlenül attól, hogy a tőzsdéken jegyzett vagy állami tulajdonban álló cégekre "ráerőltetett", de a kialakítását, fenntartását és auditálását tekintve igen költséges - a pénzügyi beszámolás megbízhatóságán már régen túlmutató - vállalatirányítási gyakorlatok alapjául szolgáló irányítási, kockázatkezelési és kontroll keretrendszerek közül *melyik és milyen körülmények között alkalmazható jobban* (hiszen mára már elég széles e téren a nemzetközi kínálat), az alapvető kérdés mégiscsak az, hogy *a bármelyik modellnek való megfelelés megállapítása vajon elegendő mértékű bizonyosságot jelent-e az érdekelt felek számára a vállalat optimális működése, illetve a veszteségek elkerülése vonatkozásában.*

A vállalatvezetőknek és az irányító testületeknek mérlegelniük kell azt, hogy a jelenleg alkalmazott költséges és "megfelelő", de az optimális vállalati működés szempontjából vajmi kevés bizonyosságot nyújtó vállalatirányítási gyakorlatok újragondolásával miként támogathatják az üzleti érték előállításához és megőrzéséhez hozzájáruló szervezeti és működési célok kitűzését és mérhető megvalósítását. Ha ez sikerül, akkor az irányítási rendszer kialakításának és működésének eredményessége, vagyis a vállalati célok elérésének kiszámíthatósága anélkül növelhető, hogy az eddigi erőfeszítések hasznos eredményei kárba vesznének. Azzal, hogy a kockázatkezelés és a belső kontrollrendszer eredményessége a megfelelően lebontott vállalati célok teljesülésével mérhetővé válik, a jelenlegi audit kiadások jelentős részét kitevő kontroll-megfelelési vizsgálatok is lényegesen hatékonyabbá tehetők, és így az elért megtakarítások a valódi értéknövelő feladatok támogatására fordíthatók.

Felügyelő bizottsági tagok ellenőrzési felelőssége



A gazdasági társaságokról szóló 2006. évi IV. törvény (Gt.) 36. § (4) szerint a felügyelő bizottsági tagok – a Ptk. közös károkozásra vonatkozó szabályai szerint – *korlátlanul és egyetemlegesen* felelnek a gazdasági társasággal szemben a társaságnak az ellenőrzési kötelezettségük megszegésével okozott károkért, ideértve a számviteli törvény szerinti beszámoló, valamint a kapcsolódó üzleti jelentés összeállításával és nyilvánosságra hozatalával összefüggő ellenőrzési kötelezettség megszegését is.

A gazdasági társaságokról szóló törvény – a 2006/46/EK irányelv követelményeivel összhangban – egyértelművé teszi, hogy a vezető tisztségviselők és a felügyelő bizottsági tagok társasággal szembeni – törvényben meghatározott – korlátlan és egyetemleges felelőssége magában foglalja a számviteli beszámoló és a kapcsolódó üzleti jelentés szabályszerű összeállításáért és nyilvánosságra hozataláért való felelősséget is. A vezető tisztségviselők elsődleges felelőssége a beszámolók és a kapcsolódó üzleti jelentések összeállítása, míg a felügyelő bizottságot ezekkel összefüggésben *ellenőrzési kötelezettség* terheli.

Amennyiben a felügyelő bizottság tagjai rendszeresen és dokumentálható módon áttekintik és véleményezik a menedzsment, vagy a belső ellenőrzés által a felelős vállalatirányítás alapelveinek - a számviteli törvény szerinti beszámoló és üzleti jelentés összeállításával, valamint nyilvánosságra hozatalával összefüggő - alkalmazásáról készített jelentéseket, úgy az ellenőrzési feladatok nem megfelelő elvégzésének, így az esetleges károkozásért felróható magatartás megállapításának kockázata is jelentősen csökkenthető.

A felügyelő bizottság ügyrendjében kijelölheti a fenti ellenőrzési feladatok ellátásának módját, gyakoriságát és az egyes tagok, illetve albizottságok delegált felelősségét. Mindazonáltal szélszerű, ha minden felügyelő bizottsági tag tudatában van a korlátlan és egyetemleges ellenőrzési felelősség felvállalásával együtt járó szakmai jártasság követelményeivel is.

