A BELSŐ ELLENŐRZÉS JÖVŐJE: A VÁLLALATIRÁNYÍTÁS KERTÉSZE

RAINER LENZ és KIM K. JEPPESEN

Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete

30 BEMSZ ALAPÍTVA: 1992.

FORDÍTOTTÁK A BELSŐ ELLENŐRÖK MAGYARORSZÁGI KÖZHASZNÚ SZERVEZETE (BEMSZ)

CIA Klub tagjai:
Bánhegyi Réka,
Bozóki Olga CIA, CRMA, QA,
Hadas László CIA,
Kapusy Péter CIA,
Tarnainé Sarudi Mária CIA, CFSA, CCSA.

Szerkesztette és a fordítást koordinálta:
Gyepessy Ferenc CIA, CRMA, QA

Lektorálta:
Geiszlinger Árpád CIA, CMIIA, CRMA
Gyepessy Ferenc CIA, CRMA, QA

A BELSŐ ELLENŐRZÉS JÖVŐJE: A VÁLLALATIRÁNYÍTÁS KERTÉSZE

RAINER LENZ és KIM K. JEPPESEN

Eredeti publikáció: Lenz, R. and Jeppesen K.K. (2022), The Future of Internal Auditing: Gardener of Governance, EDPACS, 66:5, 1-21
https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07366981.2022.2036314
Az eredeti angol anyag nyilvánosan elérhető.

Összefoglaló: A belső ellenőrzés egy válaszút előtt álló szakma. Mikroszinten, a szervezetekben és intézményekben az érdekeltek egyre kevesebb értéket láthatnak a belső ellenőrzés hozzájárulását illetően, makroszinten pedig ez előrevetíti a belső ellenőrzés, mint szakma legitimitásának és relevanciájának megkérdőjelezését. A jó és a rossz hír az, hogy a jövő bizonytalan. Ez a cikk öt fő cselekvési területet és fókuszt javasol az IIA - The Institute of Internal Auditors (a belső ellenőrök nemzetközi szervezete), a helyi tagszervezetek, a belső ellenőrök és az Academia számára, amelyek meghatározzák a belső ellenőrzés jövőbeli szerepét, legitimitását, és relevanciáját, valamint szervezeti és társadalmi jelentőségét. E cikk célja, hogy átfogó iránymutatást nyújtson, és öt konkrét utat javasoljon a belső ellenőrzési szakma jobbításának érdekében. Az öt fejlődésre érdemes irány a bolygó, a nyilvánosság, a szakma, a jólét és az emberek. Végső soron a belső ellenőrzésnek a vállalatirányítás kertészeként való pozícionálása ígéretes metafora a belső ellenőrzés értékteremtésének megerősítésére, mind mikro-, mind makroszinten. A metaforák fontos eszközei az ötletek közvetítésének és arra, hogy emlékezzünk rájuk.

BEVEZETŐ

Az IIA Nordics tagszervezetei 2021. október 8-án ünnepelték a 70. évfordulójukat.[1] Az IIA elnöke és vezérigazgatója, Anthony Pugliese volt aznap a fő előadó, aki a szakmáról és a szervezet jövőjéről beszélt. A cikk első társszerzője, Dr. Rainer Lenz is meghívást kapott, hogy aznap *„A belső ellenőrzés jövője"* címmel tartson előadást. Az előadást online közvetítették a dán, finn, izlandi, norvég és svéd IIA tagszervezetek mintegy 250 résztvevője számára. Rengeteg pozitív visszajelzés érkezett, többek között: *„nagyon inspiráló üzenetek", „gondolatébresztő", „briliáns előadás", „tetszettek az általad használt idézetek és analógiák, és a személyes hangvétel, amit adtál", „átfogó tartalom"* és így tovább, és a visszajelzések a javasolt metafora, a *„Vállaltirányítás Kertésze"* elfogadását jelezték. Rainer boldogan elfogadta Dan Swanson, az EDPACS folyóirat vezető szerkesztőjének meghívását, hogy társszerzőjével, Kim K. Jeppesennel a Koppenhágai Üzleti Iskola professzorával szorosan együttműködve ebben a cikkben foglalja össze az előadás legfontosabb üzeneteit.

A Világgazdasági Fórum *„A munkahelyek jövője"* című, 2020. október 20-i jelentése[2] szerint a számvitel és könyvvizsgálat a 4. helyen áll a csökkenő keresletű állások listáján. Bár a jövő nyilvánvalóan bizonytalan, az ehhez hasonló jelentésekből ítélve a kilátások nem túl biztatóak és megérett az idő annak mérlegelésére, hogy a belső ellenőrzési szakma mit tehet ez ellen. Bár *„A belső ellenőrzés jövője"* könnyen lehetne egy egész könyv témája, Rainernek aznap csak 25 perc állt a rendelkezésére[3]. Ebben a cikkben megosztjuk és kifejtjük álláspontunkat arról, hogy szerintünk mire kellene összpontosítania a belső ellenőrzési szakmának, hogy a jövőben relevánsabbá és hatásosabbá váljon.

Öt fő utat, öt fő cselekvési területet látunk. Ezeket nevezzük az angol kifejezetések után 5P-nek: **Bolygó** (Planet), **Jólét** (Prosperity), **Nyilvánosság** (Public), **Szakma** (Profession) és **Emberek** (People). A cikk további részében részletesebben tárgyaljuk az 5P mindegyikét, és javaslatot teszünk a belső ellenőrzés *„vezérmotívumára"* mint a *„vállalatirányítás kertésze"*. Javaslatokat teszünk arra vonatkozóan, hogy hogyan lehet az ötleteket érvényre juttatni és egy cselekvésre való felhívással zárjuk a cikket.
Mielőtt megvitatnánk az 5P-t, vessünk egy rövid pillantást a társadalom megatrendjeire, amelyek keretbe foglalják az 5P-modellünket.

Megatrendek a társadalomban

A belső ellenőrzés beágyazódik a társadalomba, ezért a társadalomban tapasztalható megatrendek[4] kihatással lesznek a belső ellenőrzés jövőjére. A német Zukunftsinstitut (2021) szerint az elkövetkező évtizedekben a következő megatrendek fogják alakítani a társadalmat (a lista nem teljeskörű):

1. **Digitalizáció:** A társadalom minden területének fokozott digitalizációja;
2. **Fenntarthatóság:** Nagyobb hangsúlyt fektetünk arra, hogy fenntarthatóbban szervezzük meg a társadalmunkat;
3. **Nemek közötti eltolódás:** A nemek egyre inkább elveszíthetik hagyományos társadalmi jelentőségüket;
4. **Egészség:** Fokozott figyelem az egészségre, mind fizikailag, mind mentálisan;
5. **Új munka felfogás:** Az emberek célt keresnek abban, amit csinálnak;
6. **Individualizmus:** A széles társadalmi csoportokhoz való tartozás érzetének csökkenése;
7. **Globalizmus:** A világ egyre szorosabban összekapcsolódik;
8. **Mobilitás:** Az utazás innovatív értékteremtése;
9. **Biztonság:** A világ kockázatainak növekedésével a biztonság iránti igény is növekszik;

10. **Idősödő társadalom:** A korfa a világ számos részén az idősebbek felé fog eltolódni;
11. **Tudáskultúra:** Az információ mindenütt jelen van, a tudás állandóan hozzáférhetővé válik;
12. **Urbanizáció:** Egyre többen élnek a nagyvárosokban vagy azok környékén.

Egyes társadalmi megatrendek fontosabbak lehetnek a belső ellenőrzés világában, mások kevésbé. Egyesekre hamarabb, másokra később lehet számítani. A megatrendek fogják alakítani a társadalom fejlődését, és ahhoz, hogy releváns maradjon, a belső ellenőrzésnek figyelembe kell vennie ezeket a trendeket és meg kell találnia a módját, hogy foglalkozzon velük.

Ami a **Digitalizációt** illeti, az elmúlt évtizedben jelentős érdeklődés mutatkozott a belső ellenőrzési gyakorlatban és kutatásban az ellenőrzési adatelemzés[5] területe iránt. (Bierstaker és a többiek, 2014; Chartered Institute of Internal Auditors, 2017; Mahzan & Lymer, 2014) A belső ellenőrzés jobban ki tudja használni az ellenőrzési adatelemzést , mint a könyvvizsgálók, mivel a belső ellenőrzés jobban ismeri a vállalat rendszereit és könnyebben hozzáfér az adatokhoz. A belső ellenőrzés a könyvvizsgálóknál jobb helyzetben van ahhoz is, hogy felvállalja a folyamatos ellenőrzést. A meglévő kutatások azonban azt mutatják, hogy a belső ellenőrök kevéssé alkalmazzák az ellenőrzési adatelemzéseket, különösen az olyan újabb technikákat, mint az adatbányászat vagy a folyamatbányászat. Lenz (2017) például összefoglalja, hogy a folyamatbányászat forradalmasíthatja a belső ellenőrzést. A 2017-es cikk hitvallása az, hogy hagyni kell, hogy az adatok ösztönözzenek a tanulásra és változásra. A folyamatbányászat segítségével az auditorok ma már jobban átlátják az adattömeget, így azok felhasználható információvá alakíthatók. A folyamatbányászat segít abban, hogy teljes mértékben megértsék, mi történik és ezáltal gyorsabban és célzottabban tudjanak dolgozni.

A folyamatbányászat a vállalat gyakran heterogén informatikai rendszereiből gyűjti össze az adatokat, hogy valós időben rekonstruálja, vizualizálja és elemezze a folyamatokat. Ez segít a belső ellenőröknek abban, hogy lássák és megértsék, hogyan működik de facto a vállalat, és ezáltal találják meg a normáknak nem megfelelő eltéréseket és felmérjék azok hatását. Más szóval, a belső ellenőrök mélyreható képet kapnak arról, hogyan működik a folyamat és összehasonlítják azt azzal, ahogyan a vállalatnak működnie kellene a maximális hatékonyság és termelékenység érdekében. A belső ellenőrzési munka során minden a tisztánlátás eléréséről szól, így biztosítva az átláthatóságot. A belső ellenőröknek meg kell érteniük a folyamatok rendszerét. A folyamatbányászat alkalmazásával senkinek sem kell többé kételkednie és találgatnia - az adatok ott lesznek az orra előtt.[6] A folyamatbányászat az egyik példa arra, hogy a belső ellenőrök hogyan profitálhatnak a digitalizációból a munkájuk során.

