

Belső Kontroll-folyamatok értékelési módszere

(COSO-alapú képesség-érettségi modell alkalmazási lehetőségei a köz- és magánszférában)

2006. október 12.

Budapest

Magyar Közgazdasági Társaság Ellenőrzési Szakosztály
Belső Ellenőrök Magyarországi Szervezete Pénzügyi Szakosztály

- EU politikákból származó igények
 - Budget, Enlargement,
 - Education&Training 2010
- A Szakma igényei
 - Corporate Governance
- COSO és az ISO 15504

- **SIGMA Jelentés: A MAGYAR ÁLLAMHÁZTARTÁSI BELSŐ PÉNZÜGYI ELLENŐRZÉS (ÁBPE) SZAKMAI SEGÍTSÉGNYÚJTÁSÁHOZ (PEER ASSISTANCE)**
(2003 december – 2004 március)



- **Bolognai Folyamat, Lisszaboni Célok és A Koppenhágai Nyilatkozat** a szakképzés és szakoktatás terén folyó kiemelt európai együttműködésről



„Végig kell gondolni, hogyan lehet a belső ellenőröknek megadni azt a képzést, amely képessé teszi őket funkciójuk hatékony ellátására. Vannak olyan **témakörök, amelyek biztosan szükségesek**, és a fejlesztés részleteinek kidolgozása során valószínűleg tartalmazni fogják a következő, **alapvető belső ellenőri szakértelmet és ismereteket**:

- testületi szervezetrányítás;
- a rendszerellenőrzés természete;
- a kockázat hatása az ellenőrzés tervezésére, az ellenőrzési feladatok kijelölésére;
- kontroll értékelés és becslés;
- rendszerellenőrzés elemei és ellenőrzési eljárásai;
- ügyviteli (business) kommunikáció;
- csalás és szabálytalanságok; valamint
- statisztikai módszerek.”

(SIGMA report on the
Hungarian PIFC, 2004)

„Ajánlások

- A KHE fejlesszen ki egy testületi szervezetrányítási ellenőrzőlistát a létező koncepciók alapján. Később ezt kellene használni **önértékelési eszközként** a jelenlegi helyzet áttekintésére és a későbbi fejlesztések területeinek meghatározására.
- A **COSO-keret** hasznosnak bizonyul a belső kontroll standardok kidolgozásában és koncepcióteremtésében. A magyar hatóságoknak érdemes lenne megfontolni ennek, mint **a testületi szervezetrányítás részét képező integrált belső kontroll standardjainak kifejlesztésére alkalmas eszköznek** a használatát. Néhány csatlakozó ország már kifejlesztett standardokat ezen az alapon (pl. Lengyelország), s emellett a koncepcióit már a Bizottság is használta.”

(SIGMA report on the
Hungarian PIFC, 2004)

Az Állami Számvevőszék 2005. szeptember 28 – 30 között, Budapesten rendezte meg az Ellenőrzési Kézikönyvek és Módszerek Munkacsoport 10. ülését



European Court of Auditors



Állami Számvevőszék
State Audit Office Hungary



SIGMA

Support for Improvement in Governance and Management



Jelentős irányítási és kontroll problémák:

- Az egyébként túlbonyolított (EU és nemzeti szintű) szabályozási környezet **alacsony szintű megértése**, kiegészülve a **gyenge színvonalú vagy hiányzó írott eljárásokkal**.
- Gyakran **befejezetlen vagy nem megfelelően koordinált információs rendszerek**.
- A **megfelelő** ellenőrzési nyomvonal kialakításának hiánya.
- **Hiányos ellenőrzések**, különösen a projektek előrehaladásának helyszíni ellenőrzései terén.
- Összekapcsolódó **emberi erőforrás problémák**, ideértve a nagy túlterheltséget, alacsony motivációt, magas fluktuációt, tapasztalat hiányt és a **nem megfelelő képzést**.
- **Nem megfelelő kommunikáció** a sok érintett szervezet között.

Egyszerűsítési javaslatok a legproblematicusabb területeken:

- Túl sok az operatív program nyilvánvalóan egymást átvedő célokkal, de egyedi komplex szabályozással.
- Túl sok a közreműködő szervezet, mind EU és nemzeti szinteken, nem egyértelmű felelősség és feladatmegosztással.
- A célok elérése helyett egyre inkább a kiadások (bonyolult szabályok szerinti) elszámolhatósága kerül előtérbe.
- **A COSO elveire épülő, megfelelően integrált ellenőrzési rendszerek hiánya.**

- A **modern belső ellenőrzés** jobb ismerete
- A képzési moduloknak le kell fednie az **alapvető belső ellenőri szakértelmet és ismereteket** az alábbi területeken:

testületi szervezetrányítás; a rendszerellenőrzés természete; a kockázat hatása az ellenőrzés tervezésére, az ellenőrzési feladatok kijelölésére; kontroll értékelés és becslés; rendszerellenőrzés elemei és ellenőrzési eljárásai; ügyviteli (business) kommunikáció; csalás és szabálytalanságok; valamint statisztikai módszerek

- **Az irányítási és kontroll folyamatok javítása**
- **Közös és elfogadott alapelvek (COSO)**

- A Corporate Governance elvek **megértése**
- Alkalmazhatóság a **magán- és a közszférára, valamint a pénzügyi szektorra**
- **Kockázat Menedzsment** modellekre alapozódjon
- A **közös „nyelv”** használatának elősegítése a vezetés, a belső és külső ellenőrző szervezetek, valamint a felügyeletet gyakorló testületek (oversight boards and supervision authorities) között

Belső Ellenőrzés (Internal Audit) pozicionálása



- **Governance**
- **Risk**
- **Control**

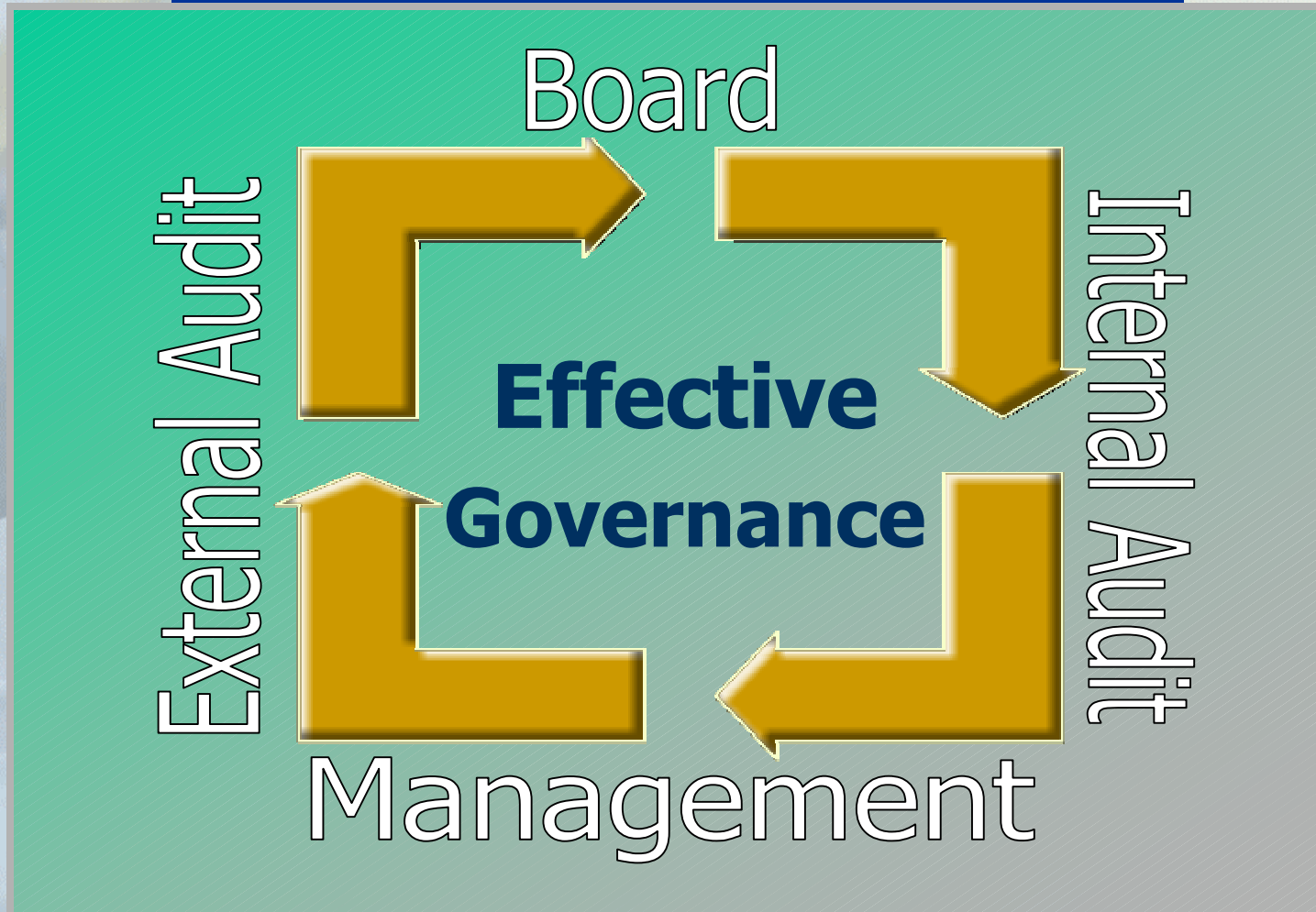
"A vállalati kormányzás **rendszer, melynek révén a vállalatokat igazgatják és ellenőrzik.**

A vállalati kormányzás magába foglalja a vállalat menedzsmentje, igazgatósága, részvényesei és más érintettjei közötti **viszonyok sokaságát, így a jogok és a felelősségek megosztását,**

valamint a vállalati **döntéshozatali szabályok és eljárások** lefektetését.

A vállalati kormányzás ezeken túlmenően olyan struktúrát is biztosít, amelyen keresztül kialakítják a **vállalat céljait**, meghatározzák ezen célok elérésének eszközeit és **a teljesítmény monitoringját.**"

