

Kapcsolat:

**Gaidosch Tamás,**

partner

Tel.: +(36) 1 887 7139

E-mail: Tamas.Gaidosch@kpmg.hu

**Pósa Tibor,**

menedzser

Tel.: +(36) 1 887 7283

E-mail: Tibor.Posa@kpmg.hu

# Belső ellenőrzés: Biztosan működik?

ADVISORY

Az itt megjelölt információk tájékoztató jellegűek, és nem vonatkoznak valamely meghatározott természetes vagy jogi személy, illetve jogi személyiség nélküli szervezet körülményeire. A Társaság ugyan törekszik pontos és időszerű információkat közölni, ennek ellenére nem vállal felelősséget a közölt információk jelenlegi vagy jövőbeli hatályosságáért. A Társaság nem vállal felelősséget az olyan tevékenységből eredő károkért, amelyek az itt közölt információk felhasználásából erednek, és nélkülözik a Társaságnak az adott esetre vonatkozó teljes körű vizsgálatát és az azon alapuló megfelelő szaktanácsadást.

©2008 KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátozott felelősségű társaság, és egyben a független tagtársaságokból álló KPMG-hálózat magyar tagja, amely hálózat a KPMG International-hez, a Svájci Államszövetség joga alapján bejegyzett szervezetkezzel kapcsolódik. Minden jog fenntartva. Nyomtatva: Magyarországon.

## Mivel is foglalkoznak?

### Folyamat

#### Mikor értékelte utoljára a belső ellenőrzés az általa kínált szolgáltatásokat?

Megvizsgálta-e a belső ellenőrzés az olyan új módszereket és megközelítéseket mint a folyamatos ellenőrzés? Érzékelhető a bizonyosságot nyújtó vizsgálat és a tanácsadási munka különbsége az Önök Audit Bizottsága számára, és hogyan értékeli ezek arányát? Mit talált figyelemre méltónak a belső ellenőrzés elmúlt 12 havi, bizonyosságot nyújtó vizsgálataival kapcsolatban? Használ a belső ellenőrzés újszerű technológiát a bizonyosság szintjének növelése céljából?

#### Milyen a kontroll környezet az Önök szervezetében?

Elegendő információt nyújt az Audit Bizottság részére végzett jelentéstétel a fő tevékenységi és a kockázati területek kontroll szintjének értékeléséhez? Elegendő, célzott és megbízható az Önök részére végzett adatszolgáltatás vagy megbénítja az elemzést a túl sok részlet?

#### Figyelembe veszik az általunk felvetett aggályokat?

A belső ellenőrzési funkciók sikertelenségének leggyakoribb oka a felvetett kérdések megfelelő nyomon követésének elmaradása. Nyomon követi az Önök ellenőrzési funkciója az ajánlások megvalósítását? Milyen módszerekkel? Sok szervezet engedélyezi a belső ellenőrzési ajánlások megvalósításának önértékelésen alapuló felülvizsgálatát, anélkül hogy megbizonyosodnának az eredeti észrevételre adott válaszok elégséges szintjéről.

## Működik nálunk a belső ellenőrzési funkció?

### A belső ellenőrzés minőségének értékelése

A Belső Ellenőrök Szervezete (Institute of Internal Auditors; IIA) 2006. december 31. óta nem engedélyezi az „IIA standardokkal összhangban működik” állítás használatát, amennyiben a megelőző öt éven belül nem végeztették el a belső ellenőrzési funkció megfelelő külső vizsgálatát. E vizsgálat elmaradása a standardoknak való automatikus meg nem felelést jelent a vizsgálat lefolytatásáig és ennek nyomán a funkció standardokkal összhangban való működésének kinyilvánításáig. Az IIA standardok betartása nem jogi vagy egyéb követelmény, arra azonban megfelelők a standardok biztosította kritériumok, hogy mérhető legyen a belső ellenőrzési tevékenység. Számos belső ellenőrzési funkció nem a standardoknak való megfelelést választja, hanem elvégezteti a tevékenységük külső vizsgálatát annak érdekében, hogy a tulajdonosokat biztosíthassa a funkció működésének megfelelő szintjéről.