Ami a **Fenntarthatóságot** illeti, mostanra minden józan gondolkodású ember felismerte, hogy bolygónk veszélyben van. Az Egyesült Nemzetek Szervezetének 2015. október 21-i jelentése[7] *„Világunk átalakítása: a 2030-ig tartó időszakra vonatkozó fenntartható fejlődési menetrend” (“Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development”)* című dokumentum elsődleges hivatkozási alapként szolgálhat e cikkel összefüggésben. A mai sajtó világszerte tele van az éghajlatváltozásról szóló cikkekkel, például az aszályokról, hőhullámokról, a gleccserek és a sarki jégsapkák olvadásáról és az áradásokról. Az éghajlatváltozás számos iparágat áthatóan érint és a vállalatoknak egyre inkább át kell alakítaniuk stratégiájukat és működésüket, hogy fenntarthatóvá váljanak. A belső ellenőrzési funkciónak alkalmazkodniuk kell ehhez a valósághoz.

A fent említett többi megatrend is érinti a belső ellenőrzést, de véleményünk szerint nem olyan kiemelkedő mértékben, mint ez a kettő. A **Nemek közötti eltolódás** megatrend arra a mintára utal, hogy a nemek egyre inkább elveszíthetik hagyományos társadalmi jelentőségüket. Ez identitásváltásokkal jár. Hamarosan több nő lehet a felsővezetői pozíciókban, amit kezdetben talán a kvóták is elősegítenek. Az, hogy több nő töltsön be belső ellenőri vezetői pozíciókat az egy olyan lehetőség lehet, amely tovább erősíti a belső ellenőrzés értékteremtését és a sokszínűséget előnynek tekinti.

Az **Új munkafelfogás** és az **Individualizmus** megatrendjei már elkezdték megváltoztatni a munkaerőpiacot, mivel a hagyományos alkalmazottakat szerződéses egyéni vállalkozók váltják fel, mint például az Uber sofőrök vagy a Wolt ételfutárok. Láthatunk-e valami hasonlót a jövőben a belső ellenőrzés területén is, sokkal nagyobb léptékben, azaz egyéni és önállóan működő ellenőröket alkalmazva ad hoc feladatokra a belső ellenőrzésben? Ez minden bizonnyal lehetőséget biztosítana a belső ellenőrzésben, például a Digitalizáció és a Fenntarthatóság megatrendekhez való alkalmazkodáshoz szükséges speciális szakértelem egy részének felvételére. A **Biztonság** megatrendje szintén fontos a belső ellenőrzés számára. Ahogy nő a kockázat a világban, úgy nő a biztonság iránti igény is. A belső ellenőrzés bizonyosságot nyújthat arra vonatkozóan, hogy a kockázatokat megfelelően kezelik, tanácsadói szerepkörében pedig oktathat és tanácsot adhat, hogy a biztonság elérése érdekében miként kezelják a kockázatokat. A nagyobb biztonság iránti igény tehát lehetőséget jelent az belső ellenőrzés számára, de ez elkerülhetetlenül más szakmákkal sodorhatja területi harcokba a belső ellenőrzést. Ahhoz, hogy megnyerje ezeket a csatákat, a belső ellenőrzésnek releváns tudásbázist kell kiépítenie és képesnek kell lennie arra, hogy érthetően elmagyarázza az általa kínált értéket.

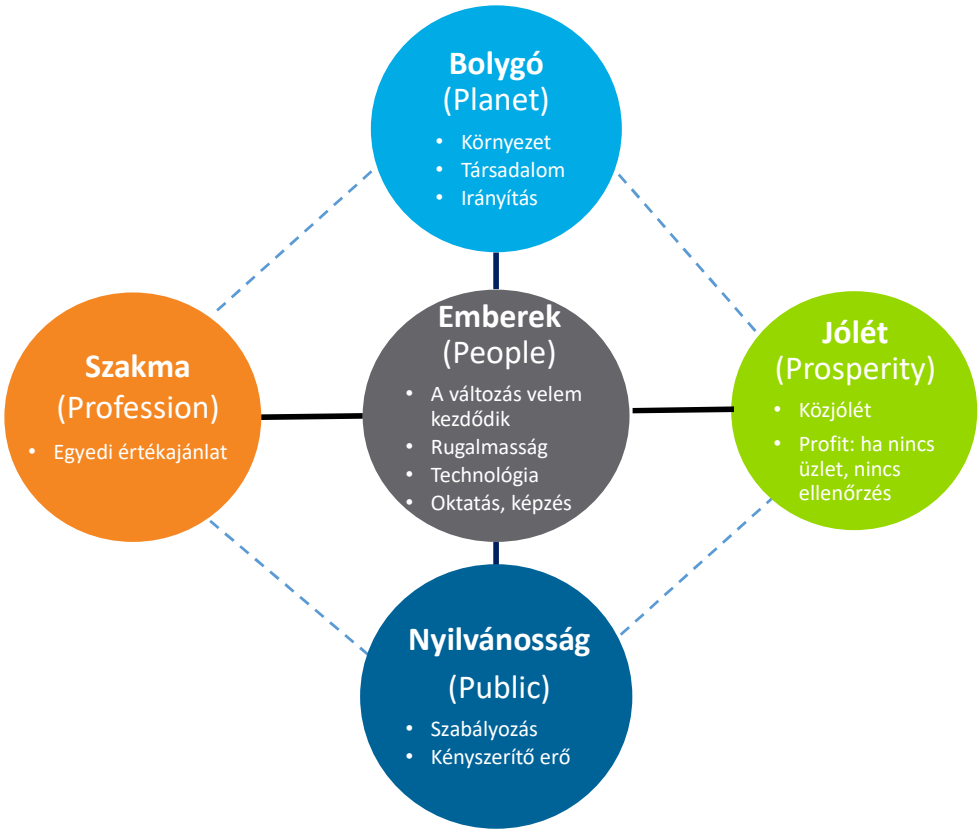
A COVID-19 válság befolyásolhatja és ellensúlyozhatja a fent említett megatrendek némelyikét. Gabriel német filozófus (2020) a COVID-19-et vízválasztó eseménynek tekinti. A COVID 19-et történelmi cezúrának tartja az éghajlati katasztrófával és a túlterhelt pénzügyi rendszerekkel összefüggésben. Az ő szemszögéből nézve a világ a COVID-19-cel és a COVID-19 utáni világ már nem lesz ugyanaz[8]. Gabriel (2020, 338.o.) mélyebb és több tudományterületet átfogó gondolkodást javasol a 21. század kihívásainak való jobb megfelelés érdekében. Ebben a tekintetben a belső ellenőrzési kutatásnak hasznára válnának az új elméletek feltárása irányuló innovatív kutatási stratégiák és a más kutatási irányzatok eredményeinek kölcsönös felhasználása.

A globális éghajlatváltozás kihívásait tényként kell kezelni. Az Egyesült Nemzetek Szervezete (ENSZ) arra törekszik, hogy *„egyesítse a világot az éghajlatváltozás elleni küzdelemben”*: az ENSZ vezényli le azokat az erőfeszítéseket, amelyek arra irányulnak, hogy a globális felmelegedés mértékét az iparosodás előtti szinthez képest 1,5 Celsius fok alatt tartsák.

Ridley nemrégiben megjelent blogja „A *Frontvonalon: A belső ellenőrzés szerepe az ESG-ben”* (Ridley, 2021) pontosan a lényegre tapintott. A szempontjai és a vele történt későbbi, 2021. júliusi interakció gazdag inspirációként szolgáltak a 2021. októberi előadáshoz és ehhez a cikkhez. Ridley (2021) a fent említett **Fenntarthatósági** megatrendre épít, amikor azt kéri, hogy *„minden belső ellenőr járuljon hozzá az Egyesült Nemzetek Szervezete (ENSZ) 2015-ös fenntartható fejlődési céljainak globális eléréséhez. Az belső ellenőrök tevékenységi körének, bizonyosságot adó megbízásának, tanácsadásának, valamint szakmai gyakorlatának a 17 ENSZ környezetvédelmi, társadalmi és irányítási (ESG- Environmental, Social and Governance) céljának megvalósítását kellene támogatnia”.* Ez egyenesen az általunk javasolt 5P modell három P-je felé mutat: Emberek (People), Bolygó (Planet) és Jólét (Prosperity). Ezekhez hozzáadunk még további két P-t: Nyilvánosság (Public) és Szakma (Profession).

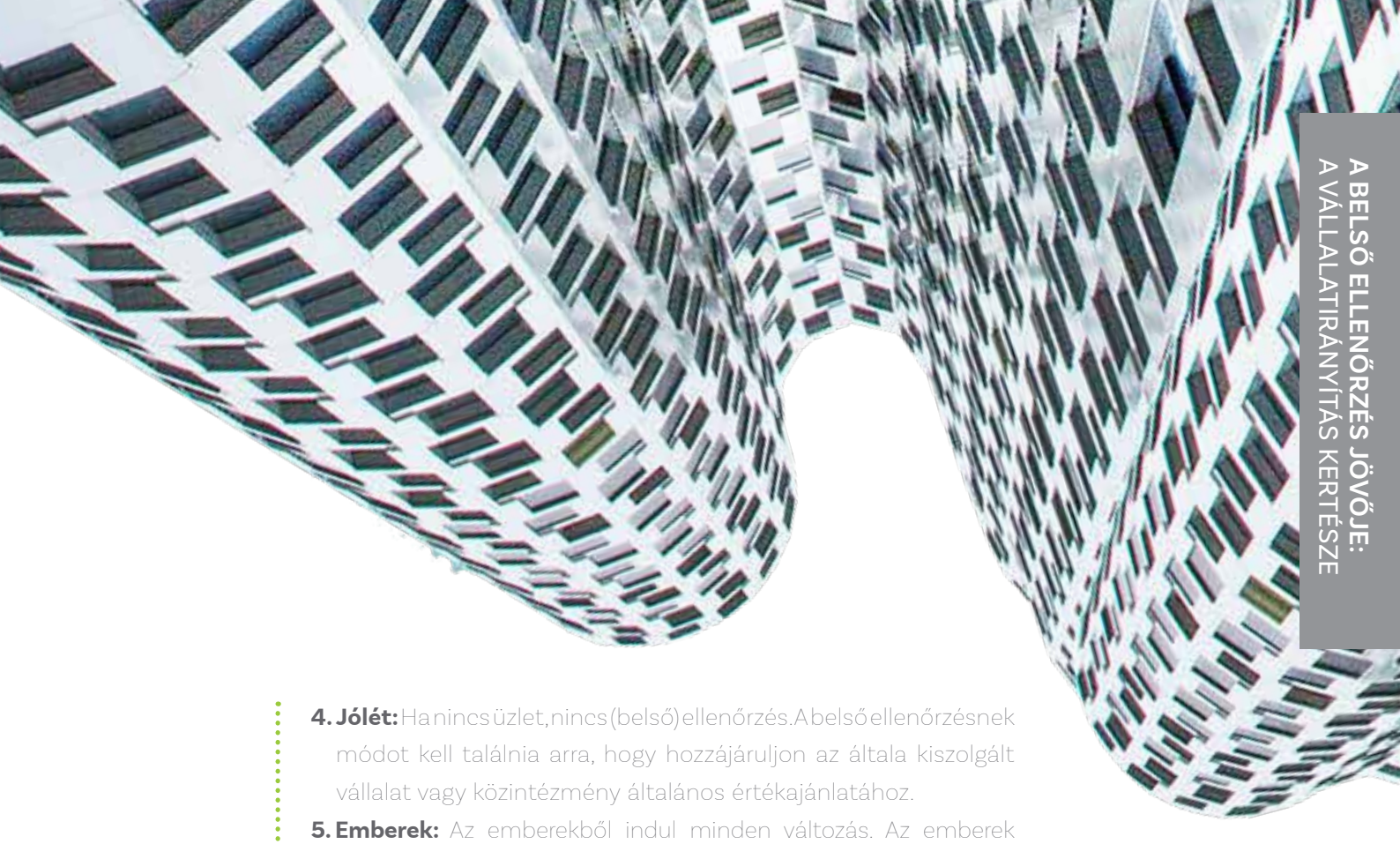
Az 5P

A belső ellenőrzési szakma és az Academia számára öt fő cselekvési területet és fókuszt azonosítottunk, amelyekről úgy gondoljuk, hogy meghatározzák a belső ellenőrzés jövőbeni szerepét, legitimitását, relevanciáját, szervezeti és társadalmi jelentőségét. Ezeket hívjuk 5P-nek az angol megnevezések kezdőbetűi alapján.