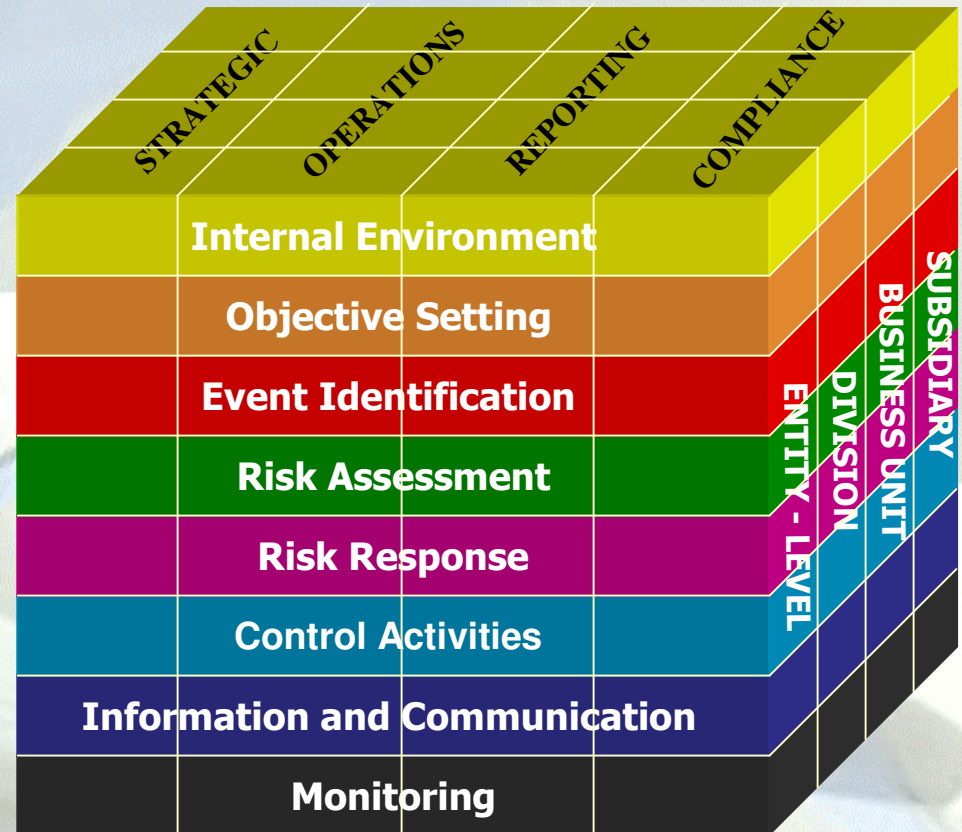
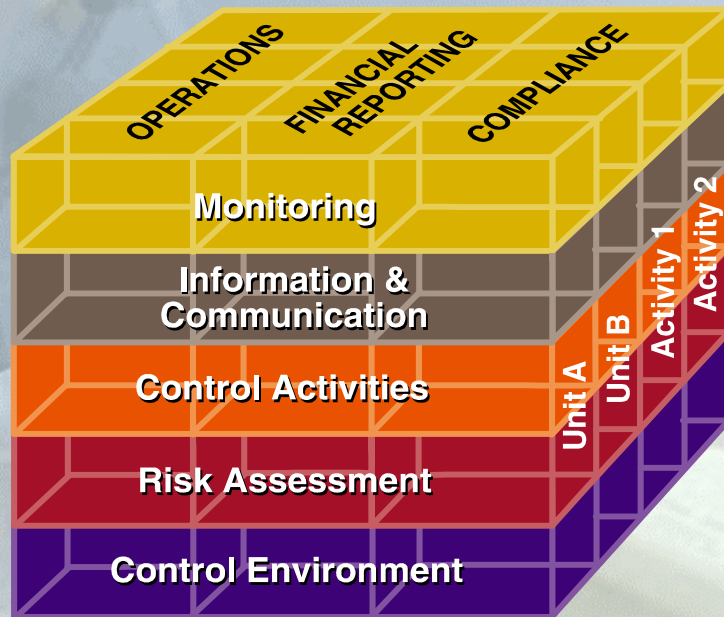
OECD April 1999. OECD's definition is consistent with the one presented by Cadbury [1992, page 15].



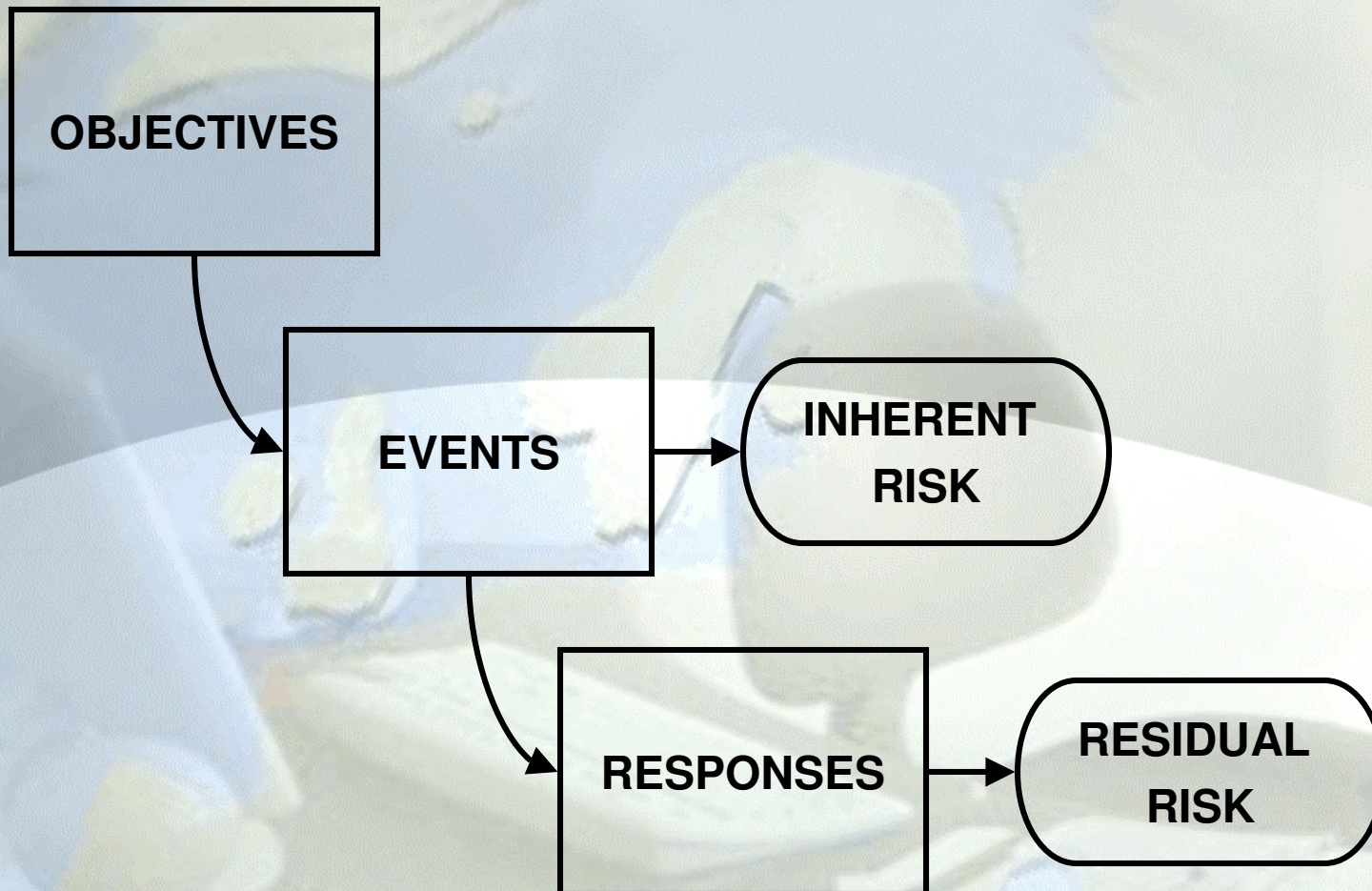
2130 – Igazgatás

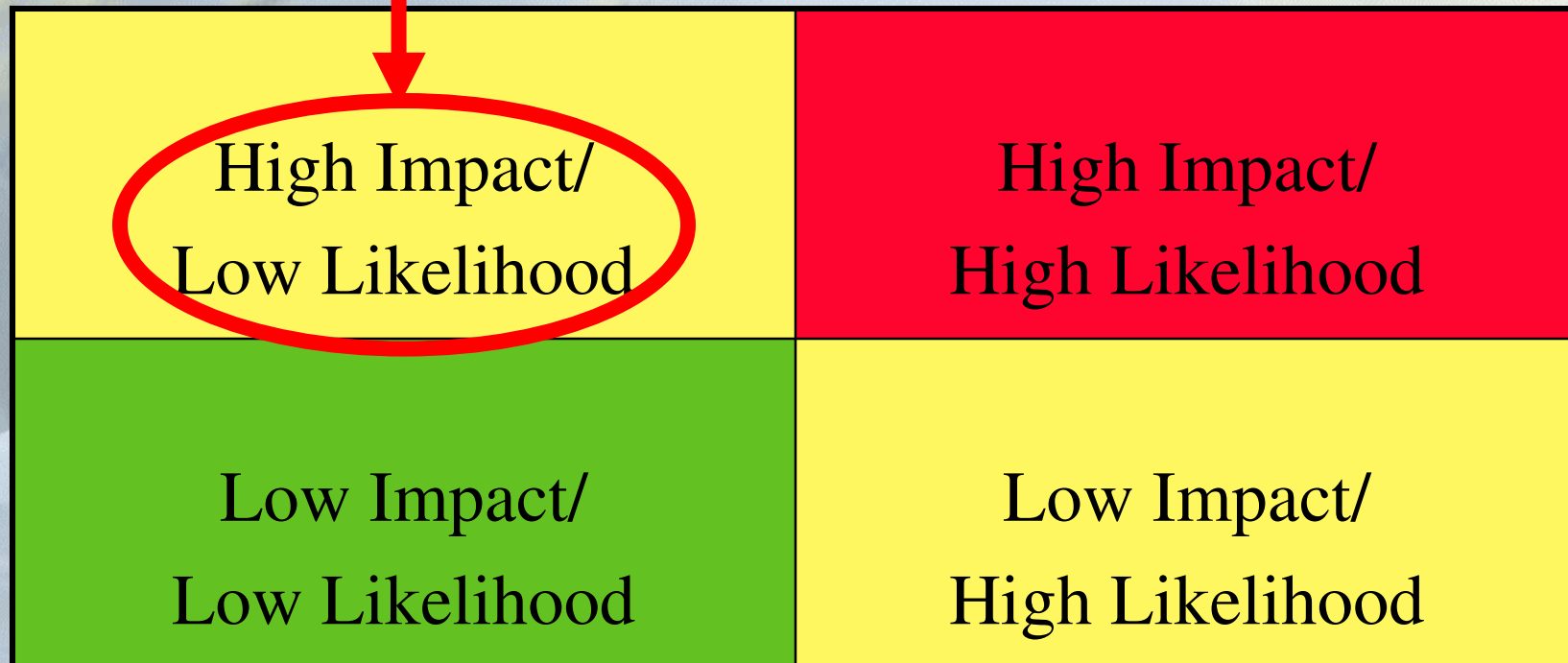
A belső ellenőrzési tevékenységnek **értékelnie kell az igazgatási folyamatot, és megfelelő javaslatokat kell tennie annak javítására**, hogy elérje a következő célkitűzéseket:

- Megfelelő **etikai elvek és értékek** érvényesülésének elősegítése a szervezetben.
- Hatékony szervezeti **teljesítmény menedzsment és számonkérhetőség** biztosítása.
- A **kockázatokkal és az irányítással kapcsolatos információk hatékony kommunikálása** a szervezet megfelelő területei felé.
- A vezető testület, a külső és belső ellenőrök, valamint a vezetés tevékenységeinek **hatékony koordinálása**, köztük az információk hatékony átadása.



Source: www.coso.org





- INTOSAI: Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector, 2004
- Basle Committee on Banking Supervision: Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations, 1998
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): Enterprise Risk Management — Integrated Framework, 2004
- SOX, Company Law in the EU, Corporate Governance Codes, etc.

