

Belső kontrollrendszer működésének evolúciója

avagy jogszabályi megfeleléstől a vállalatirányítást támogató eszközig

Kiindulópont: 2019–2020.

Jogszabályváltozás

- **A köztulajdonú gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény 7/J. §**
- **a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet**

Helyzetkép a szektorban, általánosságban

BKR kultúra hiánya

A belső kontrollrendszer szemlélete nem volt jelen a szervezeti kultúrában.

Elköteleződés hiánya

A vezetői és munkavállalói szintű elkötelezettség nem volt megfelelő mértékű.

Jogszabályi megfelelés kényszere szűkös erőforrásokkal

A kötelező megfelelés teljesítése korlátozott kapacitással és eszközökkel zajlott.

Tartalom – jogszabályi minimum

Az 5 pillér

Integrált kockázatkezelési
rendszer

Információs és
kommunikációs rendszer



Kontrollkörnyezet

Kontrolltevékenységek

Nyomon követési rendszer
(monitoring)

Jelenlegi működés – jó gyakorlatok:

- Jogszabályi minimumon túl tagvállalatvezetői elvárásokhoz igazodás
- Negyedéves tagvállalatvezetői 1:1 megbeszélések (igény szerint vagy rendszeresen)
- Negyedéves jelentéstétel és nyomonkövetés

Milyenek kellene lennie egy jól felépített kontrollrendszernek

- Támogatja és nem hátráltatja a felelős vállalatirányítást
- A szervezetirányítás eszköze
- Funkciója szerint lehetővé válik a folyamatokba való, menet közbeni beavatkozás
- Utólagos ellenőrzés és hiba feltárása mellett megfelelő kockázatkezelési eljárásokkal gyorsabb beavatkozásra ad lehetősége
- Nem statikus, hanem folyamatosan frissítésre, aktualizálásra szorul
- A rendszer követi a gazdasági társaság céljaiban, feladataiban bekövetkező változásokat, új folyamatokhoz, új kontrollok kerülnek kialakításra

Szervezet – jogszabályi elvárás

Megfelelést támogató szervezeti egység

Megfelelési tanácsadókból álló szervezeti egység, amely közvetlenül a köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetőjének van alárendelve, és annak irányítása alatt végzi munkáját.

Arányossági kivétel

Ha a megfelelést támogató szervezeti egység kialakítása aránytalan terhet jelent – és ezt az első számú vezető hitelt érdemlően igazolni tudja a tulajdonosi joggyakorló felé –, elegendő egyetlen megfelelési tanácsadót kijelölni. A feladatok megbízási jogviszony keretében is elláthatók.

Belső ellenőrzés

A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője biztosítja a belső ellenőrzés működési feltételeit. A belső ellenőrzési tevékenység részben vagy egészben – a felügyelőbizottság előzetes jóváhagyásával – külső szolgáltató bevonásával is biztosítható.

Szervezet

A tagvállalati szintű belső kontrollszerkezetének változása egy cégcsoportban – előnyök és hátrányok mérlegelésével.

Tagvállalat – külső megfelelési tanácsadó, belső ellenőr

Előnyök: objektivitás, szakértelem

Hátrányok: belső folyamatok ismeretének hiánya, korlátozott kapacitás, korlátozott elköteleződés

Tagvállalat – belsőkontroll munkacsoport – külső és „kényszer” belső megfelelési tanácsadó, külső belső ellenőr

Előnyök: cégismeret

Hátrányok: korlátozott objektivitás, osztott munkakör

Tagvállalat – belsőkontroll munkacsoport – Megfelelési Igazgatóság, külső belső ellenőr

Előnyök: hálózat, első számú vezetői elvárások figyelembevétele

Hátrányok: –

Jó gyakorlatok 1. – Folyamat – és szabályzat felülvizsgálatok



Felmérés

Értékelés

Workshop

A folyamatfelülvizsgálat célja, hogy munkavállalói és középvezetői szemszögből is feltárja a működési hatékonyság valódi állapotát, azonosítsa a gyengepontokat, majd workshopon keresztül közösen dolgozzon ki optimalizálási megoldásokat.

Jó gyakorlatok 2. – Projektek megfelelési szempontú támogatása

Példák a gyakorlatból

Számlakezelés digitalizációja projekt

A digitális átállás teljes folyamatában megfelelési szempontok érvényesítése.

Feladatok kiszervezése

Külső partnerrel való együttműködés megfelelési és szerződéses kereteinek kialakítása.

A támogatás módszertana

→ Jelenlét „a földtől az asztalig”

A projekt teljes életciklusában aktív részvétel, a tervezéstől a megvalósításig.

→ **Megfelelési szempontok érvényesítése a kezdetektől**

Nem utólagos ellenőrzés, hanem proaktív beépítés a folyamatokba.

→ **Komplex megfelelés**

Szerződések, szabályzatok és adatvédelem egyidejű, összehangolt vizsgálata.

→ **Működés nyomonkövetése**

A belső kontrollrendszer folyamatainak és kontrollpontjainak folyamatos átalakítása és fejlesztése.

Jó gyakorlatok 3. – ISO szabványok, mint működést támogató rendszerek

ISO 9001 – minőségirányítási rendszer

Bevont területek:

- Távhőszolgáltatás
- Ingatlanüzemeltetés
- Behajtás
- Ügyfélszolgálat
- HR, bérszámfejtés

ISO 14001 és ISO 45001
MEBIR, KIR

ISO 37001 – Antikorrupciós irányítási rendszer

Kiaknázatlan terület – Kockázatértékelés

i Cél: üzletileg releváns kockázatok azonosítása és hatékony kezelési stratégiák kialakítása.

Szemléletváltás

Ne csak megfelelés, hanem üzleti érték. A kockázatok azonosítása, mérése és prioritizálása legyen releváns.

Beépül a működésbe

Ne éves feladat legyen, hanem a döntéshozatal része. Rendszeres felülvizsgálat és folyamatos monitoring támogatja.

Köszönöm a figyelmet!

Dr. Sipkáné dr. Puskás Ágnes

Debreceni Vagyonkezelő Zrt.

Megfelelési és szabályozási igazgató

Marján György

T-Szol Tatabányai Szolgáltató Zrt.

Gazdasági vezérigazgató