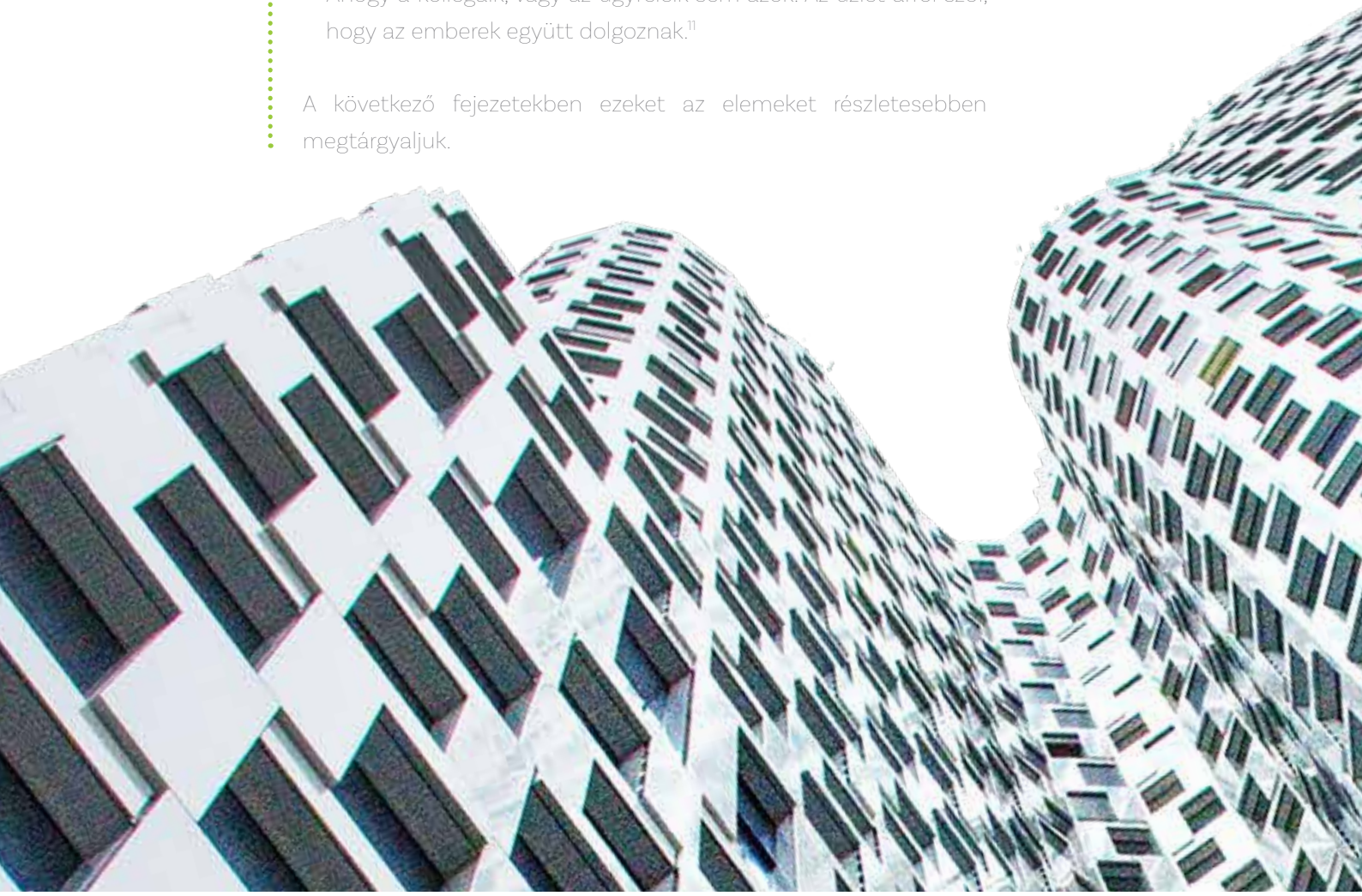
Tehát, átfogó modellünk 5P-je a következők: Bolygó, Nyilvánosság, Szakma, Jólét és Emberek. Röviden összefoglalva:

1. **Bolygó:** Ha nincs bolygó, nincs (belső) ellenőrzés. Nincs B tervünk egy másik bolygóra. A környezet, társadalom és irányítás (ESG) szó szerint létfontosságú témák, és a belső ellenőrzés szerepet játszik benne.
2. **Nyilvánosság:** Ha az érdekelt felek nem ismerik el, nincs (belső) ellenőrzés. Más szavakkal, ha nincs ügyfél, nincs ellenőrzés. A belső ellenőrök elfogultak önértékelésük során, és ezáltal az önértékelések nagyon kevés értéket képviselnek. A belső ellenőrök érdekelt feleinek látniuk és értékelniük kell a belső ellenőrzés által nyújtott szolgáltatást annak érdekében, hogy a belső ellenőrzést elfogadottá, fontossá váljon és növelje a munkája hatását.
3. **Szakma:** Ha a belső ellenőrzés nem tudja megfogalmazni az egyedi értékajánlatát, tevékenységének lényegét, akkor végső soron nincs (belső) ellenőrzés. A belső ellenőrzési szakmának még mindig hiányzik az általánosan elfogadott közös alapja. A nem világos értékajánlattal a belső ellenőrzési szakma folyamatosan futja a túlvállalás és az alulteljesítés kockázatát, ami azt eredményezheti, hogy *"ezermesternek"* vagy *"semmihez sem értőnek"* titulálják.[10]



4. **Jólét:** Ha nincs üzlet, nincs (belső) ellenőrzés. A belső ellenőrzésnek módot kell találnia arra, hogy hozzájáruljon az általa kiszolgált vállalat vagy közintézmény általános értékajánlatához.
5. **Emberek:** Az emberekből indul minden változás. Az emberek alkalmazzák a technológiákat. A belső ellenőrök nem robotok. Ahogy a kollégáik, vagy az ügyfeleik sem azok. Az üzlet arról szól, hogy az emberek együtt dolgoznak.[11]

A következő fejezetekben ezeket az elemeket részletesebben megtárgyaljuk.



Bolygó

Az ESG immáron nem egy *'jó, ha van'* kategória. A kihívás valódi és nem fog eltűnni akkor sem, ha néhányan nem vesznek róla tudomást. Az ESG halálosan fontos kérdéssé válik a társadalom, a vállalatok és a belső ellenőrzés számára is.

Az ESG mérőszámok formálisan beépültek a befektetők és a magán alapkezelők döntési folyamatába.[12] Számos magántőke társaság aláírta az ENSZ Befektetési Felelősségvállalási Elveit (UNPRI): több mint 100 billió USD értékű vagyont kezelnek ezen elvek szerint és több mint 3000 vagyonkezelő regisztrált már az elvek követésére. Ezen kívül az EU a közelmúltban úgy döntött, hogy kötelezővé teszi az ESG adatok közzétételét a befektetések fenntartható tevékenységek irányába történő csatornázása érdekében.

A belső ellenőröknek kritikusan fel kell tenniük maguk számára a kérdést, hogy vajon a belső ellenőrzés elégséges részt vállal az ESG megvitatásában. Nem hisszük, hogy ez elégséges lenne, mert kevés bizonyítékunk van, ami ezt támasztaná alá. A környezeti kérdések tekintetében 10 évvel ezelőtt Ridley (2011) azt a következtetést vonta le, hogy a belső ellenőrzés nem nyújtott elégséges független bizonyosságot az érdekelt felei számára a fenntarthatósági szabályzatok, gyakorlatok és mérőszámok jelentések tekintetében A szerzők úgy látják, hogy a belső ellenőrzésben van erre potenciál, de a belső ellenőrzést globálisan nem népszerűsítették kellőképpen ebben a szerepkörben. Tíz évvel később, egyre több kutató ír a belső ellenőrzés és a fenntarthatóság kapcsolatáról. Ugyanakkor DeSimone (2021) például még mindig korlátozott jelentőségűnek ítéli azt a gyakorlatban, amikor arra a következtetésre jut, hogy: *"miközben egyre több szervezet kötelezi el magát a fenntarthatósági tevékenységek irányába, az ezen tevékenységekről nyújtott bizonyossági szolgáltatások relatíve újak".*

Többre és jobbra van szükség ahhoz, hogy relevánssá váljunk és maradjunk. Az ESG rövidítésben az E betű (Environment – Környezet) közvetlenül a klímaváltozás fenyegetésére utal, ami már most hatással van a vállalatok stratégiai döntéseire és ez növekvő mértékben még inkább így lesz a jövőben. Egyértelműen szükség van arra, hogy a belső ellenőrök kiemelkedő és elismert szereplőkké váljanak, akik megfelelő bizonyosságot nyújtanak a vezetés számára a stratégiai és operatív környezeti célokról. Vannak esetek, ahol a belső ellenőrök már követik ezt az irányt, ugyanakkor a szakma egésze általánosságban elszalasztja a lehetőséget, talán azért, mert az E betű hiányzik a belső ellenőrzés küldetéséből:

„A belső ellenőrzés olyan független, objektív bizonyosságot adó eszköz és tanácsadói tevékenység, amely értéket ad a szervezet működéséhez és javítja annak minőségét. Módszeres és szabályozott eljárással értékeli és javítja a kockázatkezelési, a kontroll és az irányítási folyamatok hatékonyságát, ezáltal segíti a szervezeti célok megvalósítását." [13]

Úgy gondoljuk, hogy itt az ideje annak, hogy a Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete (IIA - The Institute of Internal Auditors) figyelembe vegye a környezeti szempontot a belső ellenőrzés küldetésében, az IPPF egyéb részeiben, valamint jelentésekben és egyéb támogató dokumentumokban.