COSO Small Business Guidance

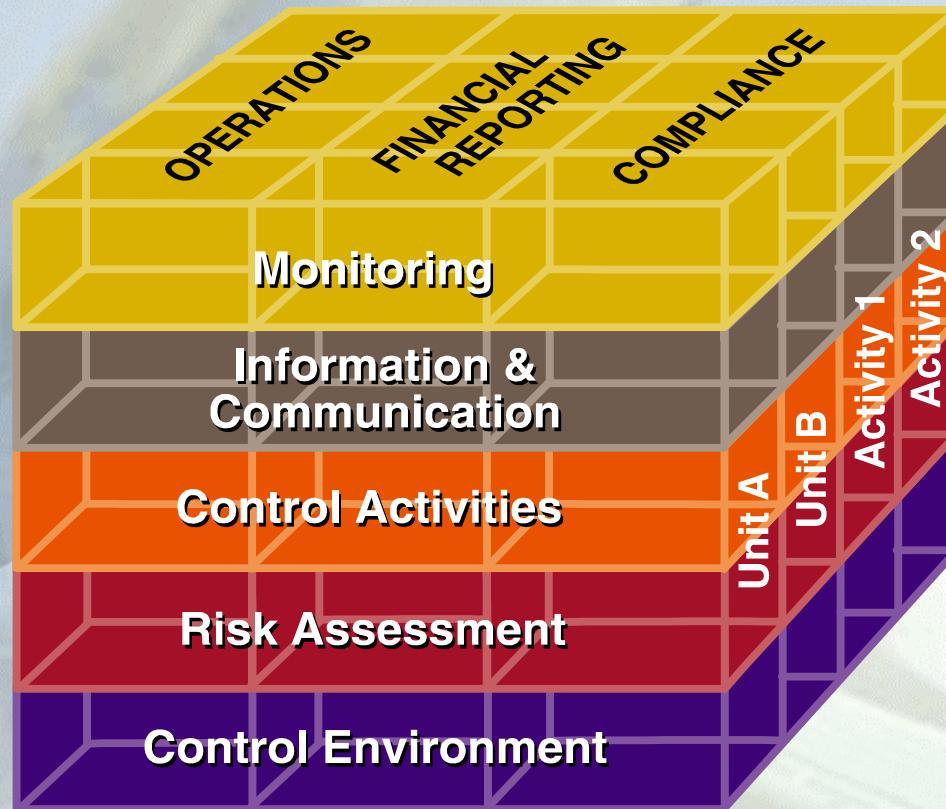
A **process** effected by an entity's Board of Directors, management and other personnel, designed to provide **reasonable assurance** regarding the **achievement of objectives** in the following categories:

- Effectiveness and efficiency of operations
- Reliability of financial reporting
- Compliance with applicable laws and regulations
- Safeguarding of assets

COSO Definition

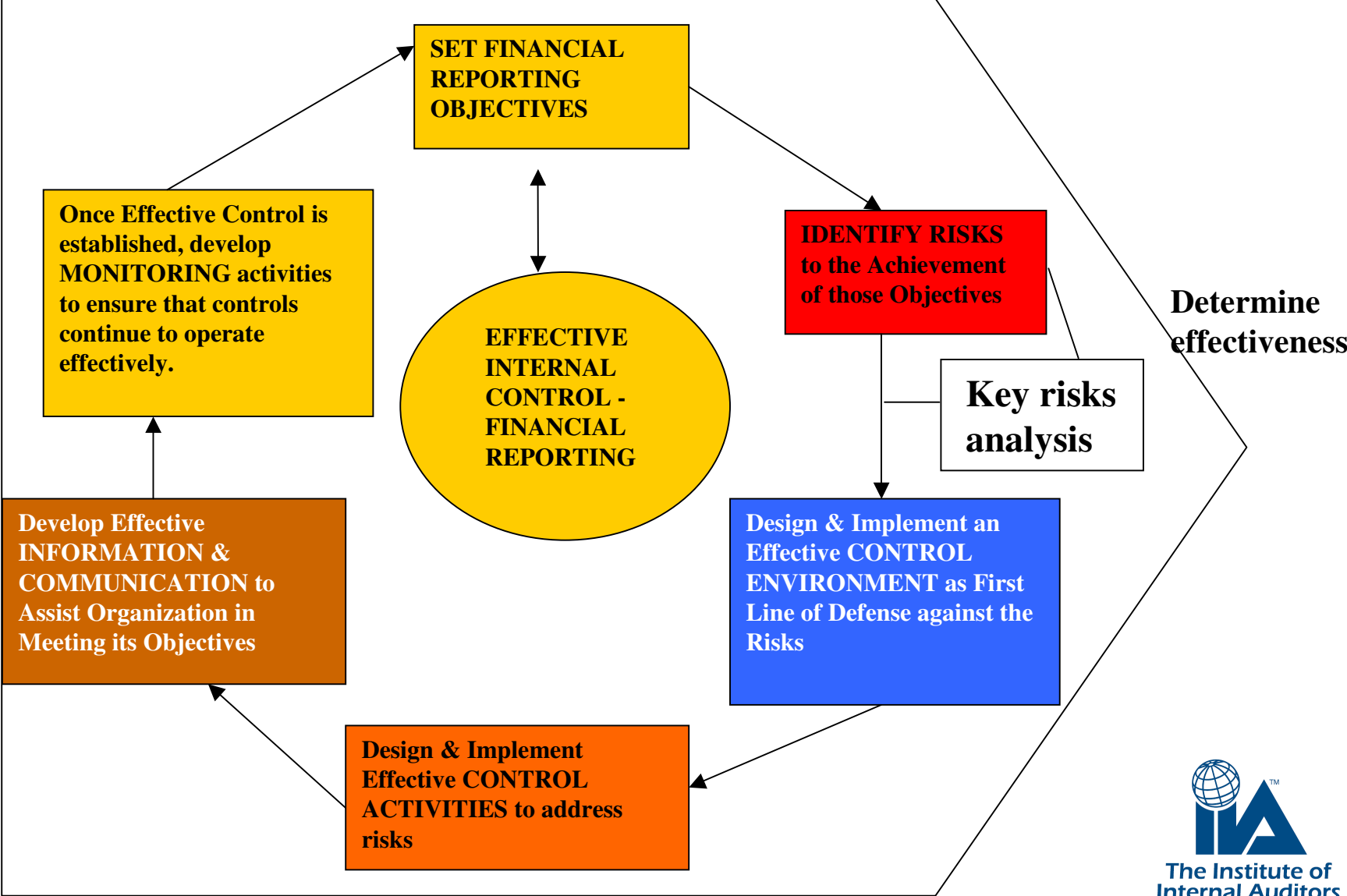
COSO Keretrendszer

A három dimenzió



- 3 „kategória”
 - 5 „komponens”
- =>tevékenység

Source: COSO Internal Controls – Integrated Framework



Components of Internal Control

1. Control Environment
2. Risk Assessment
3. Control Activities
4. Information and Communication
5. Monitoring

Organization of Guidance

- 5 Components of internal control
 - Principles = Fundamental concepts
 - Attributes = Characteristics
 - Approach = ways to accomplish principles
 - » Examples = real life cases
 - » Tools = sample documents

CONTROL ENVIRONMENT: *The control environment sets the tone of an organization, influencing the control consciousness of its people. It is the foundation for all other components of internal control, providing discipline and structure.*

1. Sound ethical values and a culture of integrity

Organization articulates values, monitors activities, and takes action.

2. Effective and Independent Board

Independent and Effective Oversight of risk, rptg, audit

3. Management Operating Style Promotes Good Controls

Management sets objectives and creates a tone for activities

4. Organizational Structure facilitates achievement of reporting objectives

Structure supports processes to achieve objectives

5. Commitment to Financial Reporting Competencies

Management identifies competencies needed, acquires those competencies, & evaluates

6. Assignment of Authority & Responsibility that is consistent with Reporting Objectives

Authority and Responsibilities are assigned – starting with the Board and the CFO

7. Human Resource Policies and Procedures Support Effective Control

Consider incentives, recruitment, evaluation, & training, based on integrity, ethical behavior & competence

RISK ASSESSMENT - *Every entity faces a variety of risks from external and internal sources that must be assessed. Risk assessment is the identification and analysis of relevant risks to achievement of the objectives, forming a basis for determining how the risks should be managed.*

8. Identify Financial Reporting Objectives

Complies with achievement of GAAP, full disclosure, assertions, & materiality

9. Identify Risks that threaten the achievement of the objectives

Consider processes, personnel, incentives, internal & external factors & technology likelihood & impact

10. Identify and assess the Risk of Fraud as it affects the company

Consider incentives, opportunities, & likelihood to commit fraud plus assigns responsibility

CONTROL ACTIVITIES:

Control activities are the policies and procedures that help ensure that management directives are carried out. They include a range of activities as diverse as approvals, authorizations, verifications, reconciliations, reviews of operating performance, security of assets and segregation of duties.

11. Controls chosen to mitigate risks identified

Consider all sources of entry into the books; information technology, and personnel

12. Controls chosen based on assessment of effectiveness and cost

Apply a combination of preventive and detective controls plus cost/benefits to mitigate risks

13. Policies and Procedures established and communicated to accomplish objectives.

Implement consistently in a timely fashion across the organization, investigates exceptions & periodically reassesses

14. Information Technology is utilized to accomplish objectives

Includes application controls, considers general computer controls, and end-user computing.

INFORMATION & COMMUNICATION.

Pertinent information must be identified, captured and communicated in a form and timeframe that enables people to carry out their responsibilities.

Organizational personnel must receive a clear message from top management that control responsibilities must be taken seriously. They must understand their own role in the internal control system, as well as how their individual activities relate to the work of others. They must have a means of communicating significant information upstream.

15. Pertinent information is gathered at all levels in the organization to support the achievement of the financial reporting objectives.

Data is captured at its source; technology is utilized to ensure consistency and accuracy, and is designed to maintain quality.

16. Information is gathered to support personnel and systems in carrying out their control responsibilities.

Information is gathered to ensure compliance with policies and regulations facilitates a quick identification and understanding of the root causes of control failures, and facilitates maintaining quality.

17. Internal communication facilitates personnel understanding sufficient to accomplish the control objectives.

Includes effective communication with the Board, across personnel, and a “whistle blowing” process.

18. Matters affecting achievement of the control objectives, where applicable, are communicated to outside parties

Includes open communication with vendors, suppliers, and customers, as well as with important stakeholders

MONITORING:

Internal control systems need to be monitored - a process that assesses the quality of the system's performance over time. This is accomplished through ongoing monitoring activities, separate evaluations or a combination of the two. Internal control deficiencies should be reported upstream, with serious matters reported to top management and the board.

19. On-Going or Separate Evaluations are designed to provide information on whether internal control over financial reporting remains effective. Design is such that monitoring facilitates timely identification of control failures and remediation

On-going evaluations are designed to provide continuous monitoring of the controls. Separate evaluations need to be carried out by knowledgeable personnel with sufficient frequency and scope to manage the risks associated with control failures.

20. Deficiencies are reported to the proper personnel (and level) within the organization that facilitates timely, corrective action of the control deficiencies.

Findings and deficiencies are reported to those with the ability to correct the root causes of the failures in a timely fashion. Important deficiencies are reported to management and the board to facilitate accomplishment of their responsibilities to ensure appropriate corrections are made.



Guidance – Volume II: Principles, Attributes, Approaches, and Examples

Principle 1

Sound integrity and ethical values, particularly of top management, are developed and understood and set the standard of conduct for financial reporting.

Three Attributes

- **Articulates Values**
- Monitors Adherence
- Addresses Deviation

Three Approaches

- Articulating and Demonstrating Integrity and Ethics
- Informing Employees about Integrity and Ethics
- Demonstrating Commitment to Integrity and Ethics

Six Examples

- Company Newsletter Reinforcing Integrity and Ethics
- Promoting Awareness of Ethical Behavior
- Etc...