### K'SPRint

A KPMG belső ellenőrzési funkciók stratégiai teljesítményét vizsgáló szolgáltatása a Strategic Performance Review of Internal Audit (K'SPRint), amely minőségi bizonyosságot nyújt, és figyelembe veszi az érdekelt felek elvárásait is, így értékelve a funkció teljesítményét. A pozicionálás, emberi erőforrások és folyamatok alaphármasára összpontosítva a K'SPRint vizsgálja az érdekelt felek elvárásainak való megfelelést és a legjobb gyakorlat alkalmazása érdekében fejlesztendő szervezeti igényeket. Érdékelt felekkel lefolytatott interjúk, interaktív szakmai fórumok és a dokumentációk részletes áttekintése biztosítja, hogy a kulcsfontosságú szervezeti igényeket és a működő funkció aktuális helyzetét össze lehessen hasonlítani.

A belső ellenőrzési funkciók szerkezete és feladatköre iparáganként jelentősen változik, és kevés ponton van egyetértés arra vonatkozóan, milyennek kell lennie ezen funkciónak. Ilyen különböző környezetben hogyan győződnek meg az Audit Bizottságok arról, hogy belső ellenőrzési részlegeiktől a megfelelő szolgáltatásokat és bizonyosságot kapják?

## **Miért van belső ellenőrzésünk?**

### **Mi a belső ellenőrzés elsődleges küldetése?**

A tipikus szolgáltatások az alapvető megfeleléségi megközelítéstől a tanácsadási típusú szerepkörig terjednek. Egyeztették a feladatkört, és meghatározták azt egyértelmű belső ellenőrzési irányelvként is? Az Önök belső ellenőrzési funkciója valószínűleg számos szolgáltatást nyújt. Hogyan határozták meg ezek arányát, illetve megfelelőnek találják-e azt? Létezik egyértelmű útmutatás a belső ellenőrzés által vállalható munka jellegét illetően, a függetlenség és az objektivitás biztosítása mellett? Felhívja a figyelmünket a belső ellenőrzés a szükséges tényezőkre?

### **A megfelelő területekre összpontosítja munkáját a belső ellenőrzési funkció?**

Foglalkozik munkája során az Önök kockázatos területeivel a belső ellenőrzési funkció? Befolyásolják a belső ellenőrzési jelentések észrevételei az Önök gondolkodását? Felmerülnek más forrásból olyan kérdések, amelyek észlelését jogosan várták volna el a belső ellenőrzéstől?

## **Milyen modellt kövessünk?**

### **Milyen mértékű bizonyosságra van szükségünk?**

Erre nem létezik döntő válasz, azonban Audit Bizottsági tagként tudnia kell, melyek azok a kulcsfontosságú területek, ahol a kockázatvállalási hajlandóság bizonyosságot követel és kik a bizonyosság nyújtásának felelősei. Tisztában van Ön a bizonyosság nyújtásával kapcsolatos erőforrásokkal, ezek kockázatvállalási hajlandósághoz való illeszkedésével, és a belső ellenőrzés mindezekhez való viszonyával?

### **Mit is várhatunk a belső ellenőrzéstől?**

Ismert Önök előtt a belső ellenőrzési funkciója által biztosított lefedettség mértéke, munkájuk hatóköre, az általuk bevont munkatársak tudása? Hogyan határozzák meg a vizsgálatok hatókörét? Ki határozza meg a különös figyelmet érdemlő kockázatokat és területeket? Csak dokumentumellenőrzés történik vagy a kontroll környezet és a működés tényleges felmérése? Érték kellemetlen meglepetések az egyes üzleti területeket belső ellenőrzési vizsgálatot követően, és ha igen, miért nem kaptak erre utaló észrevételt a belső ellenőrzés utolsó vizsgálatánál?