Az ESG S betűje (Social – Társadalom) szintén releváns a belső ellenőrzés számára. Az *„Új munkafelfogás"* megatrend azt jelzi, hogy a jövőben egy vállalat létjogosultsága több tényezőtől fog függeni, nem csak a profittól. Egy vállalatnak meg kell tudnia mutatni, hogy hogyan járul hozzá a szélesebb társadalmi értékekhez annak érdekében, hogy befektetőket és tehetséges munkavállalókat vonzzon. Ez az átfogó vállalati márkaépítés egy stratégiai és operatív feladat, ahol a vezetésnek bizonyosságra van szüksége, hogy céljai teljesülnek és a külső jelentései pontosak. A belső ellenőrzés jó helyzetben van ahhoz, hogy ilyen bizonyosságot nyújtson, mégis viszonylag keveset tesznek ezen a területen.

Végül, ami az ESG rövidítésben a G betű (Governance – Irányítás) illeti, az irányításnak hosszú ideje a belső ellenőrzésnek központi elemének kellene lennie. Lenz (2013) arra a következtetésre jutott, hogy *"míg az IIA azt állítja, hogy a belső ellenőrzés a vállalatirányítás egyik pillére, egyes kulcsfontosságú érdekelt felei megkérdőjelezik értékteremtését. Van némi ellentmondás a belső ellenőrzés által vélt és az egyes ügyfelek által érzékelt értékek között."* Lenz (2013) a belső ellenőrzés eredményességét *kockázat alapú koncepcióként határozza meg, amely a vállalatirányítás minőségének pozitív befolyásolásával segíti a szervezetet a céljai elérésében.* Közel tíz év elteltével továbbra is a vállalatirányítás minőségének pozitív befolyásolását tekintjük a belső ellenőrzés értékajánlatának megerősítéséhez vezető ígéretes útnak.

A belső ellenőrzésnek megvan a lehetősége, hogy több hozzáadott értéket nyújtson az irányítás területén. Laura Spira, az Oxford Brookes Egyetem Vállaltirányítás emeritus professzora teljes mértékben egyetért ezzel, amikor 2021 júliusában az alábbi következtetésre jutott: *"a G résszel ritkán foglalkoznak és ez az, ahol a belső ellenőrzésnek fontosnak kellene lennie"*[14] a gyakorlatban. Teljes mértékben egyetértünk a következtetéssel.

Összefoglalva, **úgy gondoljuk, hogy az ESG-ben nagy lehetőségek rejlenek a belső ellenőrzés számára, hogy egyfelől értéket nyújtson az üzlet és a társadalom számára,** másfelől az elmélet oldaláról megközelítve a belső ellenőrzés szakmai hatókörébe tartozóvá (Abbot 1988) vagy szívügyévé váljon a téma, amely megalapozza a társadalmi elismertséget, miközben egyúttal megkülönbözteti a belső ellenőrzést a külső könyvvizsgálattól.

Nyilvánosság (Public)

A belső ellenőrzés hatékonyságát mikro- és makrotényezők befolyásolják.[15] A mikrotényezők közé tartoznak a szervezet, valamint a belső ellenőrzés erőforrásai, folyamatai és kapcsolatai. Bár Lenz (2013) a mikrotényezők, különösen a belső ellenőrzés kulcsfontosságú érdekelt felekkel, így a felsővezetéssel és az igazgatósággal való kapcsolatának elsődlegességét hangsúlyozza, ugyanakkor a makrotényezők is számítanak.
Lenz és Hahn (2015) a normatív, az utánzó és a kényszerítő erőket azonosítja makrotényezőként:

- *A normatív erők* hatásukat az IIA (2017) által előírt Nemzetközi Szakmai Gyakorlatok Keretrendszerének (IPPF – International Professional Practices Framework) való megfelelés mértékén keresztül mutatják meg.
- *Az utánzó erők* arra a jelenségre utalnak, hogy a szervezetek törekednek arra, hogy hozzájuk hasonló, általuk sikeresnek és legitimnek tekintett szervezetek mintáját kövessék.
- *A kényszerítő erők* a jogszabályok, normák és egyéb kötelező érvényű előírások betartásával kapcsolatosak.

Más intézményelméleti alapokon nyugvó belső ellenőrzési kutatások azt mutatják meg, hogyan alakítják ezen erők a belső ellenőrzést. Például Arena társai (2006) és az Arena és Jeppesen (2010) bemutatja, hogy a szabályozási háttér — mint kényszerítő erő — erős befolyással lehet a belső ellenőrzés fejlődésére. Brierley és társai (2001) és El-Sayed Ebaid (2011) pedig úgy érvelnek, hogy a belső ellenőrzés legitimációt szerezhet a kényszerítő erőknek való megfelelésen keresztül.

A szabályozás kulcsfontosságú a belső ellenőrzés legitimációjának növelésében, különösen a kevésbé fejlett területeken. Jelenleg a szabályozók általában nem követelik meg a hatékony belső ellenőrzési funkció meglétét, még tőzsdén jegyzett társaságok esetében sem. Azonban vannak kivételek. A New York-i Értéktőzsde (NYSE) jegyzési szabályai megkövetelik a belső ellenőrzési funkció meglétét (NYSE 303A.07. szakasz), ugyanakkor nem határozzák meg annak méretét és jellegét, továbbá az NYSE nem foglalkozik a belső ellenőrzés hatékonyságával sem.[16] Hasonlóképpen, Dániában a 125 munkavállalónál többet foglalkoztató bankok számára kötelező belső ellenőrzési funkció létesítése, azonban a funkció erőforrásairól már az igazgatóság dönthet. Ebből következően gyakoriak az egy főt foglalkoztató belső ellenőrzési osztályok, ami egyértelmű jele annak, hogy az igazgatóság azért hozott létre belső ellenőrzési funkciót, hogy megfeleljen a szabályozásnak, nem pedig a funkció szervezet számára potenciális hozzáadott értéke miatt.

Noha a belső ellenőrzés legitimitását növeli az, hogy (bizonyos típusú) szervezetekben a jelenlétét a szabályozás írja elő, az igazgatóságnak fontos azt is megértenie, hogy a belső ellenőrzés értéket is teremt egy szervezet számára, még akkor is, ha a szabályozásnak való megfelelés az elsődleges. Ennek megfelelően azt állítjuk, hogy:

a) A szabályozók ***nem*** értik, hogy a belső ellenőrzés hogyan tud értéket teremteni a társadalom számára.
b) A szabályozók ***nem*** értik a belső ellenőri munka IIA definíciójának megfelelő sokszínűségét.
c) Az igazgatóság tagjai ***nem*** értik, hogyan teremthet a belső ellenőrzés értéket a vállalat számára.

Úgy gondoljuk, hogy a belső ellenőrzés népszerűsítése érdekében elengedhetetlen a szabályozó hatóság és az igazgatóságok befolyásolása, belső ellenőrzés értékteremtő képességének tudatosítása és elismerése.

Ebben az összefüggésben gratulálunk az IIA Ausztriának[17] a 2021. szeptember 29-én megtartott első sajtótájékoztatójához. Ez egy olyan példa, amelynek követésére az IIA többi tagszervezetét is ösztönözzük. Az IIA Ausztria egy 326 résztvevővel (ebből 126 döntéshozó, vezérigazgató és felsővezető) végzett felmérés eredményeit ismertette:

- Az egyik meglepő eredmény az volt, hogy a döntéshozók 26%-a nem lát értéket abban, amit a belső ellenőrzés végez, és ami még rosszabb, fogalmuk sincs arról, hogy mit csinál a belső ellenőrzés.
- További szembetűnő eredmény az volt, hogy a résztvevők 75%-a azt javasolta, hogy bizonyos típusú szervezetekben (pl. mérettől függően) legyen kötelező létesíteni belső ellenőrzést.

Mindkét eredmény megerősíti azt a feltételezésünket, hogy az érdekelt felek nem látják a belső ellenőrzés értékét, és nem értik, hogy mit csinál a belső ellenőrzés.
Így a belső ellenőri szakmának folytatnia kell, és magasabb szintre kell emelni az IIA számos tagszervezete által már végzett érdekképviseleti munkát annak érdekében, hogy a fő érdekelt felek jobban megértsék a belső ellenőrzés értékteremtő képességét. **Az érdekelt feleknek azt kell megérteniük, hogy miben különbözik a belső ellenőrzés a könyvvizsgálattól.** Ez a megértés az előfeltétele annak, hogy népszerűsíteni tudjuk a belső ellenőrzést és az IIA Nemzetközi Szakmai Gyakorlati Keretrendszerét (IPPF), valamint szorgalmazzuk a belső ellenőrzési funkció kötelezővé tételét.

2021. október 8-i előadása után Norman Marks[18] válaszolt arra a kérdésre, hogy a belső ellenőrzés meglétét miért nem írják elő kötelezően a szabályozó hatóságok. Véleménye szerint azért, mert a belső ellenőrzés során *„igen helyesen nem csak a hibák és a csalások megelőzésére összpontosítunk”* mondta, *„ugyanakkor a szabályozó hatóság figyelmének középpontjában a befektetők pénzének védelme, nem pedig annak növelése áll.”* Ezzel egyetértünk és megjegyezzük, hogy sok olyan esetben, amikor a belső ellenőrzést kötelezővé tették, a szabályozó hatóság ragaszkodott ahhoz, hogy a belső ellenőrzés működjön együtt a könyvvizsgálóval a pénzügyi ellenőrzésre, illetve a pénzügyi beszámolási folyamatot közvetlenül érintő belső kontrollokra összpontosítva. Ennek azonban az lett a következménye, hogy a belső ellenőrzés alárendelődött a könyvvizsgálónak, csakúgy, mint az ápolók az orvosoknak (Arena és Jeppesen, 2010). Ebben a forgatókönyvben a könyvvizsgáló teljes mértékben kontrollálja a belső ellenőrzés tevékenységét és tudásbázisát, és a belső ellenőrzésnek nehéz szakmailag azonos szinten maradni a könyvvizsgálóval. Ráadásul a belső ellenőrzési szervezetek és a belső ellenőri szakemberek között sincs egyetértés abban, hogy mi álljon a belső ellenőrzés fókuszában. A belső ellenőrzés különböző embereknek különböző időpillanatban mást és mást jelent. **A belső ellenőrzés világában sokféle gyakorlat terjedt el.** Néhány belső ellenőrzési szervezet jogosan gondolhatja világszínvonalúnak magát, míg mások az alapvető eljárásokat sem alkalmazzák, és gyakorlatukból hiányoznak a lényeges pillérek (Lenz és társai 2014).