A "Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje" megfelelő eszközt nyújt a vállalatirányítás kereteinek és folyamatainak meghatározásához, értékeléséhez, javításához, illetve kommunikálásához. Az irányítási célkitűzések segítenek az irányítási rendszerrel kapcsolatos kockázatok és lehetőségek meghatározásában, figyelembe véve a vállalati célok vonatkozásában már alkalmazott vagy bevezetés alatt álló irányítási gyakorlatokat. Az irányítási alapelvek vezető testületek által előírt követelményeinek teljesítése alapján megállapítható, hogy a szervezet lényeges működési folyamatai rendelkeznek-e a meghatározott vállalati célok eléréséhez szükséges képességekkel.

Vezető tisztségviselők és felügyelőbizottsági tagok felelősségbiztosítása



A vezetői felelősségbiztosítás magyarországi elterjedéséhez nagymértékben hozzájárult a gazdasági társaságokra vonatkozó hazai jogszabályok (Gt. és Csődtörvény) nemzetközi trendekhez, illetve az EU-s elvárásokhoz igazodó elmúlt évekbeli szigorítása.

Az ilyen típusú biztosítások általában drágák, az éves díjak a fedezeti összeg akár több százalékára rúghatnak, ugyanakkor a biztosítók töreksenek a helyállási kötelezettség kizárásában magukat a lehetőségekhez képest maximálisan védeni. Figyelembe veendő például az esetleges kár bejelentési kötelezettségére vonatkozó határidő, mely gyakran nem teljesíthető, ha a biztosított személy - pl. jogviszony megszűnése okán – kikerül a biztosítás hatálya alól. Ha ugyanis a bejelentési kötelezettség a biztosított személyre vonatkozó szerződés megszűnését követő max. egy hónapot ír elő a biztosítási időszak alatt keletkezett kár bejelentésére, akkor a szerződő félnek gondoskodnia kell a biztosítási időszakok megfelelő átfedéséről is.

A biztosítók kizárhatják a helyállási kötelezettséget, vagy visszakövetelési jogot köthetnek ki azokban az esetekben, amikor a biztosított a kárt a kármegelőzési, kárenyhítési előírások, a tevékenységi szabályok súlyos vagy ismétlődő, vagy folyamatos megsértésével okozta. A biztosítók ugyancsak kizárhatják azokat a káreseményeket, melyek valamelyik biztosított olyan kárt okozó magatartásából erednek, melyet a szerződő fél többségi tulajdonosa elhallgatott, megtűrt, vagy éppen utasításba adott. A vezetői felelősségbiztosítások nem fedezik a jó hírnévhez, a biztosított személyek szakmai, üzleti, vagy akár politikai reputációhoz köthető kárait sem.

Mindezeket figyelembe véve, a vezetői felelősségbiztosítások megkötésekor, illetve meghosszabbításakor célszerű a kármegelőzés olyan eszközeit is figyelembe venni, melyek nemcsak csökkenthetik a szükséges fedezeti összegeket, és a hozzájuk köthető éves biztosítási díjakat, hanem a vállalatirányítási gyakorlatok megfelelő kialakításával és ellenőrzésével hozzájárulnak az üzleti célok nagyobb biztonsággal való eléréséhez is.

A kockázatkezelés szerepének felértékelődése a felelős vállalatirányításban

A hagyományos megfelelési logikára épülő, illetve kontroll-centrikus vállalatirányítási megközelítés, melynek eredményessége a globális pénzügyi-gazdasági válság kialakulása kapcsán joggal megkérdőjelezhető, megnehezíti a - korábbiakban tapasztaltakhoz képest lényegesen nagyobb mértékű - külső és belső bizonytalansághoz jobban alkalmazkodó vállalatirányítási gyakorlatok kialakítását is.