ISO/IEC 15504

Folyamat-felmérési szabvány alkalmazása
transzparens audit módszerek kialakításához



Education and Culture

Leonardo da Vinci

- **Újdonság** a belső ellenőrzési szakma számára (eredetileg informatikai szabványnak készült)
- **Minősítés megismételhető folyamatmérések alapján**
- Szabványos követelmények a **Referencia Modellek** és a különböző alkalmazási területeknek megfelelő **Folyamatfelmérési Modellek** kidolgozására.
- Alkalmazhatóság már igazolt a **pénzügyi szektorban** (Basel II – Operational Risk Management)
- **Egy lehetséges eszköz arra, hogy transzparens mérési és audit módszereket alakítsunk ki (COSO alapú) kontroll rendszerek vizsgálatához (pl. decentralizált EU támogatások)**

2005. június

MAGYAR SZABVÁNY

MSZ ISO/IEC 15504-2

Informatika. Folyamatfelmérés

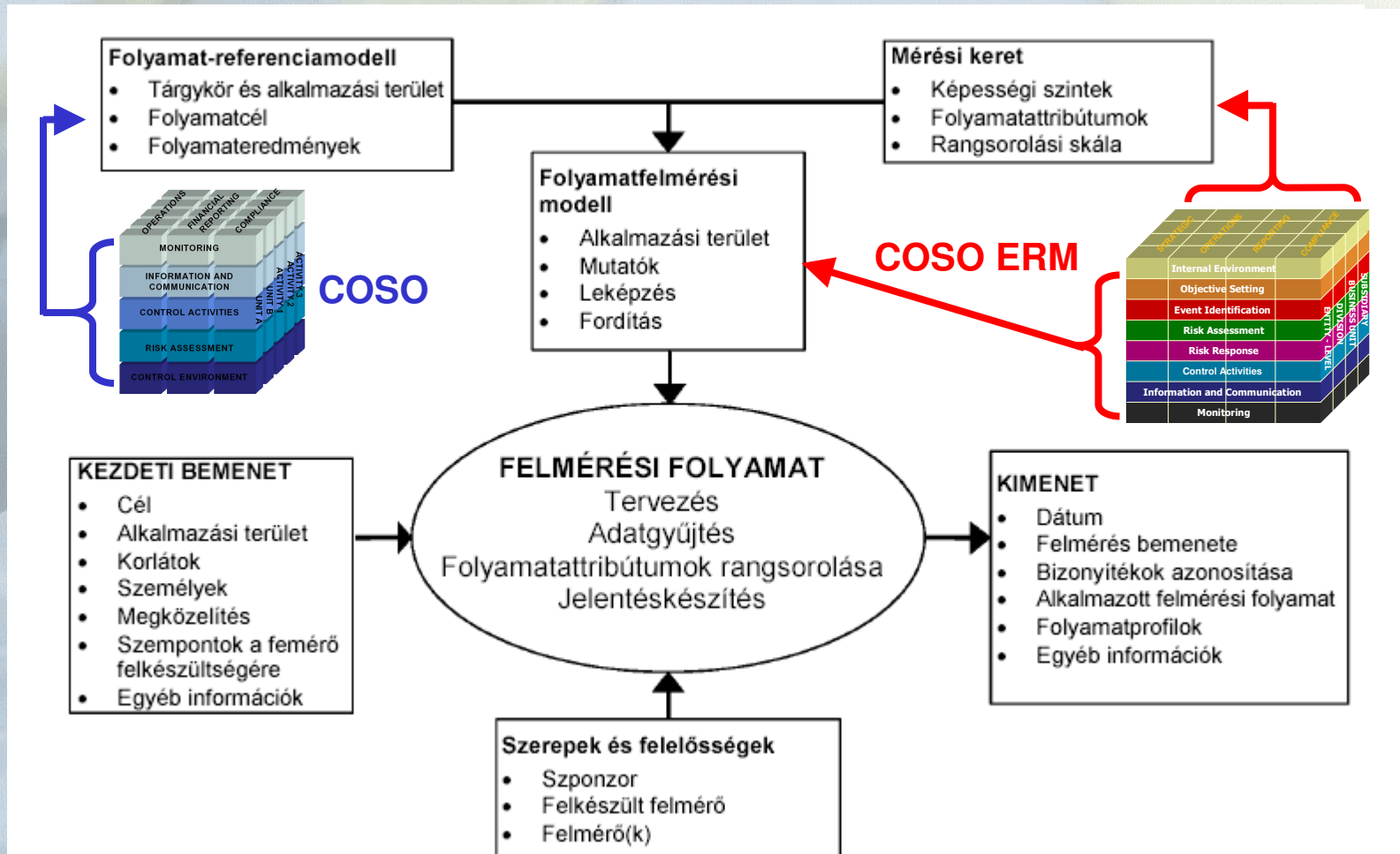
2. rész: A felmérés végrehajtása

Information technology. Process assessment.
Part 2: Performing an assessment

E nemzeti szabványt a Magyar Szabványügyi Testület a nemzeti szabványosításról szóló 1995. évi XXVIII. törvény alapján teszi közzé. A szabvány alkalmazása e törvény 6. §-ának (1) bekezdése alapján önkéntes. A törvény 6. §-ának (2) bekezdése értelmében műszaki tartalmú jogszabály hivatkozhat olyan nemzeti szabványra, amelynek alkalmazását úgy kell tekinteni, hogy azzal az adott jogszabály vonatkozó követelményei is teljesülnek. A szabvány alkalmazása előtt győződjön meg arról, hogy jelent-e meg módosítása, helyesbítése, nincs-e visszavonva, vagy műszaki tartalmú jogszabály hivatkozik-e rá.

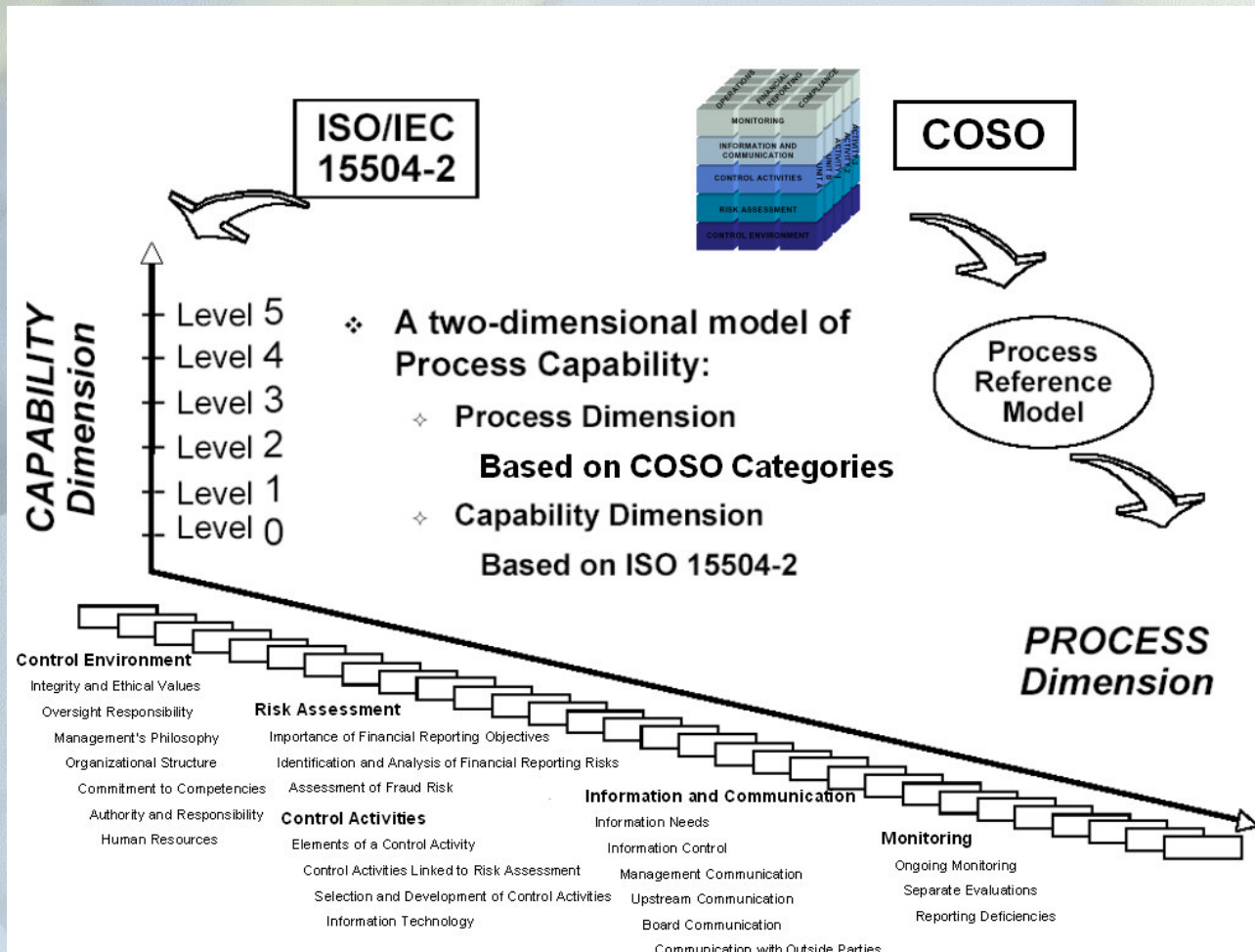
Ez a magyar nemzeti szabvány teljesen megegyezik az ISO/IEC 15504-2:2003 nemzetközi szabvánnyal és tartalmazza annak ISO/IEC 15504-2:2003/Cor.1:2004 műszaki helyesbítését is.

This Hungarian National Standard is identical with the International Standard ISO/IEC 15504-2:2003 and includes its Technical Corrigendum ISO/IEC 15504-2:2003/Cor.1:2004 too.



COSO és az ISO 15504

COSO Kategóriák mint Folyamat Dimenzió



Control Environment • Risk Assessment • Control Activities • Information & Communication • Monitoring
Integrity & Ethical Values • Board of Directors • Management's Philosophy & Operating Style • Organizational Structure • Financial Reporting Competencies • Authority & Responsibility • Human Resources

Process

Purpose

Outcomes

Principle 1

Integrity and Ethical Values

Sound integrity and ethical values, particularly of top management, are developed and understood and set the standard of conduct for financial reporting.

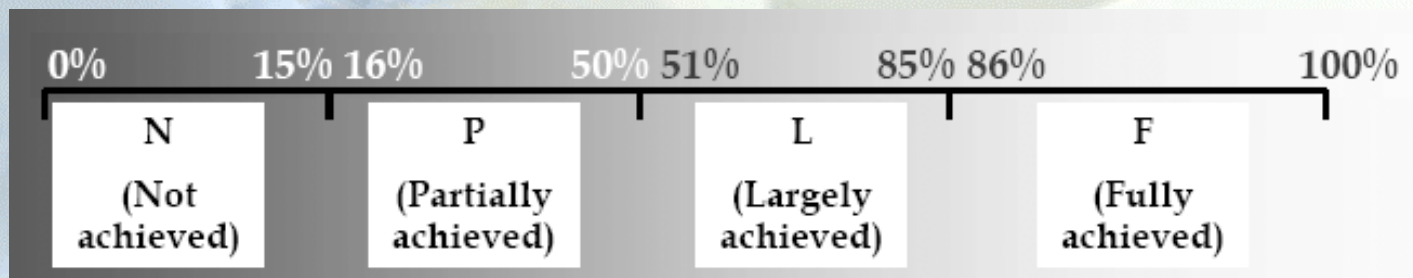
Attributes of the Principle

Articulates Values – Top management develops a clearly articulated statement of ethical values that is understood at all levels of the organization.

Monitors Adherence – Processes are in place to monitor adherence to principles of sound integrity and ethical values.