A belső ellenőrzés IIA-féle definíciója tág, és úgy készült, hogy a gyakorlatok sokféleségét magába foglalja, ugyanakkor éppen ez a sokféleség nehezíti a belső ellenőrzés népszerűsítését a szabályozó hatóságok és kulcsfontosságú érdekelt felek, például igazgatóságok körében. Azonban a definíció leszűkítése zavart okozna sok belső ellenőrzési szervezetnek abban, ahogy értéket szeretnének teremteni a cégük számára, továbbá szakmán belüli nézeteltéréseket is okozna. Így a belső ellenőrzés kötelezővé tételével járó előnyök ára egyfajta belső korlátozás lesz. A belső ellenőrzés fogalmát le kell szűkíteni és meggyőzően el kell magyarázni, hogy hogyan tud a belső ellenőrzés értéket teremteni a cégek és a társadalom számára, továbbá a keretrendszert (IPPF) konkrétabbá kell tenni, és alkalmazását kötelezővé kell tenni a belső ellenőrzési szervezetek számára, végül az ennek való megfelelést ellenőrizni, míg az ettől való eltérést szankcionálni kell. Csak így remélheti a belső ellenőrzés szolgáltatásainak hivatalos elismerését.

Szakma

Az előző szakaszban leírtak szerint a jogi elismerés és a kötelezően előírt belső ellenőrzés egyértelmű, közös megértésen és elfogadáson alapuló értékajánlatot igényel, amelyet a szakmai hatókörnek neveznek (Abbott, 1988). Ha a belső ellenőrzés szakmai elismerésre törekszik, akkor olyan tudásbázisra van szüksége, amely a szakmát és az elvégzett munkát összeköti. Más szóval, **szükség van egy olyan belső ellenőrzési tudásanyagra, amely legitim és megkülönböztető a belső ellenőrzés számára, és megmagyarázza azt, hogy a belső ellenőrzés milyen értéket képvisel a társadalom számára annak érdekében, hogy a szakmát elismerjék.** A szakmák azonban általában más szakmákkal versenyeznek a szakmai illetékességéért. A belső ellenőrzés fő versenytársa a könyvvizsgáló, ezért a belső ellenőrzés szakmai illetékességének megszerzése és a könyvvizsgálónak való alárendeltség elkerülése érdekében a belső ellenőrzésnek meg kell különböztetnie tudásbázisát a pénzügyi ellenőrzéstől (Arena & Jeppesen, 2010). A szakmai illetékesség megteremtésének és fenntartásának folyamata egyensúlyozás, mivel kompromisszumokra kell törekedni a cél teljeskörű tisztázása, valamint a homályos elképzelés (könnyű célpont kontra jó védelem) között, azaz a túl kevés és túl sok tartalom között (nem kifizetődő szakmaiság szemben annak lehetetlen elfogadtatásával) (Abbott, 1988, 52., 103. o.).[19]

Mint azt állítottuk, nem hisszük, hogy a belső ellenőrzés jelenleg ilyen megkülönböztető illetékességgel rendelkezik; a belső ellenőrzés meghatározása egyszerűen túl tág. Idővel ez több szerzőt is annak a kockázatnak a megfogalmazására késztetett, hogy a belső ellenőrzés *„ezermester”* lesz miközben semmihez sem ért igazán, és hogy a tudományágak mindegyikének hiánya szakmaiatlanságnak bizonyul (Lenz et al., 2018; Van Peursem, 2004).[20]

Úgy véljük, hogy a belső ellenőrzésnek csökkentenie kell a feladatok változatosságát,

hogy arra összpontosíthasson, ami megkülönbözteti a könyvvizsgálattól, azaz a belső ellenőrzés azon képességére kell fókuszáljon, hogy bekapcsolódjon a szervezet irányítási folyamataiba, amit a könyvvizsgáló a függetlenség megőrzése érdekében nem tehet. Úgy véljük továbbá, hogy a belső ellenőrzésnek vonzóbb és meggyőzőbb ötletet és történetet kell megfogalmaznia az illetékességéről. Ehhez a történethez egy találó metafora használatát javasoljuk, mivel ez segíti a megértést, az egyik kontextusból a másikba való átültetést (Lakoff & Johnson, 1980). Ennek megfelelően javasoljuk a *„vállalatirányítás kertésze"* metafora használatát a belső ellenőrzés értékteremtésének magyarázatára:

- **A vállalatirányítás** központi szerepet tölt be abban, amire a belső ellenőrzés már régóta törekszik. A vállalatirányítás meghatározása szerint *„az igazgatóság által létrehozott folyamatok és struktúrák kombinációja a szervezet tevékenységeinek tájékoztatására, irányítására, vezetésére és ellenőrzésére a szervezet céljainak elérése érdekében."* (Anderson és társai, 2017, 3. fejezet), és ez tökéletes választás arra, hogy a belső ellenőrzés központi kérdése legyen. A vállalatirányítás egy gyűjtőfogalom, és azt javasoljuk, hogy tartalmazza az ESG-ből az E és S betűket is. A vállalatirányítást a belső ellenőrzés központi területének tekintjük, amely segít elkerülni a túlvállalást és az alulteljesítést. A vállalatirányítást ajánljuk a belső ellenőrzés fókuszának, mint a belső ellenőrzés javasolt *„szívügye"*, amely széles területet ölel fel, megfelelő mérete miatt nem túl elvont és nem is túl kevés.

- **A kertész** hasonlat Sarens és társai (2016) korábbi munkájára épül, *„olyannak kell lennünk, mint a gondos gazdáknak"*[21], a hasonlat úgy tekint a belső ellenőrre, akit a természet iránti tisztelet jellemez, aki a növények számára megfelelő környezetet teremt, hogy a növények az időjárási és talajviszonyoknak megfelelően növekedhessenek. A belső ellenőröknek magokat kell vetniük, trágyázni, öntözni és ápolni kell a növényeket, folyamatosan figyelni az időjáráselőrejelzést, és ehhez igazítani a növényápolást, időnként gyomlálni szükséges, mindezt türelemmel és alázatosan, de ugyanakkor eredmény- és teljesítmény-orientáltan. A belső ellenőrök munkája közvetett, mivel munkájuk hatása másokon keresztül érvényesül. Javasoljuk, hogy a belső ellenőrökre az ígéretes kertész metaforaként tekintsünk, így ezzel erősíthetjük a belső ellenőrzés értékteremtését.

Az IIA Nordics 70. évfordulója volt az emlékezetes pillanat, amikor a belső ellenőrzést a vállalatirányítás kertészeként mutattuk be. **Indításként az évfordulós előadással és ezzel a cikkel szeretnénk megvitatni a belső ellenőrzési közösségben a javasolt új, a köztudatba beépítendő megközelítést, a vállalatirányítás kertésze metaforát.** A gazdálkodás azt sugallja, hogy a belső ellenőrzés szerepe pozitív hatással van a szervezeten belüli hatékony vállalatirányításra, ami a szervezet és az érdekeltek számára értéket képvisel.

A belső ellenőröktől elismerő visszajelzéseket kaptunk, mint például[22]: *„Ez tetszik. A „vállalatirányítás kertésze" találó hasonlat a helyzetre, amely erősítheti a belső ellenőrzés értékteremtését. A gazdálkodás eredménye a természet (a környezet, amelyben működünk) és a gondozás (az a mód, ahogyan gondozzuk, védjük, tápláljuk és támogatjuk) gyönyörű keveréke."*

Hogyan válhat vonzó ötletté a belső ellenőrzés, mint a vállalatirányítás kertésze? Ebben a SUCCESS (siker) mozaikszó segít. A bestsellerükben Heath és Heath (2008) azt vizsgálják, hogy egyes ötletek miért maradnak

fenn, mások pedig miért halnak el. Az általuk megalkotott SUCCES modellt az audit területére alkalmazva, olyan vonzó ötleteket keresünk, amelyek egyszerűek (Simple), váratlanok (Unexpected), konkrétak (Concrete), hitelesek (Credible), érzelmesek (Emotional) és/vagy történeteket (Stories) mesélnek el. Egy ilyen tulajdonság már elegendő lehet ahhoz, hogy egy ötlet állandósuljon.[23] Hozzáadtunk még egy nagy *„S"* betűt, amely a vad óceánban való *„Szörfözésre"* (Surfing) utal. A javasolt metafora és vezérmotívum, a vállalatirányítás kertésze[24] ilyen vonzó ötletté válhat, amely segíthet a jövőben a belső ellenőrzés értékteremtésének megszilárdításában:

EGYSZERŰ: Ezt a hasonlatot könnyű megérteni és megjegyezni. A vállalatirányítás régóta központi szerepet játszik a belső ellenőrzésben. A kertész elismeri, hogy a belső ellenőrök csak közvetve lehetnek hatékonyak, mivel a növények maguktól nőnek, amikor a körülmények kedvezőek. Ez a hasonlat a kertész tevékenységének közösen elfogadott értelmezésén alapul, és ezt a magyarázatot használhatja a belső ellenőrzés is.

VÁRATLAN: Tudatosan javasoljuk a vállalatirányítás kertésze hasonlatot a vállalatirányítás őrzője helyett, mert a kertész metafora egészséges szerénységet mutat, mivel a kertész a valóságnak és a való világ váratlan időjárási viszonyainak van kitéve. A kertész hasonlat alázatot mutat. A kertészek nagyon tisztelik a természetet, a környezetet, amelyben élnek. Hasonlóképpen, a belső ellenőröknek is azt tanácsoljuk, hogy tartsák tiszteletben annak a szervezetnek a többi tagját, amelyben működnek. A kertész finom hasonlatával a belső ellenőrzést szándékosan úgy pozícionáljuk, mint aki folyamatosan fejlődik, aki mindig tanul és nem pedig mindentudó.

KONKRÉT: A vállalatirányítás nagyon széles színteret fed le, amely nem túl elvont és kellő tartalommal bír, valamint megfelelő méretű ahhoz, hogy a belső ellenőrzés központjában legyen.

HITELES: A vállalatirányítás egy olyan színtér, amelyen a belső ellenőrzés nagyon hosszú időn keresztül dolgozott, tapasztalatot és hitelességet szerzett.