A széles körben ismert és alkalmazott kontroll keretrendszerek, társaságirányítási ajánlások külső és belső ellenőrzési illetve tájékoztatási célokra való - a nemzetközi szakmai szervezetek és a mögöttük álló nagy könyvvizsgáló és tanácsadó cégek általi - meghivatkozása sajnálatos módon elterelte a felsővezetők és az irányító testületek tagjai figyelmét arról, hogy ezeket az ajánlásokat elsősorban a sajátos üzleti eredmények elérését célzó vállalati folyamatok képességeinek előírásához és javításához kell figyelembe venni. Amennyiben az üzleti környezet, illetve a piaci szereplők elvárásai szigorú külső követelményeket támasztanak, akkor azokat az üzleti működés folyamatainak elérni kívánt eredményei között kell meghatározni. Ebben segíthetnek a vonatkozó iparági folyamatleírások vagy szabványok, melyeknek való megfelelést biztosítani és ellenőrizni kell.

Ugyanakkor ezek a megfelelési, szabályszerűségi követelmények elsősorban a folyamat-végrehajtás egyes eredményeit határozzák meg, amelyek nem feltétlenül kapcsolódnak a folyamatot végrehajtó szervezet, illetve szervezeti egység üzleti, működési és megbízhatósági céljaihoz. A magasabb szintű vállalati célokhoz való kapcsolódás hiánya miatt a szabályszerűségi követelményeknek való megfelelés nem jelent önmagában garanciát arra, hogy a vállalkozás sikeresen teljesíti a tulajdonosok, illetve egyéb érdekeltek üzleti elvárásait.

Az előbbiekből következően a vállalatirányítás eredményességére, vagyis az érdekelt felek és az üzleti környezet elvárásainak teljesítésére vonatkozó irányítási képesség túlmutat a keretrendszereknek és ajánlásoknak való megfelelésen, illetve a működési folyamatok szabályszerűségén, hiszen azt jelzi, hogy az üzleti folyamatok előírt módon történő végrehajtása milyen megbízhatósági, működési és üzleti célok mentén valósul meg. Az irányítási képesség szükséges mértékének irányító testületek általi előírása a vállalkozás céljait érintő kockázatokra adott válaszként értelmezhető, amely nagymértékben függ a szervezet kockázatvállalási kultúrájától és kockázatkezelési elveitől, illetve gyakorlatától.

Az a felismerés, hogy a vállalatirányítás kereteinek kialakítása komoly kockázatkezelési gyakorlatot feltételez, a hagyományos kockázatkezelés felelős vállalatirányításban betöltött szerepének felértékelődéséhez vezet. A vállalatirányítás kereteinek kialakításában és felügyeletében kiemelt felelősséggel bíró irányító testületek tagjainak képeseknek kell lenniük a vállalati célok vonatkozásban beazonosítható kockázatok jelentőségének felismerésére, továbbá a jelentős üzleti kockázatok megfelelő kezelését biztosító vállalatirányítás kereteinek kijelölésére, illetve jóváhagyására.

Az ISO 31000 Risk Management szabvány alkalmazása

Az ISO 31000 Risk Management szabvány vállalati kockázatkezelésben való alkalmazása kétségkívül a jelenleg alkalmazott kockázatkezelési gyakorlatok újragondolásához és jelentős átalakításához vezethet. Az igazi kihívást, és ezzel együtt a várható legnagyobb előnyt, annak a követelménynek a teljesítése jelenti, hogy a kockázatkezelés vállalati kereteinek, illetve a jelentős üzleti célok vonatkozásában alkalmazott kockázatkezelési folyamatoknak mind teljesebben integrálódnia kell a vállalkozás irányítási rendszerébe.

Ennek következtében a szervezeteken belül nem az egyes kockázatkezelési területeket és funkciókat kell "silószerűen" elkülöníteni, hanem a lényeges döntéshozatali és működési folyamatok szerves részeként kell a kockázati kultúrát, a kockázatok felmérését, tudatos kezelését, kommunikációját és

nyomon követését megvalósítani, és ehhez a megfelelő felelősségi és hatásköröket kialakítani. Ez a megközelítés bármennyire természetesnek tűnik is, a jelenleg alkalmazott gyakorlatokhoz képest jóval nagyobb figyelmet és áttekintést igényel a vállalat irányításáért felelős vezetők és testületek részéről.