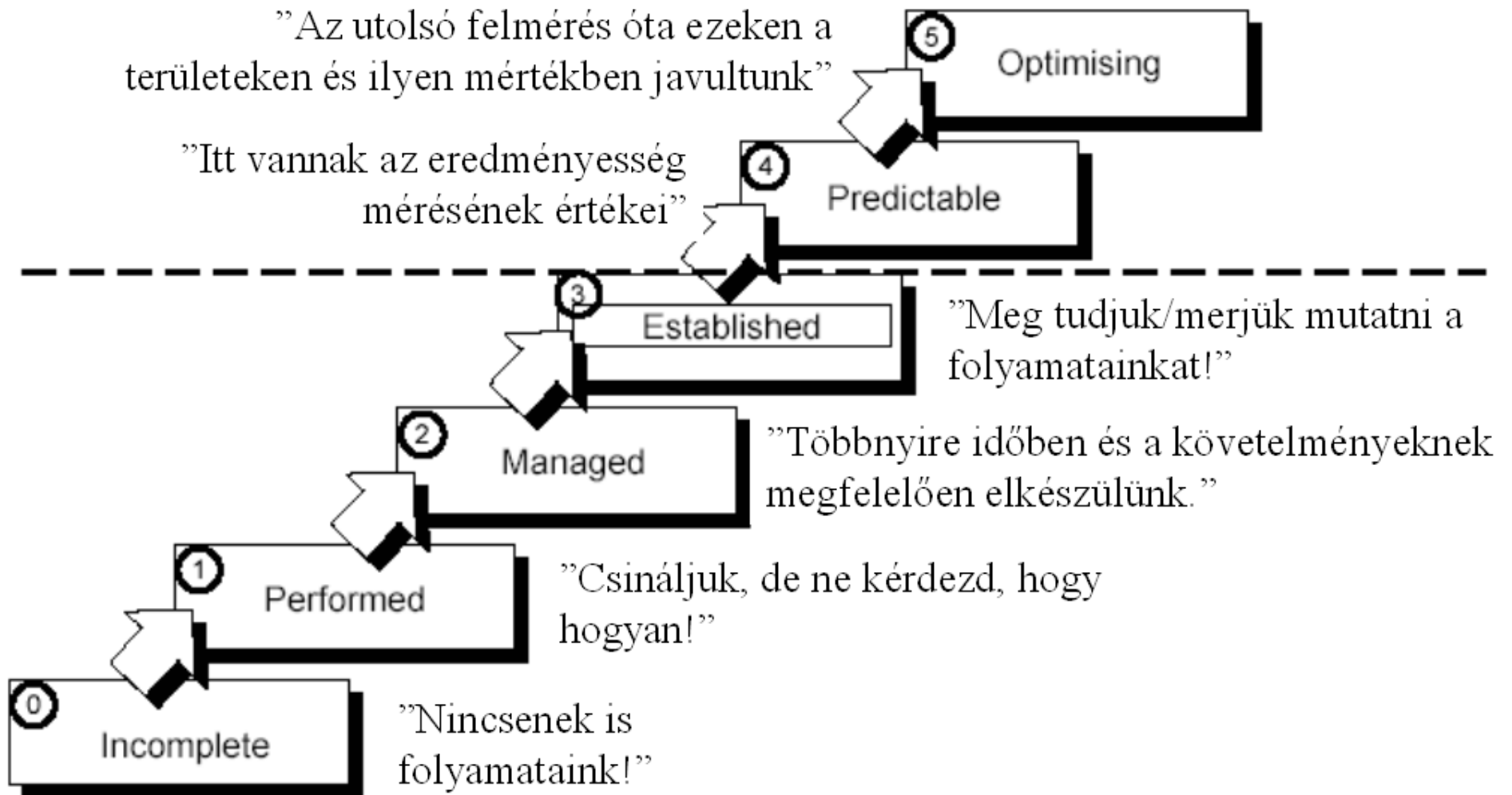
Addresses Deviation – Deviations from sound integrity and ethical values are identified in a timely manner and appropriately addressed and remedied at appropriate levels within the company.

Level 5	{ 5.2 – Process Optimisation 5.1 – Process Innovation
Level 4	{ 4.2 – Process Control 4.1 – Process Measurement
Level 3	{ 3.2 – Process Deployment 3.1 – Process Definition
Level 2	{ 2.2 – Work Product Management 2.1 – Process Management
Level 1	{ 1.1 – Process Performance



1. táblázat: A képességi szint rangsorolása

Szint	Folyamatattribútumok	Rangsorolás
1. szint	Folyamat-végrehajtás	Nagyjából vagy hiánytalanul
2. szint	Folyamat-végrehajtás Végrehajtás-irányítás Munkatermék-kezelés	Hiánytalanul Nagyjából vagy hiánytalanul Nagyjából vagy hiánytalanul
3. szint	Folyamat-végrehajtás Végrehajtás-irányítás Munkatermék-kezelés Folyamatmeghatározás Folyamatalkalmazás	Hiánytalanul Hiánytalanul Hiánytalanul Nagyjából vagy hiánytalanul Nagyjából vagy hiánytalanul
4. szint	Folyamat-végrehajtás Végrehajtás-irányítás Munkatermék-kezelés Folyamatmeghatározás Folyamatalkalmazás Folyamatmérés Folyamatellenőrzés	Hiánytalanul Hiánytalanul Hiánytalanul Hiánytalanul Hiánytalanul Nagyjából vagy hiánytalanul Nagyjából vagy hiánytalanul
5. szint	Folyamat-végrehajtás Végrehajtás-irányítás Munkatermék-kezelés Folyamatmeghatározás Folyamatalkalmazás Folyamatmérés Folyamatellenőrzés Folyamatinnováció Folyamatoptimalizáció	Hiánytalanul Hiánytalanul Hiánytalanul Hiánytalanul Hiánytalanul Hiánytalanul Hiánytalanul Nagyjából vagy hiánytalanul Nagyjából vagy hiánytalanul



- A folyamat nincs megvalósítva, vagy nem teljesíti a folyamat célját.
- Ezen a szinten nincs vagy kevés a bizonyíték arra, hogy a folyamat célja következetesen teljesül.

- A megvalósított folyamat teljesíti a folyamat célját.
- A folyamat következő attribútuma mutatja ennek a szintnek a teljesülését:

1.1. PA A folyamat-végrehajtás attribútuma

A folyamat-végrehajtási attribútum annak mértékét mutatja, hogy mennyire teljesül a folyamatcél. Ezen attribútum hiánytalan teljesülése esetén:

- a) a folyamat a megadott eredményeit eléri.

- Az előzőekben leírt *végrehajtott folyamat* most már irányított módon van megvalósítva (tervezett, figyelemmel kísért és szabályozott), és munkatermékeit alkalmas módon hozzák létre, ellenőrzik és tartják karban.
- A folyamat következő attribútumai - az előzőekben megadott attribútumokkal együtt - mutatják ennek a szintnek a teljesülését:

2.1. PA A végrehajtás irányításának attribútuma

2.2. PA A munkatermékek kezelésének attribútuma

2. szint: Irányított folyamat folyt.



2.1. PA A végrehajtás irányításának attribútuma

A végrehajtás-irányítási attribútum annak mértékét mutatja, hogy **a folyamat végrehajtása mennyire irányított**. Ennek az attribútumnak a hiánytalan teljesülése esetén:

- a) a folyamat végrehajtására vonatkozóan célokat tűznek ki;
- b) a folyamat végrehajtását tervezik és figyelemmel kísérik;
- c) a folyamat végrehajtását szabályozzák a terv teljesítése érdekében;
- d) a folyamat végrehajtására vonatkozó felelősségeket és jogosítványokat meghatározzák, kijelölik és közzéteszik;
- e) a folyamat végrehajtásához szükséges erőforrásokat és információkat meghatározzák, rendelkezésre bocsátják, kiosztják és alkalmazzák;
- f) az érintett felek közötti kapcsolatokat a hatékony kommunikáció és a felelősségek világos kijelölése érdekében egyaránt kezelik.

2. szint: Irányított folyamat folyt.

2.2. PA A munkatermékek kezelésének attribútuma

A munkatermék-kezelési attribútum annak mértékét mutatja, hogy **a folyamat által előállított munkatermékeket mennyire kezelik megfelelően**. Ennek az attribútumnak a hiánytalan teljesülése esetén:

- a) meghatározzák a folyamat munkatermékeire vonatkozó követelményeket;
- b) meghatározzák a munkatermékek dokumentálására és ellenőrzésére vonatkozó követelményeket;
- c) a munkatermékeket megfelelő módon határozzák meg, dokumentálják és ellenőrzik;
- d) a munkatermékeket tervezett keretek között átvizsgálják és, ha szükséges, javítják a követelmények teljesítése érdekében.

- Az előzőekben leírt *irányított folyamat* most már egy olyan adott folyamat felhasználásával van megvalósítva, amely képes az eredményeit elérni.
- A folyamat következő attribútumai - az előzőekben megadott attribútumokkal együtt - mutatják ennek a szintnek a teljesülését:

3.1. PA Folyamatmeghatározási attribútum

3.2. PA A folyamatalkalmazás attribútuma

3. szint: Kialakított folyamat folyt.



3.1. PA Folyamatmeghatározási attribútum

A folyamatmeghatározási attribútum annak mértékét mutatja, hogy **mennyire tartanak karban egy szabványos folyamatot** a meghatározott folyamat alkalmazásának támogatására. Ezen attribútum hiánytalan teljesülése esetén:

- a) olyan szabványos folyamatot - beleértve alkalmas illesztési útmutatókat is - adnak meg, amely leírja az adott folyamatba beépítendő, alapvető elemeket;
- b) meghatározzák a szabványos folyamat és más folyamatok közötti sorrendiséget és kölcsönhatást;
- c) a szabványos folyamat részeként meghatározzák a folyamat végrehajtásához szükséges felkészültséget és szerepeket;
- d) a szabványos folyamat részeként meghatározzák a folyamat végrehajtásához szükséges infrastruktúrát és munkakörnyezetet;
- e) meghatározzák a folyamat eredményességének és alkalmasságának figyelemmel kísérésére szolgáló alkalmas módszereket.

3. szint: Kialakított folyamat folyt.



3.2. PA A folyamatalkalmazás attribútuma

A folyamatalkalmazási attribútum annak mértékét mutatja, hogy **mennyire alkalmazzák sikeresen a szabványos folyamatot** az adott folyamat eredményeinek elérésére. Ezen attribútum hiánytalan teljesülése esetén:

- a) az adott folyamatot alkalmas módon kiválasztott és/vagy illesztett szabványos folyamat alapján alkalmazzák;
- b) kijelölik és közzéteszik az adott folyamat végrehajtásához szükséges szerepeket, felelősségeket és jogosítványokat;
- c) az adott folyamatot végrehajtó személyzet felkészült, megfelelő oktatás, képzés és tapasztalatszerzés segítségével;
- d) az adott folyamat végrehajtásához szükséges erőforrásokat és információkat rendelkezésre bocsátják, kiosztják és használják;
- e) az adott folyamat végrehajtásához szükséges infrastruktúrát és munkakörnyezetet rendelkezésre bocsátják, kezelik és karbantartják;
- f) megfelelő olyan adatokat gyűjtenek és elemeznek, amelyek alapján megértik a folyamat működését, és bemutatják annak alkalmasságát és eredményességét, valamint értékelik, hogy hol lehet folyamatos fejlesztést végezni.

- Az előzőekben leírt *kialakított folyamat* most megadott határok között működik az eredmények elérése érdekében.
- A folyamat alábbi attribútumai - az előzőekben megadott attribútumokkal együtt - mutatják ennek a szintnek a teljesülését.