ÉRZELMES: A gazdálkodás, mint hasonlat tompítja azt a negatív felfogást, amely szerint a belső ellenőrzés a hibák feltárásával foglalkozik, az auditorok pedig szürke, unalmas aktakukacok. A gazdálkodás azonnali, látható eredményeket hoz, amely mindenkinek tetszik, és amit mindenki értékel. Még az egészségre is jótékony hatással van, ahogy azt a kutatások mutatják (Soga és társai, 2017). Tehát a *„vállalatirányítás kertésze"* érzelmileg pozitív jelentéssel bír. A belső ellenőröknek, mint kertészeknek empátiával is kell rendelkezniük. A belső ellenőrzési ügyfeleknek biztonságban kell érezniük magukat abban, hogy a belső ellenőrök a jövőbeni közös fejlesztésre fókuszálnak, nem pedig a hibák feltárására. A bizalom kialakításának kulcsa a megfelelő gondolkodásmód. Óvakodj a *„na most megvagy"* típusú egyénektől, mert állandósítják a negatív sztereotípiákat. A belső ellenőrzés megközelítésének emberi vonatkozásai kritikusak. A *„vonzó személyiség"* az, aki empátiát mutat, és gyorsan képes bizalmi kapcsolatot szerezni és kialakítani (Garyn, 2021).

TÖRTÉNETEK: Belső ellenőrök alázatosak, egészséges szerénységről tesznek tanúbizonyságot, amikor ki vannak téve a durva valóságnak, valamint a zord és váratlan időjárási viszonyoknak, holisztikus nézetük van, a növények növekedésével és fejlődésével törődnek, a szervezet funkcionális szigetei közé látnak, tudják, hogy nem lehet húzni a füvet, hogy gyorsabban nőjön, és kérdező megközelítést alkalmaznak, hogy jobban megértsék a világot és a környezetüket, amelyben élnek.[25]

SZÖRFÖZÉS a vad óceánon: A belső ellenőrök mini jellegtana három különböző típust különböztet meg: 1. típus: Oldalvonalon állni 2. típus: Nyugodt medencében úszkálni és 3. típus: Szörfözni a vad óceánban. A modern belső ellenőrök már nem maradnak a medence (szervezet) szélén, ahol alig lesznek vizesek; a modern belső ellenőrök a vad óceánon szörföznek, más szóval a modern belső ellenőrök is részei a mai üzleti világnak. A relevanciához a belső ellenőrzési szakmának több 3-as típusú auditorra, több úttörőre és innovátorra van szüksége a VUCA világában, amelyet Változékonyság (Volatility), Bizonytalanság (Uncertainity), Összetettség (Complexity) és Kétértelműség (Ambiguity)[26] jellemez. Az elképzelés további vizsgálatra szorul, hogy ezek a típusok a kontextustól függően inkább dinamikusak, mint statikusak. Valószínűleg ez lesz a további kutatások kiindulópontja (Lenz, 2021).

Jólét

A belső ellenőrzési tevékenység és a jó kontrollok nem öncélúak. A belső ellenőrzési tevékenység és a kontrollok eszközök a cél eléréséhez, a cél pedig a szervezet irányításának javítása. Mario Andretti (olasz amerikai autóversenyző) szerint: *„Ha úgy tűnik, hogy mindent kézben tartasz, akkor egyszerűen nem haladsz elég gyorsan."*[27]

Chambers (2016) joggal állítja, hogy a belső ellenőrzés több, mint egy fék az autóban, az a navigációs rendszer része. Abban teljesen egyetértünk, hogy a belső ellenőrzésnek a szervezet átfogó stratégiáját kell szolgálnia. **Ha egy szervezet azért bukik el, mert nem nyereséges, akkor az a belső ellenőrzés kudarca is.**
A közszférában dolgozó belső ellenőrök védik és növelik a *közjót*. A magánszektor belső ellenőrei – egyszerűen fogalmazva – a magánszektor *jólétét* védik és növelik. Amikor ellenőrzést végzünk, a magánszektorban, ami valóban számít, az az irányítás; a stratégia, a működés és az üzleti modell létfontosságú. Amikor a belső ellenőrzés értékteremtését demonstrálják, egyes belső ellenőrzési funkciók legitimitásukat az eredményhez való hozzájárulással, tényleges megtakarításokkal vagy a likviditás biztosításának elősegítésével is igazolják. Jóllehet mindez eltér a belső ellenőrzés javasolt központi szerepétől, nincs ebben semmi rossz. Válság idején, például az európai COVID-19 válság kirobbanásakor, 2020 márciusában-áprilisában, e cikk első szerzőjét, belső ellenőrzési vezetőt a vezérigazgatója felkérte, hogy vállalja el a *„Készpénz a király"* projekt globális projektvezetőjének szerepét is, a válság alatt segítve ezzel a működési cash-flow biztosítását és javítását.[28] Ez egy fontos projekt, mivel a likviditás hiánya a vállalatok összeomlásának egyik fő oka.

Az értékteremtés, például azáltal, hogy ideiglenesen a belső ellenőrzési funkciónak része a *„Készpénz a király"* projekt vezetője, valós mintaként szolgálhat. Számos módja van az értékteremtés bemutatásának a vállalatirányítás területén. A belső ellenőrök jellemzően jól képzettek, jól ismerik az általuk kiszolgált szervezetet, és igazi segítőként tudnak megjelenni válságos időkben.

Emberek

Vercaeren (2021) bemutatja a stratégiák és szervezetek humanizálásának értékét. Minden stratégia végső soron emberekkel foglalkozik. **Az embereken múlik minden.** Az emberek a legfontosabbak. *„Az értékek, hiedelmek és érzelmek bizonyítottan befolyásolják az emberi motivációt, és így befolyásolják fókuszunkat, döntéseinket és cselekedeteinket"* (Vercaeren, 2021, 12. o.). **Az emberektől indul minden változás.** A belső ellenőröknek rugalmasnak kell maradniuk, alkalmazkodniuk kell az ismeretlen jövőhöz, és folyamatosan tanulniuk kell.

Véleményünk szerint a belső ellenőrzés mindenek felett az emberekhez kötődik. Az

emberi készségek jelentik a siker kulcsát, beleértve a kommunikációs készségeket, különösen a hallgatás készségét, ahonnan a szakma ered.[29] *„A hallgatás egy módja annak, hogy felajánljuk másoknak a legritkább, legértékesebb ajándékunkat: a figyelmünket. Ha bebizonyítottuk, hogy törődünk velük és a céljaikkal, szívesebben hallgatnak ránk"* – összegzi Grant (2021, 159-160. o.).
Mindazonáltal, ahogy az üzleti környezet egyre inkább digitalizálódik, a belső ellenőröknek új technológiákat kell alkalmazniuk, mint amilyen például az analitikus ellenőrzési eljárás és a folyamatbányászat. Betti és Sarens (2020) arra a következtetésre jutott, hogy az üzleti környezet digitalizálása megváltoztatja a belső ellenőrzési funkcióhoz szükséges készségeket, Li és társai (2018) pedig tapasztalataikból azt vonták le, hogy a belső ellenőrök az analitikus ellenőrzési eljárásokat az elvártnál alacsonyabb szinten használják, rámutatva arra, hogy a statisztikai és technológiai szakértelem fontos előfeltétele az analitikus ellenőrzési eljárások elsajátításának.

Így, miközben elismerjük az emberek elsődleges fontosságát, meg kell fontolnunk, hogyan javítsuk a belső ellenőrök **oktatását és képzését** annak érdekében, hogy felkészülhessenek a digitalizáció és a fenntarthatóság megatrendjeire. Ennek elérésének fontos módja az IIA és az egyetemek közötti fokozott együttműködés világszerte, és a nemzetközi IIA-nak is át kell gondolnia az Akadémiai Kapcsolatok Programját[30] annak érdekében, hogy az IIA által az egyetemektől tanulható dolgok ugyanolyan fontosak legyenek, mint az, amit az egyetemek tanulhatnak az IIA-tól. A program részeként a belső ellenőrzéssel kapcsolatos tudatosság növelhető azáltal, hogy a gyakorló szakemberek oktatási feladatokat vállalnak fel, vagy előadásokat tartanak az érdeklődő hallgatóknak, hogy közvetlenül a diploma megszerzése után a belső ellenőrzési pálya felé tereljék őket, hiszen máskülönben ezt a karrier utat ebben a szakaszban gyakran figyelmen kívül fogják hagyni. Előnyös lenne, ha a belső ellenőrzési közösség színesebb, változatosabb karriermintákat alakítana ki, és rugalmasabbá válna, hogy a gyakorlatban a lehető legjobban tükrözze a sokoldalóságát.

A játékosítás **(gamification),** amely egy modern tanulási módszert hasznosít „A belső ellenőrzési játékban" való részvétel során, egy újabb lehetőség a belső ellenőrzés vonzerejének növelésére. (Foerschler&Lenz 2020).[31] Úgynevezett VUCA – Volatilis (Volatile), Váratlan (Unexpected), Összetett (Complex) és Zavaros (Ambiguous) – világban élünk. A belső ellenőrök hagyományosan jól kezelik a bonyolult dolgokat, kiderítve azt, hogy **MI VAN**. Mindez továbbra is fontos, de ha a belső ellenőrzési szakemberek hatást akarnak elérni a **HOGYAN TOVÁBB** kérdéssel is foglalkozni kell. Ha pragmatikusak vagyunk és nem dogmatikusak, az valóban segít. Azonban modern, felgyorsult és összefonódó világunkban az, hogy MI VAN és HOGYAN TOVÁBB, már nem elegendő a modern belső ellenőr számára. El kell kezdenünk jobban megbarátkozni a **MI VAN AKKOR, HA** típusú kérdésekkel, azaz a forgatókönyv-szerű gondolkodással és a jövőbe tekintéssel. Meg kell tanulnunk, hogyan tudjuk jobban kezelni az interaktív komplexitást és befolyásolni az emberi viselkedést, azaz pontosan azt, amiről a gamifikáció szól. Az interaktív játékmód kiváló lehetőségeket kínál a tapasztalatszerzésre, ezáltal javítva a résztvevők azon képességét, hogy kezeljék az interaktív összetettséget.

Az üzlet és a belső ellenőrzés lényegében az emberek sikeres együttműködéséről szól. Ennek során az emberi készségek elengedhetetlenek és azok is maradnak. Egyes belső ellenőrzési feladatok automatizálhatóak robotokkal, de a bizonyítékok kritikus értékelésének alapvető szempontjai és az eredmények közlése nem. Tehát **a belső ellenőrzés csak részben tudomány (szabványosított eljárás),**

annak oroszlánrésze inkább művészet. Az interperszonális készségek, a kommunikáció és a meghallgatás képessége kritikus fontosságú és az is marad, valójában a belső ellenőr sikerének a kulcsa.