Az ISO 31000 szabvány szerinti kockázatkezelés megvalósítása jelentős szemléleti váltást jelent a hagyományos kontroll- vagy megfelelés központú megközelítésekhez képest, amelyknél a különböző hatósági előírásoknak, szabványoknak, illetve ajánlott keretrendszereknek való megfelelés "kényszere" határozza meg a kockázatkezelés súlyponti területeit, és a vállalati kockázatkezelés folyamatait gyakorlatilag alárendeli a külső felülvizsgálatokat, auditokat és tanúsítási eljárásokat lefolytató szervezetek, könyvvizsgálók, tanúsítók - amúgy éppen a saját kockázataikat előtérbe helyező - elvárásainak.

Felelős vállalatirányítási gyakorlatok a vállalati célok teljesüléséért

A kontrollokat előtérbe helyező megfelelési ("compliance") megközelítés - bár mind a nemzetközi szabályozási-, mind a külső és belső ellenőrzési gyakorlatban ma még domináns - a szinte menetrendszerűen megjelenő súlyos vállalatirányítási botrányok ismert körülményei, illetve a gazdasági-pénzügyi válság során megtapasztalt kockázatkezelési hiányosságok által bizonyítottan nem tekinthető kellően hatékony eszköznek a vállalatok tulajdonosai, befektetői és egyéb érdekeltkei érdekeinek védelmére, illetve a tartós vállalatközi kapcsolatok (ld. hitelezés, beszállítói lánc, kiszervezés, stb.) kölcsönös előnyökkel járó fenntarthatóságára.

Ez különösen igaz, amikor a gazdasági környezet jövőbeni alakulásának kiszámíthatatlansága növekszik, és ennek a növekvő kiszámíthatatlanságnak az üzleti célokra vonatkozó akár kedvező, akár kedvezőtlen hatásait - vagyis az üzleti kockázatokat – kell mind eredményesebben kezelni.



A "Trusted Business Coaching" képzési programban résztvevő szervezetek irányítási, illetve ellenőrzési szakemberei elsajátíthatják azokat a készségeket, melyekkel az ismert, és többnyire a "kötelező" megfelelési gyakorlatok által már alkalmazott kontroll keretrendszerek ajánlásait a vállalati célok elérését befolyásoló irányítási rendszer kockázatviselési szintjeinek közérthető és jól kommunikálható leírására, illetve meghatározására lehet felhasználni.

Az irányítási célok elérését befolyásoló irányítási gyakorlatok alkalmazásának felmérésével meghatározhatóak a szervezet irányítási rendszeréből fakadó kockázatok olyan jellemzői, amelyekről a - többnyire mesterségesen létrehozott és nehezen alátámasztható - valószínűség és hatás mutatószámok alkalmazása nélkül is minden érdekelt fél meg tudja állapítani, hogy az adott irányítási cél kapcsán a kockázatvállalás magas, vagy éppen alacsony szintjén megvalósuló irányítási gyakorlatok elégségesek-e, vagy éppen túlzóak-e a vállalati célok teljesítéséhez, illetve a vállalattal tartós üzleti kapcsolat fenntartására irányuló együttműködés kialakításához. Az irányítási rendszer működésének az irányítási célokat megvalósító irányítási gyakorlatokon keresztüli bemutatása így megfelelő átláthatóságot biztosít minden külső és belső érdekelt fél számára.

Természetesen egy vállalkozás sikere nemcsak az irányítási célok kitűzésén és a kockázatvállalási hajlandóságnak megfelelően kiválasztott és alkalmazott irányítási gyakorlatok megvalósításán múlik. Az irányítási célok elérésével a lényeges üzleti folyamatokat kell támogatni abban, hogy hozzájáruljanak az üzleti célok teljesüléséhez. Ennek megfelelően az irányítási céloknak és a megvalósított irányítási gyakorlatoknak megfelelő kapcsolatot kell biztosítaniuk az egyes üzleti folyamatok (pl. termék-előállítás, szolgáltatás, értékesítés, beszerzés vagy akár a pénzügyi beszámolás, belső ellenőrzés, stb.) végrehajtási céljai és a vállalat szervezeti, illetve működési szintjein megjelenő üzleti, működési és megbízhatósági céljai között.