4.1. PA A folyamatmérés attribútuma

4.2. PA A folyamatellenőrzés attribútuma

4.1. PA A folyamatmérés attribútuma

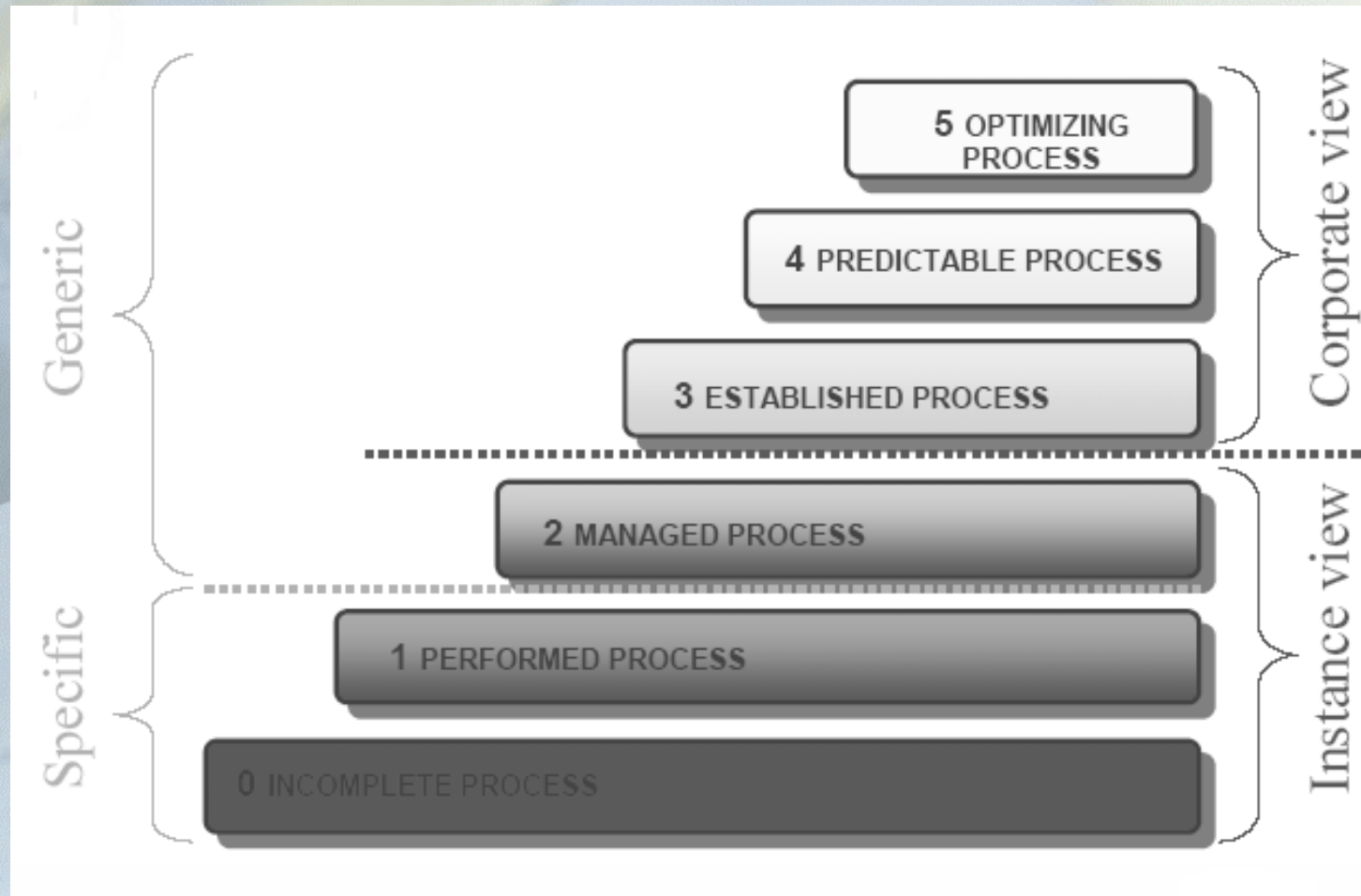
A folyamatmérési attribútum annak mértékét mutatja, hogy **mennyire használnak mérési eredményeket** annak érdekében, hogy a folyamat végrehajtása támogassa a megfelelő folyamat-végrehajtási célok elérését meghatározott üzleti célok támogatásához. Ezen attribútum hiánytalan teljesülése esetén:

- a) meghatározzák a folyamat információs igényét a vonatkozó meghatározott üzleti célok támogatásához;
- b) a folyamat információs igényéből folyamatmérési célokat származtatnak;
- c) a vonatkozó üzleti célok támogatásához a folyamat végrehajtására mennyiségi célokat tűznek ki;
- d) a mérés mérőszámait és gyakoriságát meghatározzák, és a folyamatmérési célokkal valamint a folyamat végrehajtására kitűzött mennyiségi célokkal összhangban megadják azokat;
- e) a mérések eredményét összegyűjtik, elemzik és beszámolnak róluk annak érdekében, hogy figyelemmel tudják kísérni, milyen mértékben teljesülnek a folyamat végrehajtására kitűzött mennyiségi célok;
- f) a mérési eredményeket a folyamat végrehajtásának jellemzésére használják.

4.2. PA A folyamatellenőrzés attribútuma

A folyamatellenőrzési attribútum annak mértékét mutatja, hogy **mennyire irányítják a folyamatot mennyiségi eszközökkel** annak érdekében, hogy stabil, megfelelő képességekkel rendelkező és megadott határok között kiszámítható folyamat legyen. Ezen attribútum hiánytalan teljesülése esetén:

- a) elemzési és ellenőrzési technikákat határoznak meg, és alkalmaznak, ahol lehet;
- b) a szokásos folyamat-végrehajtástól való eltérésre tűréshatárokat állapítanak meg;
- c) a mérési adatokat elemzik, ha az eltérés egyedi okokra vezethető vissza;
- d) intézkedéseket hoznak az eltérések egyedi okainak kezelésére;
- e) a helyesbítő intézkedést követően a tűréshatárokat . ha szükséges . újra megállapítják.



COSO és az ISO 15504

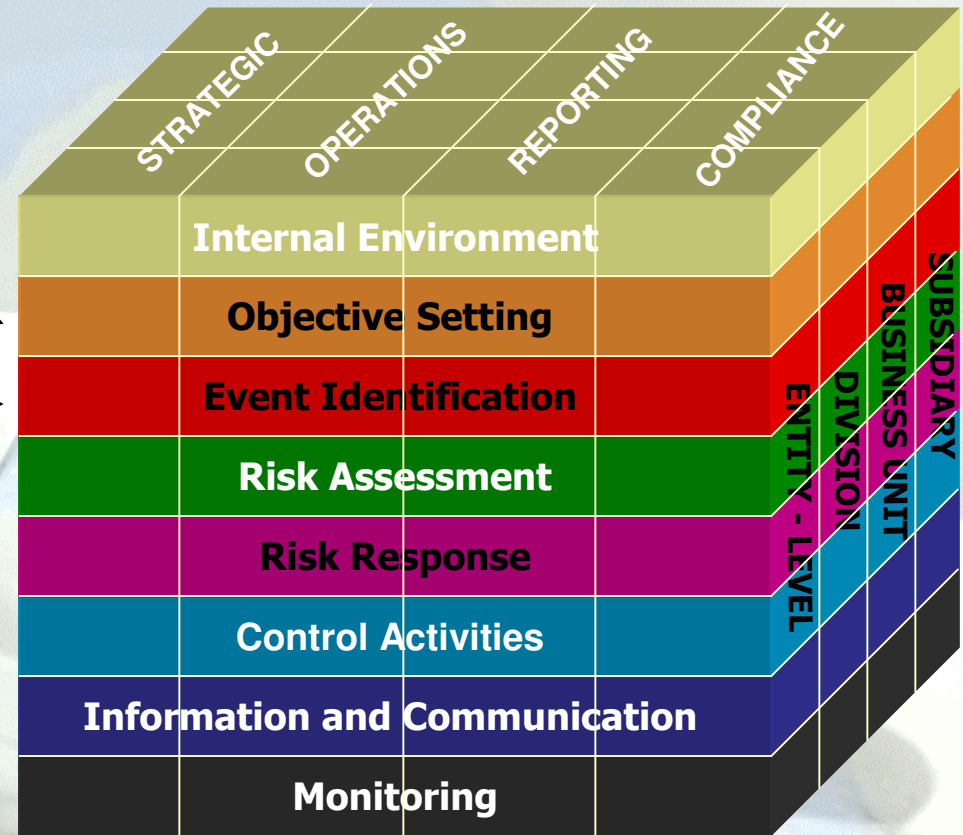
Kockázat alapú döntések (COSO ERM)



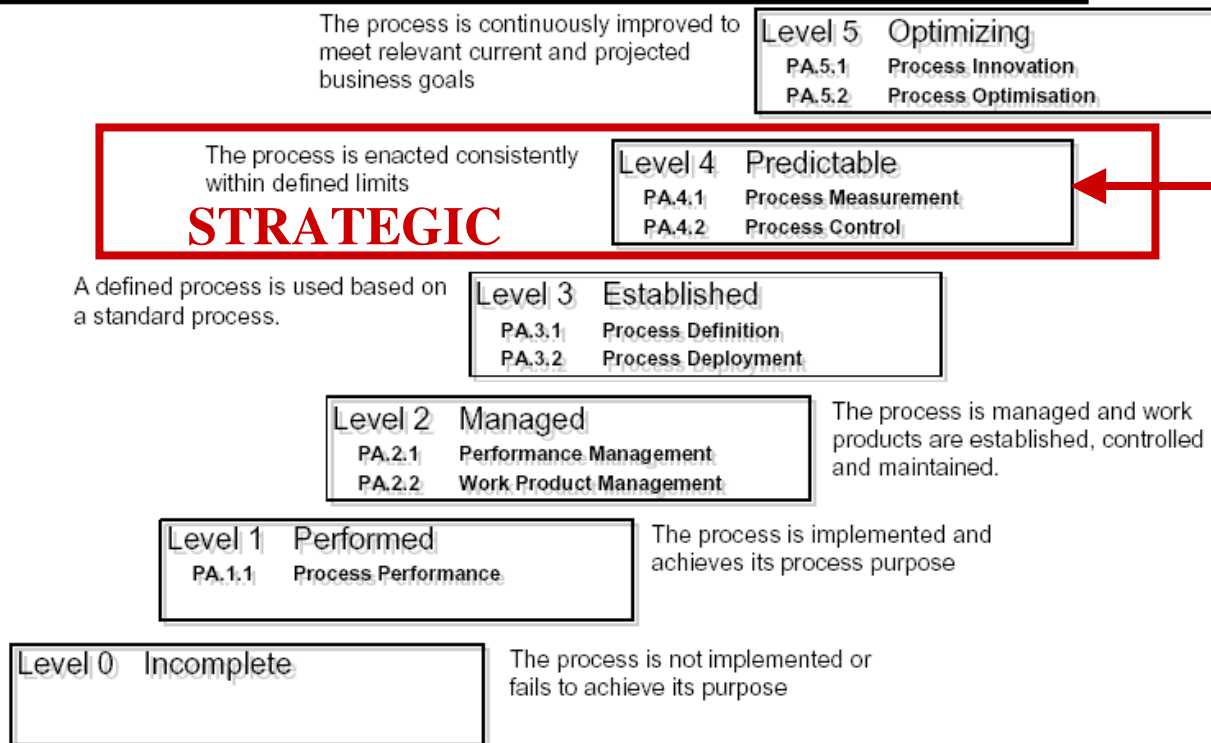
Mi a kockázati toleranciánk?

Hogyan es(het)nek meg a „dolgok”?

Hogyan kezeljük az eltérést/hiányosságot?