Felhívás cselekvésre

A belső ellenőrzés az előrejelzések szerint olyan hivatás és munkakör lesz, amelyre vonatkozóan a kereslet csökken. A World Economic Forum Jelentése *„The Future of Jobs"* (World Economic Forum, 2020) szerint a könyvelés és ellenőrzés a 4. helyen áll azoknak a munkaköröknek listáján, amelyekre a kereslet csökken.[32] A belső ellenőrzés ismét válaszút előtt áll. Mikroszinten, a szervezetekben és intézményekben az érintettek egyre kevésbé látják a belső ellenőrzés hozzáadott értékét, és makroszinten ez a kilátás veszélyezteti a belső ellenőrzés, mint szakma legitimitását és relevanciáját. Lényegében a belső ellenőrzési szakma az elmúlt évtizedekben közel sem fejlődött eleget. Többre és jobbra van szükség.

Miközben elismerjük, hogy több kutatásra van szükség azzal kapcsolatban, hogy a „vállalatirányítás kertészének" metaforáját miként érzékelhetik a kulcsfontosságú érintettek, úgy gondoljuk, hogy érdemes ezt folytatni, és cikkünket cselekvésre való felhívással zárjuk.

Ez a cikk öt fő cselekvési és fókuszterületet javasol az IIA és az Academia számára, amelyek meg fogják határozni a belső ellenőrzés jövőbeni szerepét, legitimitását, relevanciáját, valamint szervezeti és társadalmi jelentőségét. Ennek a cikknek az a célja, hogy átfogóan mutassa be a belső ellenőrzés jobbításához javasolt öt konkrét utat. Az öt fejlesztésre érdemes irány a bolygó, a nyilvánosság, a szakma, a jólét és az emberek. Végső soron a belső ellenőrzésnek, mint a vállalatirányítás kertészként való pozicionálása ígéretes metafora az értékajánlat megerősítésére, mind mikro-, mind makroszinten.

Ezt a cikket a különböző érdekelt felek és címzettek felé cselekvésre való felhívással zárjuk: Szeretnénk, ha az **IIA** vezetése áttekintené mind a bemutatott 5P-ket (Bolygó, Nyilvánosság, Szakma, Jólét és Emberek), mind pedig a javasolt vállalatirányítás kertésze vezérmotívumot, hogy megállapítsa, mindez képviselhet-e hozzáadott értéket a globális belső ellenőrzési szakma és közösség számára a stratégiai irányvonal kialakítása során. 2022. február 1-jén, a cikk végső szerkesztésével párhuzamosan, a nemzetközi IIA a tervezett átalakítás részeként új védjegyet és weboldalt mutatott be. Az új logó zöld háttere tökéletesen illeszkedik a javasolt vállalatirányítás kertésze metaforájához.

Szeretnénk, ha az **IIA tagszervezetei világszerte** különös figyelmet fordítanának az érdekképviseletre, azzal a céllal, hogy oktassák és befolyásolják a közvéleményt arról, amit a belső ellenőrzés tesz, illetve tehet. Ezt megteheti például anyanyelvű cikkek és jelentések írásával a belső ellenőrzés lehetőségeiről, befolyásolva ezzel a vezetőségi tagok oktatási programjait, helyi kutatást folytatva az érdekelt felek belső ellenőrzésről alkotott véleményére vonatkozóan, hozzájárulva a helyi vállalatirányítási keretrendszerek kialakításához, valamint hírek, sajtóközlemények közreadásával, konferenciák szervezésével is. Az érdekképviselet kiemelt fontosságú, mert a külső felek véleménye fontosabb, mint a belső ellenőrzési szakma önképe. A szépség a szemlélő szemében van.

Szeretnénk, ha több lenne a 3-as típusú **belső ellenőr,** akik kissé költőien fogalmazva szörföznének a vad óceánban. Szeretnénk, ha a belső ellenőrök úttörőkké válnának, akik csatlakoznának szervezeteikhez és intézményeikhez, amikor azok ismeretlen területre lépnek, például amikor vállalkozásokat vásárolnak és integrálnak, új termékeket vezetnek be esetleg új piacokon, amikor az IT architektúrát és a kapcsolódó üzleti alkalmazásokat fejlesztik és így tovább. Szeretnénk, ha a belső ellenőrök

kiterjesztenék a komfortzónájukat azáltal, hogy magukévá teszik a gamifikációt, és hasznot húznak belőle, mint egy szórakoztató tanulási lehetőségből egy egészséges adag versengés mellett. Ezen túlmenően szeretnénk több belső ellenőrzési szakembert ösztönözni arra, hogy részt vegyenek az akadémia körökben azért, hogy motiválják a hallgatókat arra, hogy a diploma megszerzése után a belső ellenőrzést tekintsék első karrierútnak. Jelenleg a vállalati gazdálkodáshoz képest az ellenőrzés és a vállalatirányítás alig van figyelmük központjában, ez egyértelműen betöltésre váró űr.

Végezetül, a belső ellenőrzési szakma jobbá tétele érdekében mi szeretnénk, ha az Academia kritikusan elemezné a metaforikus *„a vállalatirányítás kertésze”* vezérmotívum összetevőit kritikusan feltárva hogyan fogadják azt a főbb érdekelt felek, illetve a belső ellenőrzés hogyan használhatná fel alapvetéseit arra, hogy értéket teremtsen számukra a metafora korlátain belül. A kritikai kutatás azt is megállapíthatná, hogy az öt P mindegyike milyen mértékben járulhat hozzá ehhez az értékteremtéshez és mennyire lehetnek ellentmondásban, vagy éppen kölcsönhatásban egymással. Ez a cikk arra kívánja ösztönözni a kutatókat, hogy innovatív kutatási stratégiákat tárjanak fel, új elméleteket szondázzanak, valamint hasznosítsák a más kutatási irányzatokkal való kereszteződésekből származó eredményeket.

Köszönetnyilvánítás

Rainer hálás és köszönetét fejezi ki az IIA Nordics minden tagszervezetének a lehetőségért és a meghívásért, hogy 2021 októberében előadást tarthatott a belső ellenőrzés jövőjéről: IIA Dánia, IIA Finnország, IIA Izland, IIA Norvégia és IIA Svédország.

Rainer köszönetet mond Thomas Braunnak, Barrie Enslinnek, Dr. Dominik Foerschlernek, Prof. Kim, K. Jeppesennek, Prof. Christopher Kochnak, Anthony Pugliesenek, prof.em. Jeffrey Ridleynek és prof. em. Laura Spiranak a megbeszélésekért, az elképzelésekért és az inputokért a 2021. október 8-án tartott előadás előkészítése során.
Köszönetet mondunk David Jacksonnak, hogy lektorálta a kéziratunkat, amikor a cikket készítettük.

Köszönjük cikkünk bírálóinak észrevételeiket és javaslataikat, és köszönjük Dan Swansonnak, az EDPACS vezető szerkesztőjének a lehetőséget.

Közzétételi nyilatkozat

A szerző(k) nem jelentettek potenciális összeférhetetlenséget.

Jegyzetek

[1] Az IIA Nordics 70 éve: Csatlakozzon a 70. évfordulós ünnepséghez és találkozzon az IIA elnök-vezérigazgatójával Anthony J. Pugliese-vel, https://iia.no/activities/70-years-of-iia-in-the-nordics/

[2] World Economic Forum (2020), The Future of Jobs Report 2020, 30. oldal, https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020

[3] Az eredeti prezentáció linkje: https://drrainerlenz.files.wordpress.com /2021/10/the-future-of-internal-auditing-dr.-rainer-lenz-70th-anniversary-scandinavian-iia-chapter-08oct21.pdf

[4] A http://www.zukunftsinstitut.de, Megatrends 2021: "Zeit für eine Revision" dokumentum inspirálta, amelyet a saját gondolatainkkal egészítettünk ki

[5] Az American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) szerint a vizsgálati adatok elemzése (ADA-audit data analytics) olyan technika, amely segítségével a könyvvizsgálók a technológiára építve egy adatközpontúbb megközelítést alkalmazhatnak a könyvvizsgálat tervezése illetve végrehajtása során. Az adatelemzési technikát gyakran alkalmazzák a könyvvizsgálatban, de a belső ellenőrzési megbízásoknál is alkalmazható. (https://www.aicpa.org/ 2021. december 22-i állapot).

[6] A CELONIS a folyamat-bányászat úttörő start-up cége, jelenlegi értéke meghaladja a 10 milliárd dollárt. https://www.celonis.com/

[7] Egyesült Nemzetek Szervezete, 2015. https://sdgs.un.org/2030agenda, 2021. október 11

[8] Gabriel (2020), 344 oldal: "Die Gesellschaft wird nach Corona nicht mehr so sein können wie jene zuvor."

[9] Az ENSZ 26. Klímaváltozási konferenciáját (COP26) 2021 október 31-november 13 között rendezték meg Glasgowban. https://ukcop26.org/, https://en.wikipedia.org/wiki/2021 United Nations Climate Change Conference

[10] Lenz, R. (2013) háromszor utal erre a kockázattípusra a PhD dolgozatában, a 35., 110. és 191. oldalakon

[11] További javasolt olvasmány: Gert Vercaeren (2021) Humanizing Strategy: How to Master Emotions, Values and Beliefs When You Execute Plans

[12] Pagnamenta (2021), Blog 2021. szeptember 29-ből

[13] IPPF (2017)

[14] LinkedIn, párbeszéd Prof. em. Laura Spira-val 2021. július 16, amikor az IIA Nordics 2021. október 8-i ülésére készült a prezentáció, https://www.link-edin.com/in/laura-spira-a9268a5

[15] Lenz, R. and Hahn, U. (2015)

[16] Lenz, R. (2013), 31. oldal

[17] Az osztrák cégekben lévő belső ellenőrzésről szóló tanulmány: "Interne Revision: Grower Handlungsbedarf bei IT-Sicherheit, Gender-Pay-Gap, politischer Einflussnahme und Korruptionsvermeidung", https://presse.skills.at/News_Detail.aspx?id=140884&menueid=25063

[18] LinkedIn, Norman Marks' (Globally recognized risk manage-ment and internal audit thought leader), 2021. október 10-i megjegyzés

[19] Lenz, R. (2013), 36. oldal

[20] Lenz, R. (2013), 35-36. oldalak

[21] A szerzők azt javasolják, hogy a belső ellenőrök kertészként való elképzelése egy ígéretes metafora, amellyel jól lehet pozícionálni a belső ellenőrzést, és amely segít annak értékteremtő képességében.