## **Számít az Önök szervezeténél a belső ellenőrzés véleménye?**

### **Pozicionálás**

#### **Van szava a belső ellenőrzési funkciónak a felső vezetés előtt?**

A szervezeten belül meghatározó munkatársakhoz való hozzáférés alapvető fontosságú a belső ellenőrzés véleményének figyelembevételre szempontjából. Tényleges hatással van a belső ellenőrzés tevékenysége a szervezet munkatársainak magatartására és cselekedeteire? Vagy inkább csak az alacsonyabb pozícióval rendelkezők feletti őrskemént funkcionál? Hatással van a belső ellenőrzés a menedzsment, kockázatvállalás és ellenőrzés tekintetében képviselt értékeire és gyakorolt magatartására?

#### **Hol illeszkedik a belső ellenőrzés a szélesebb kockázatvállalási és felelős vállalatirányítási keretekbe?**

Megfelelően foglalkoznak a szervezet kulcsfontosságú kockázataival? Hogyan működik a belső ellenőrzési terv a többi bizonyosságot nyújtó funkcióval összefüggésben, valamennyi kockázat megfelelően le van fedve?

#### **Megfelelő a belső ellenőrzés jelentéstételi vonala?**

Lehetővé teszi a belső ellenőrzési jelentéstételi vonal az egyértelmű, független, mind a menedzsment, mind a menedzsmenten kívüli érdekelt felek (pl. Audit Bizottság) számára elérhető jelentéstételt? Előfordulhat, hogy a jelentéstételi vonal miatt a belső ellenőrzési vezető számára a függetlenség nem teljesen biztosított vagy bizonyos üzleti területek elérése nem lehetséges? Mi a kapcsolat a belső ellenőrzési vezető és az Audit Bizottság között? Szükség esetén lehetséges az egyértelmű, akadálytalan kapcsolatfelvétel a belső ellenőrzési vezető és az Audit Bizottság elnöke között?

## **Megvannak a megfelelő erőforrásaink, a megfelelő helyeken, a megfelelő képességekkel?**

### **Emberi erőforrások**

#### **Létezik emberi erőforrásokkal kapcsolatos megfelelő stratégia?**

Számos funkció emberi erőforrásokkal való ellátása engedélyezett keretszámok alapján történik a szükséges ellenőrzési lefedettség szintjének felmérése előtt. Felmérte az Önök funkciója az ellenőrzési igényeket, és átváltotta ezeket valamilyen erőforrásmodellre, vagy az engedélyezett keretszám szerint alakították az erőforrásokat és ennek megfelelően tervezték a munkát? Mi lenne nyerhető vagy veszíthető a keretszám megváltoztatásával? Elérhető a belső ellenőrzési vezető számára az olyan kulcsfontosságú területek ellenőrzési szakértői, mint a treasury, IT, adózás vagy szerződés megfeleltetés?

#### **A belső ellenőrzés szakértői terület vagy a komolyabb vállalati karrierre indítóállomása legyen?**

Tipikusan a szervezetek alakítják belső ellenőrzési erőforrásaikat valamelyik fenti modell mentén. Az üzleti tevékenység minőségi erőforrásokkal való ellátottságának hiánya pozícióvesztést eredményezhet a szervezeten belül, míg a szakértő ellenőrök hiánya nem megfelelő gyakorlathoz és a nyújtott bizonyosság minőségének visszaeséséhez vezethet. Hogyan kezeli az Önök funkciója ezt az egyensúlyt?

#### **Értenek a belső ellenőrök az üzleti folyamatokhoz?**

A vizsgált területek általános panaszja, hogy a belső ellenőrzés nem ért részletekbe menően az adott területhez. Milyen programokat és folyamatokat alkalmaz az Önök belső ellenőrzése annak biztosítására, hogy a belső ellenőrzés álláspontja ne mondjon ellent a valóságnak, és, hogy az adott területet üzletileg helytálló tanáccsal lássa el? Alkalmaz az Önök funkciója külsős auditorokat (cégcsoport auditor vagy más külsős fél), pl. szakértői IT vizsgálatok esetén, és ha igen, a vizsgálatok milyen előnnyel járnak akár a belső ellenőrzés, akár az üzleti terület számára?