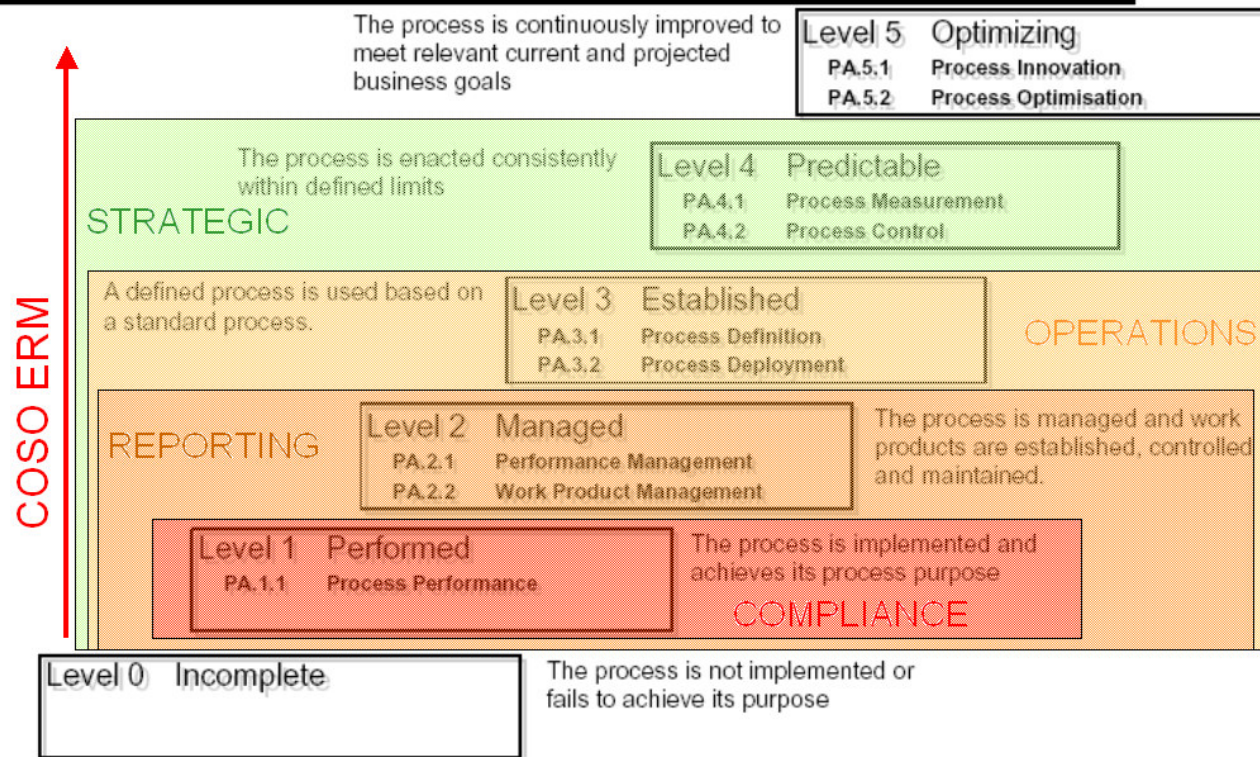


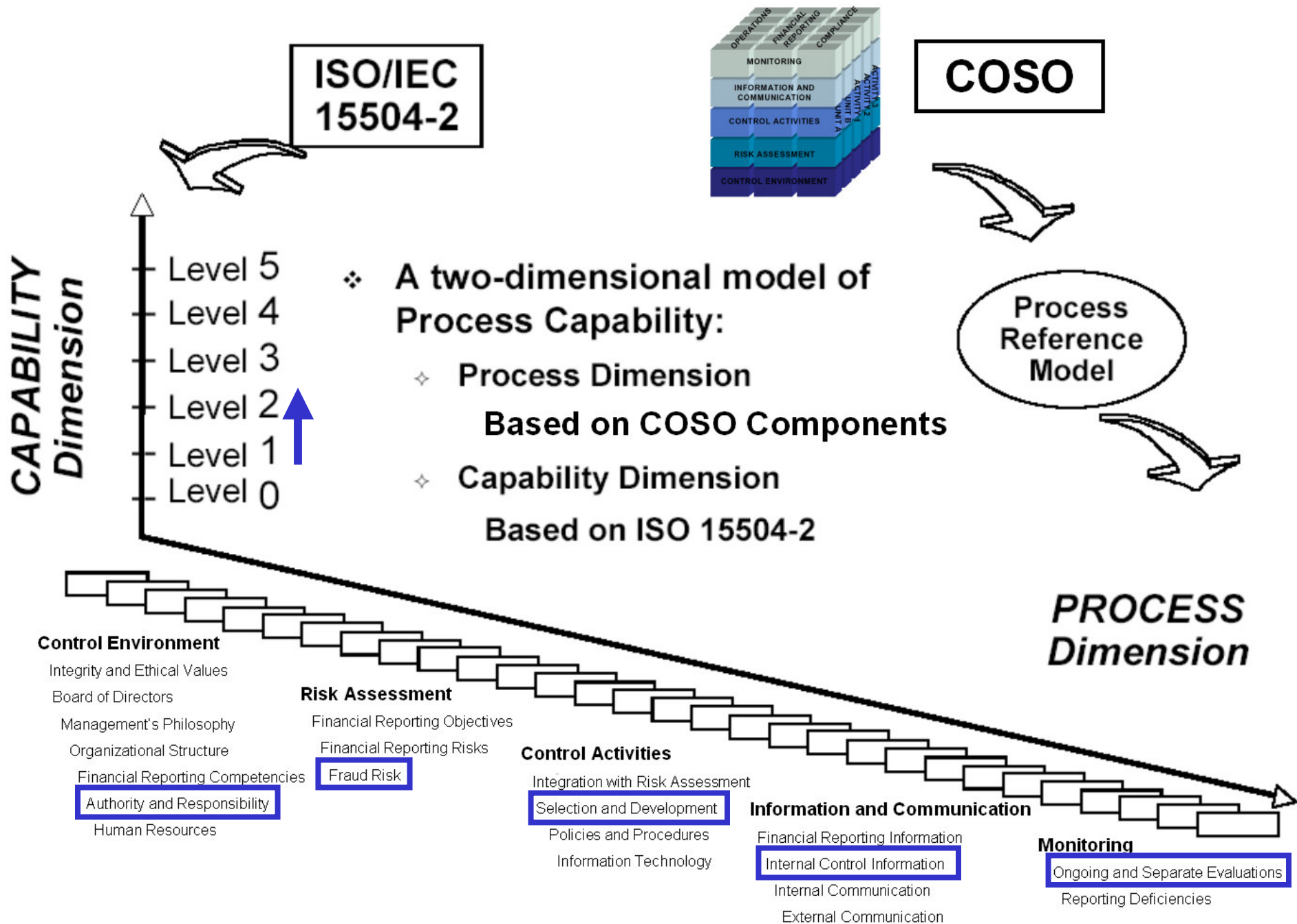
Process Attributes - Capability Levels



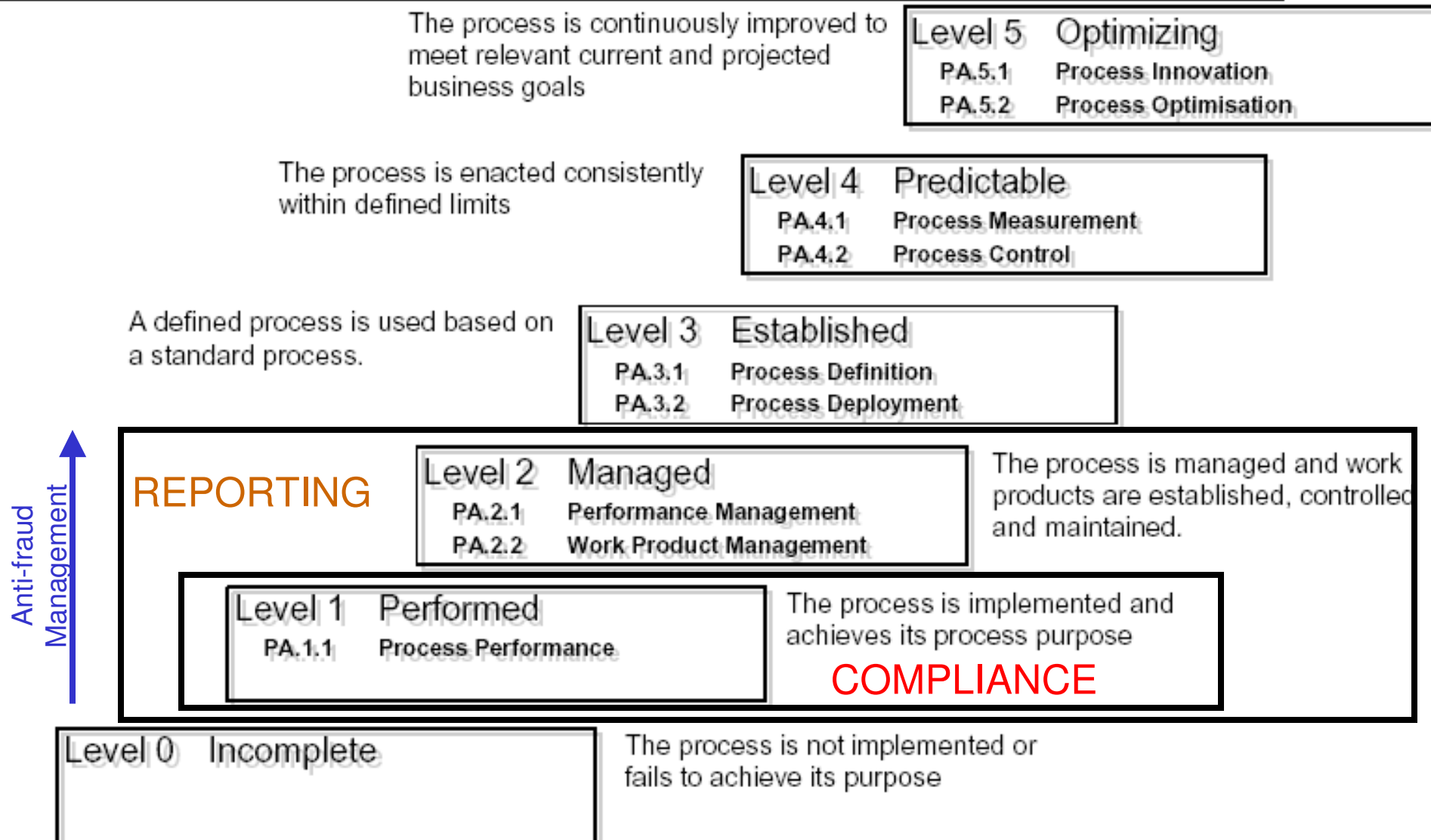
RISK TOLERANCE

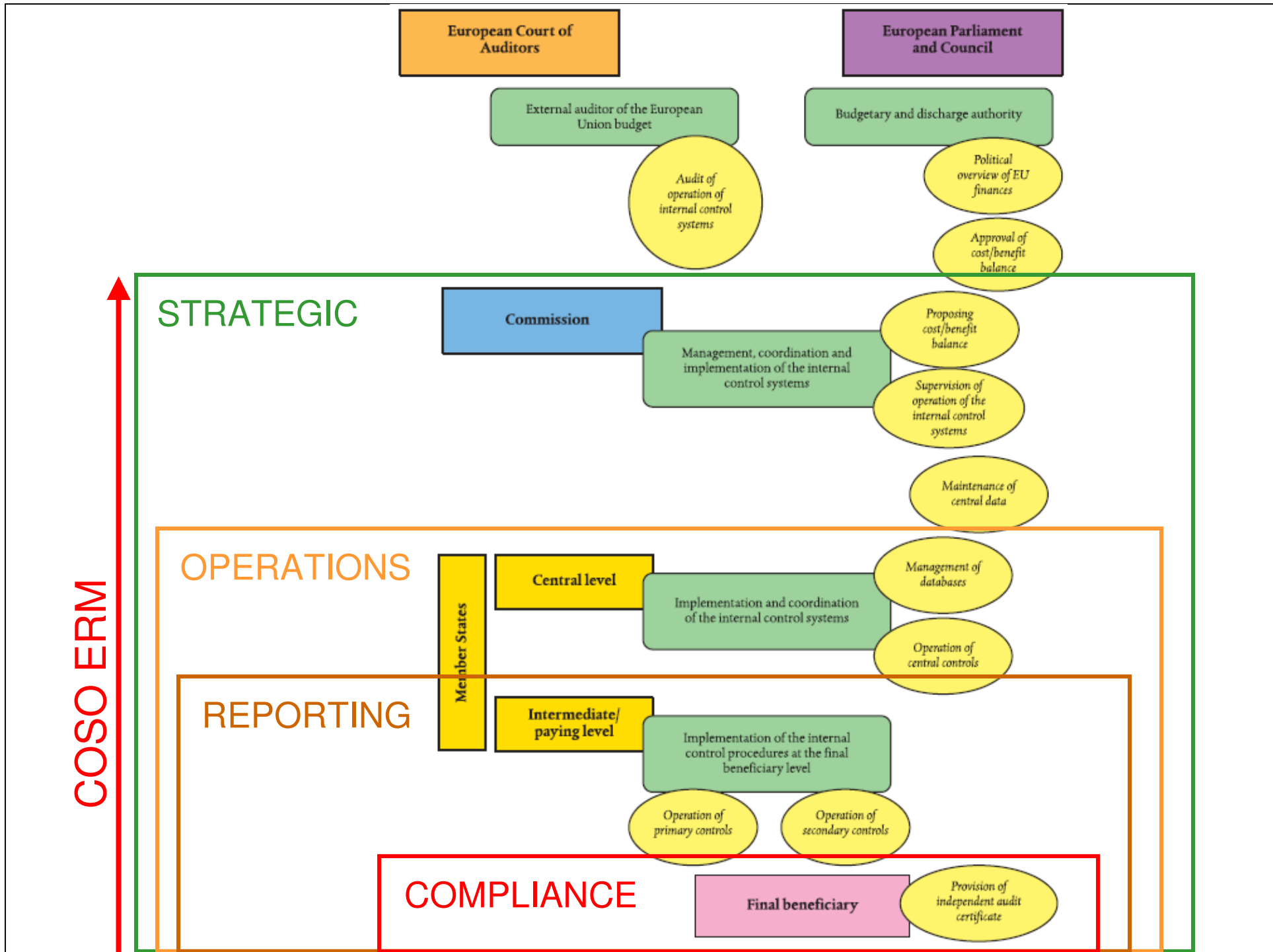
Process Attributes - Capability Levels





Process Attributes - Capability Levels





Process Reference Model

- Domain and Scope
- Process Purpose
- Process Outcomes

Measurement Framework

- Capability Levels
- Process Attributes
- Rating Scale

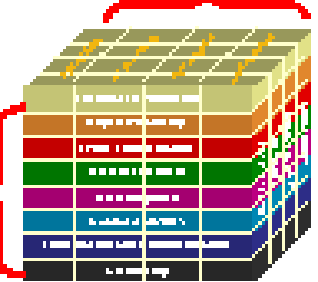
Process Assessment Model

- Scope
- Indicators
- Mapping
- Translation



COSO

COSO ERM



Control Risk Assessment

Cél- és felmért attribútumok

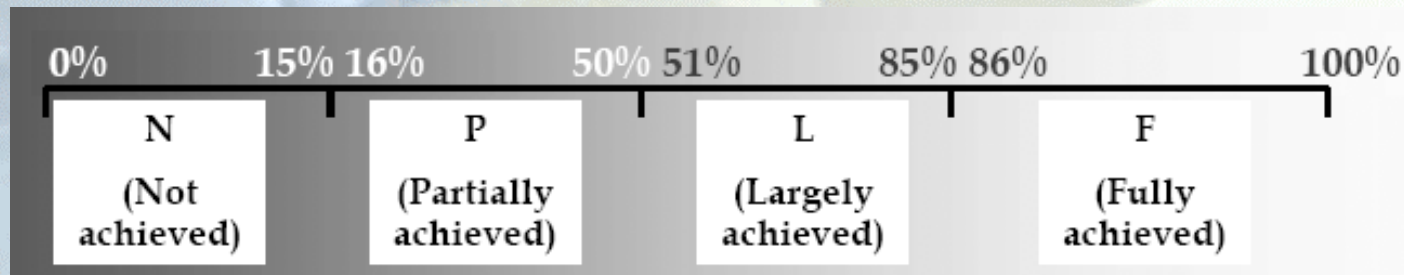


Process		Process Attributes									
		Performed		Managed		Established		Predictable		Optimizing	
		PA 1.1	PA 2.1	PA 2.2	PA 3.1	PA 3.2	PA 4.1	PA 4.2	PA 5.1	PA 5.2	
IFC.CE.IEV Integrity and Ethical Values	Target	F	L	L							
	Assessed	F	F	L							
IFC.RA.FRO Financial Reporting Objectives	Target	F	F	F	F	F	L	L			
	Assessed	F	F	F	F	L	L	L			
IFC.CA.PP Policies and Procedures	Target	F	F	F	L	L					
	Assessed	F	P	L	F	L					
IFC.IC.IC Internal Communication	Target	F	F	F	F	F					
	Assessed	P	N	N	N	N					
IFC.MO.RD Reporting Deficiencies	Target	F	F		L	L					
	Assessed	L	L	L	L	L					

Keys

F	Fully achieved	L	Largely achieved
P	Partially achieved	N	Not achieved
	Not required/assessed		

- „None”
- „Minor” – one-step gap – egy lépés különbség „Fully achieved” cél esetén
- „Major” – több lépés különbség a „Fully achieved” cél esetében, ill. akár egy lépés különbség a „Partially achieved” cél esetében.



A kontroll-hiányosságból eredő probléma **előfordulási valószínűsége** a folyamat attribútum hiányosságból és a vonatkozó képeségi szintből származtatható. Az alábbi kategóriákat használjuk:

- None - No major or minor gaps
- Slight - No gap at Level 1, and only minor gaps at higher levels
- Significant - A minor gap at Level 1, or a single major gap above
- Substantial - A major gap at Level 1, or more than one major gap above

Control Risk Assessment

ISO 15504 alapú kockázati térkép