[22] Bhavani Jois' (Associate Vice President and Head - Internal Audit & SOX at Infosys), megjegyzés a LinkedIn-en 2022. január 23

[23] Lenz (2017a) és (Lenz, 2017b)

[24] Sarens, G., Lenz, R. & Decaux, L. (2016), a farmer metaforájára építve

[25] Garyn (2021) idézi Lenz R.-t blogjában, amikor az empátiáról ír.

[26] Lenz (2017a) és (Lenz, 2017b)

[27] 2021. október 11-i online elérés: https://www.brainyquote.com/quotes /mario_andretti_109743

[28] SAF-HOLLAND SE sajtóközlemény, 2021. március 25.: „A működési tevékenységből származó nettó cash flow a 2020-as pénzügyi évben 137,9 millió eurót tett ki, ami 52,4%-kal meghaladja az előző év hasonló időszakának 90,5 millió eurós szintjét. A növekedés elsősorban a nettó forgótőke-gazdálkodás pozitív hozzájárulásának tudható be. Ebben nagy szerepe volt a 2020 áprilisában elindított Cash-is-King projektnek. Ennek eredményeként minden régióban fenntarthatóan csökkent a lejárt kintlévőség, és javult a készletgazdálkodás."

[29] Lenz, R. (2013, 3. o): A latin „audire" szó jelentése „hallani". Ahogy Ridley (2008, 293) kijelenti, „hatékony belső ellenőrzés kulcsa a megfelelő kérdésfeltevés. Ugyanígy a megfelelő hallgatás!" Mélyebb értelme van annak, hogy az embernek két füle és egy szája van (így kétszer annyit tudunk hallgatni, mint beszélni). Ez különösen jó tanács lehet a belső ellenőrök számára.

[30] https://global.theiia.org/edu-events/Pages/Academic-Relations.aspx

[31] Dominik Foerschler és csapata az ARC-Institute-ban szervezte az Európai Audit Versenyt 2021-ben A 2021. szeptemberi döntőről készült YouTube videó linkje: https://www.youtube.com/watch?v=GDXjjsIDnT8

[32] World Economic Forum (2020), The Future of Jobs Report 2020, 30 oldal, https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020

ORCID referenciák:

Rainer Lenz http://orcid.org/0000-0001-5498-5536
Kim K. Jeppesen http://orcid.org/0000-0001-6846-9401

Referenciák

Abbott, A. (1988). The system of professions: An essay on the division of expert labour. The University of Chicago Press

Anderson, U. L. (2017). Internal auditing: Assurance & advisory services (4th ed.). The Internal Audit Foundation

Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2006). Internal audit in Italian organizations: A multiple case study. Managerial Auditing Journal, 21(3), 275-292. https://doi.org/10.1108/02686900610653017

Arena, M., & Jeppesen, K. K. (2010). The jurisdiction of internal auditing and the quest for professionalization: The danish case. International Journal of Auditing, 14(2), 111-129. doi:10.1111/j.1099-1123.2009.00408.x

Betti, N., & Sarens, G. (2020). Understanding the internal audit function in a digitalised business environment. Journal of Accounting and Organizational Change, 17(2), 197-216. https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2019-0114

Bierstaker, J., Janvrin, D., & Lowe, D. J. (2014). What factors influence auditors' use of computer-assisted audit techniques? Advances in Accounting. Elsevier, 30(1), 67-74. https://doi.org/10.1016/J.ADIAC.2013.12.005

Brierley, J. A., Hussein, M. E., & Gwilliam, D. R. (2001). The problems of establishing internal audit in the sudanese public sector. International Journal of Auditing, 5(1), 73-87. https://doi.org/10.1111/1099-1123.00326

Chambers, R. (2016). Internal audit: More than brakes, it's part of the navigation system. Blog. January 11. https://www.richardchambers.com/ internal-audit-isnt-the-brakes-its-part-of-the-navigation-system/

Chartered Institute of Internal Auditors. (2017). Data analytics: Is it time to take the first step? London. https://www.iia.org.uk/media/1689102/0906-iia-data-analytics-5-4-17-v4.pdf

DeSimone, S., D'Onza, G., & Sarens, G. (2021). Correlates of internal audit function involvement in sustainability audits. Journal of Management and Governance, 25(2), 561-591. https://doi.org/10.1007/s10997-020-09511-3

El-Sayed Ebaid, I. (2011). Internal audit function: An exploratory study from Egyptian listed firms. International Journal of Law and Management, 53(2), 108-128. https://doi.org/10.1108/17542431111119397

Eulerich, M., Wagener, M., & Wood, D. (2021). Evidence on internal audit effectiveness from transitioning to remote audits because of COVID-19. Working paper. https://ssrn.com/abstract=3774050

Foerschler, D., & Lenz, R. (2020, December), The internal audit game. Internal Auditor Magazine, The Institute of Internal Auditors, US, Lake Mary, pp. 52-57

Gabriel, M. (2020). Moralischer Fortschritt in dunklen Zeiten: Universale Werte fur das 21. Jahrhundert, Ullstein

Garyn, H. (2021). Six traits leading internal audit job candidates should possess. Blog, April 29

Grant, A. (2021). Think again: The power of knowing what you don't know. Viking, an imprint of Penguin Random House LLC

Heath, C., & Heath, D. (2008). Made to stick: Why some ideas survive and others. Random

IIA. (2017). International professional practices framework (IPPF). The Institute of Internal Auditors

Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). Metaphors we live by. The University of Chicago Press

Lenz, R. (2013). Insights into the effectiveness of internal audit: A multi-method and multi-perspective study [Doctoral Thesis]. Louvain School of Management Research Institute

Lenz, R. (2017a). Time is ripe to revolutionize the audit. EDPACS, 56 (4), 19-22. https://doi.org/10.1080/07366981.2017.1380479

Lenz, R. (2017b). Presentation at the European Conference of the Institute of Internal Auditors (ECIIA) in Basel (Switzerland), SUCCESs - Simple, Unexpected, Concrete, Credible, Emotional and Stories. https://drrainer lenz.files.wordpress.com/2017/09/eciia-2017 dr-rainer-lenz 21-09-2017.pdf

Lenz, R. (2021, December). There are three types of internal auditors: Which one are you? Blog in Internal Auditors 360. https://internalaudit360.com/ there-are-three-types-of-internal-auditors-which-one-are-you/

Lenz, R., & Hahn, U. (2015). A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities. Managerial Auditing Journal, 30(1), 5-33. https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2014-1072

Lenz, R., Sarens, G., & D'Silva, K. (2014). Probing the discriminatory power of characteristics of internal audit functions: Sorting the wheat from the chaff. International Journal of Auditing, 18(2), 126-138. https://doi.org/ 10.1111/ijau.12017

Lenz, R., Sarens, G., & Jeppesen, K. K. (2018). In search of a measure of effectiveness for internal audit functions: An institutional perspective. EDPACS, 58(2), 1-36. https://doi.org/10.1080/07366981.2018.1511324

Li, H., Dai, J., Gershberg, T., & Vasarhelyi, M. A. (2018). Understanding usage and value of audit analytics for internal auditors: An organizational approach. International Journal of Accounting Information Systems, 28, 59-76-. doi:10.1016/j.accinf.2017.12.005

Mahzan, N., & Lymer, A. (2014). Examining the adoption of computer-assisted audit tools and techniques: Cases of generalized audit software use by internal auditors. Managerial Auditing Journal, 29(4), 327-349. https://doi.org/10.1108/MAJ-05-2013-0877

Pagnamenta, R. (2021). No turning back as ESG changes the face of private equity. Blog on. September 29. https://

www.privateequitywire.co.uk/ 2021/09/29/306889/no-turning-back-esg-changes-face-private-equity

Ridley, J. (2008). Cutting edge internal auditing. John Wiley &Sons, Ltd.

Ridley, J. (2021). On the frontlines: Internal audit's role in ESG. Blog. December 21. https://internalauditor.theiia.org/en/voices/2021/on-the-frontlines-internal-audits-role-in-esg/

Ridley, J., D'Silva, K., & Szombathelyi, M. (2011). Sustainability assurance and internal auditing in emerging markets". Corporate Governance, 11(4), 475-488. https://doi.org/10.1108/14720701111159299

Sarens, G., Lenz, R., & Decaux, L. (2016). Insights into self-images of internal auditors. EDPACS, 54(4), 1-18. doi:10.1080/07366981.2016.1220226

Soga, M., Gaston, K. J., & Yamaura, Y. (2017). Gardening is beneficial for health: A meta-analysis. Preventive Medicine Reports, 14(5), 92-99. https://doi. org/10.1016/j.pmedr.2016.11.007

United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. https://sdgs.un.org/2030agenda

Van Peursem, K. A. (2004). Internal auditors' role and authority. New Zealand evidence. Managerial Auditing Journal, 19(3), 378-393. https://doi.org/ 10.1108/02686900410524382

Vercaeren, G. (2021). Humanizing strategy: How to master emotions, values and beliefs when you execute plans. Lannoo Campus

World Economic Forum. (2020). The future of jobs report 2020, https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020

Rainer Lenz, PhD, CIA, CIIA, a SAF-HOLLAND SE cég vállalati audit és tanácsadási szolgáltatások igazgatója. Tapasztalt pénzügyi és könyvvizsgálói szakember, 30 éves nemzetközi tapasztalattal rendelkezik divíziós és regionális pénzügyi igazgatóként és globális szervezetek belső ellenőrzési vezetőjeként. PhD-jét a belső ellenőrzés hatékonysága témakörében szerezte a belgiumi Louvain School of Management-en. Több belső ellenőrzésről szóló cikket publikált tudományos folyóiratokban és számos díjat is kiérdemelt úttörő gondolataiért. Jelenleg a Mainz-i Johannes Gutenberg Egyetemen tanít, lenzrain@uni-mainz.de címen érhető el.

Kim K. Jeppesen a Copenhagen Business School (CBS) könyvvizsgálati professzora és számos, az International Journal of Auditing, European Accounting Review és EDPACS szakmai folyóiratokban megjelent belső ellenőrzésről szóló tanulmány szerzője. A CBS számviteli és könyvvizsgálati mesterképzésének programigazgatója, ahol pénzügyi ellenőrzést, belső ellenőrzést, könyvvizsgálati adatelemzést és csalás-kivizsgálást tanít. Emellett a dán IIA testület igazgatótanácsának tagja. A kkj.acc@cbs.dk címen érhető el.

A Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete előzetes írásos engedélye nélkül a kiadvány egyetlen része sem reprodukálható, nem tárolható kereshető adatbázisban vagy rendszerben, nem továbbítható semmilyen formában elektronikusan, mechanikusan, fénymásolással, felvétellel vagy más módon. Az engedélykérelmeket elektronikusan kell elküldeni a titkarsag@iia.hu címre.

Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete

Copyright © 2023, a Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú szervezetének tulajdona. Minden jog fenntartva.