Consequence Indicated by capability level where gap occurs	Probability Indicated by extent of capability level gap		
	Slight	Significant	Substantial
	5 – Optimizing	Low Risk	Low Risk
4 - Predictable	Low Risk	Low Risk	Medium Risk
3 - Established	Low Risk	Medium Risk	Medium Risk
2 - Managed	Medium Risk	Medium Risk	High Risk
1 - Performed	Medium Risk	High Risk	High Risk

Control Risk Assessment

ISO 15504 alapú kontroll kockázat értékelés



IFC.RA.FRO - Financial Reporting Objectives

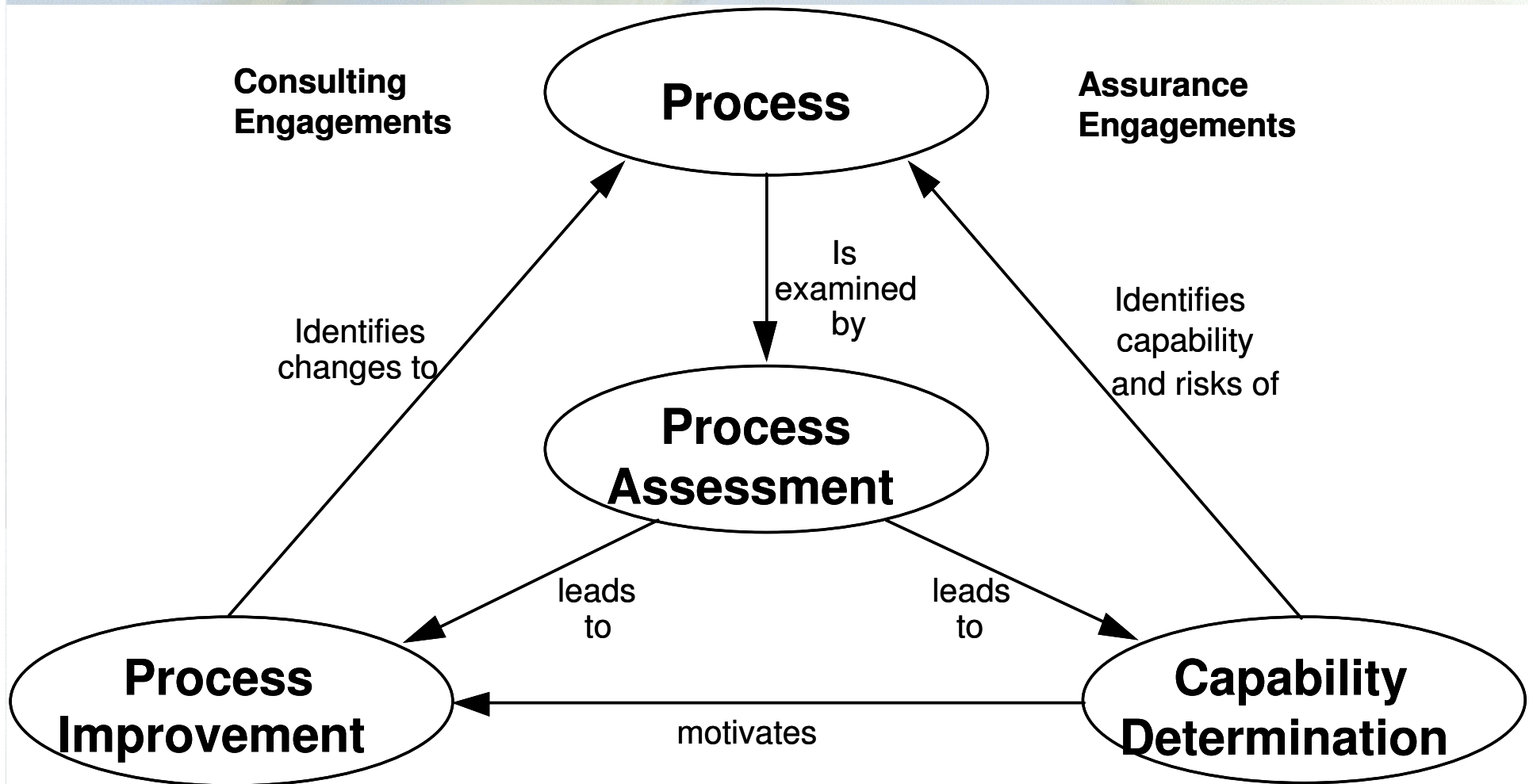
	Level 1		Level 2		Level 3		Level 4	
	PA 1.1	PA.2.1	PA 2.2	PA 3.1	PA 3.2	PA 4.1	PA 4.2	
Target profile	F	F	F	F	F	L	L	
Assessed profile	F	F	F	F	L	L	L	
Process attribute gap	-	-	-	-	minor	-	-	
Capability level gap	-	-	-	slight		-	-	
Capability level risk	-	-	-	low		-	-	
Process related risk	low							

IFC.CA.PP - Policies and Procedures

	Level 1		Level 2		Level 3		Level 4	
	PA 1.1	PA.2.1	PA 2.2	PA 3.1	PA 3.2	PA 4.1	PA 4.2	
Target profile	F	F	F	L	L	-	-	
Assessed profile	F	P	L	F	L	-	-	
Process attribute gap	-	major	minor	-	-	-	-	
Capability level gap	-	significant		-	-	-	-	
Capability level risk	-	medium		-	-	-	-	
Process related risk	medium							

IFC.IC.IC - Internal Communication

	Level 1		Level 2		Level 3		Level 4	
	PA 1.1	PA.2.1	PA 2.2	PA 3.1	PA 3.2	PA 4.1	PA 4.2	
Target profile	F	F	F	F	F	-	-	
Assessed profile	P	N	N	N	N	-	-	
Process attribute gap	major	major	major	major	major	-	-	
Capability level gap	subst.	substantial		substantial		-	-	
Capability level risk	high	high		medium		-	-	
Process related risk	high							



- Alkalmazhatók-e a COSO (IC, ERM, Small Business) modellek a gyakorlatban?
- Alkalmazhatók-e a képesség-érettségi modellek a külső-, belső- és felügyeleti ellenőrzések során? (audit-típusok)
- Követhetők-e a nemzetközi példák Magyarországon?
- Belső Ellenőrzés és Internal Control: Fordítási problémákból fakadnak a szektorális értelmezési különbségek?
- A több-szintű (pl. pénzügyi, EU támogatási) kontroll-rendszerek felügyeleti ellenőrzési módszerei szabványosíthatóak-e?

Köszönöm a figyelmet!

ivanyos.janos@memolux.hu

janos.ivanyos@iia.hu