



A kockázat sebessége: tanulságok az ellenőrzési nyomvonalon, 2.kiadás Richard F. Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA

5. FEJEZET

Kapcsolati éleslátás szükséges a sikerhez

Amikor a tapasztalataimra gondolok vissza, amiket audit felsővezetőként (Chief Audit Executive - CAE) élveztem, rájöttem, hogy lehetséges, hogy teljesen elfelejtettem annak lehetőséget, hogy azzá váljak, vagy nem, aki képes kapcsolatokat fejleszteni és fenntartani.

Amikor hosszú ideje regnáló audit felsővezetőm úgy döntött, hogy visszavonul a hadsereg parancsnokságának belső ellenőrzési osztályának főnökeként, ahol dolgoztam, megdöbbenve értesültem, hogy a pénzügyi igazgató engem ajánlott csapatvezetőként, mint jelöltet az audit felső vezető leváltására.

Első pillantásra, valószínűtlen választás voltam. Bár kétszer dolgoztam a belső ellenőrzési osztályon, de kétszer is elmentem, hogy máshol keressem a lehetőségeket. Akkoriban vezető költségelemző voltam a parancsnokság egy másik részében, és alig volt napi kapcsolatom a pénzügyi igazgatóval, aki dandártábornok volt.

De emellett az Amerikai Katonai Ellenőrző Társaság (ASMC) helyi csoportjának elnöke is voltam, és ebben a minőségben kapcsolatot építettem ki a pénzügyi igazgatóval és a szervezet más magas rangú tisztviselőivel. A pénzügyi igazgató átlátta, hogy milyen

kapcsolatokat alakítottam ki másokkal a szervezetben, és láthatóan arra a következtetésre jutott, hogy ez egy nagyon fontos készség, amelyet a parancsnokság belső ellenőrzési osztályára hozhatok.

12 évvel később a hadseregénél szerzett tapasztalataim megismétlődtek, az Egyesült Államok postai szolgálatánál (USPS). Az USPS fő vizsgálatvezető helyetteseként támogattam a fő vizsgálatvezetőt a USPS auditbizottságával való kapcsolatkiépítésben, és fenntartásban. Egy 2000. elején tartott rutin bizottsági ülést követően az ellenőrzési elnök félrehúzott, s megkérdezte, nem lenne-e kedvem átvenni a TVA ideiglenes vezetői tisztét, hazájában, Tennessee-ben. A TVA-nak szüksége volt egy fő vizsgálatvezetőre, aki szilárd munkakapcsolatot tud kialakítani a szövetségi hatóság igazgatótanácsával és felső vezetésével; akkoriban kapcsolatukat nyilvános vizsály jellemezte, mivel az igazgatóság elnöke jogtalanul vádolta meg a fő vizsgálatvezetőt etikai vétséggel.

Amikor bevallottam az állás iránti érdeklődésemet, az USPS audit bizottságának elnöke azt mondta a TVA igazgatósági tagjainak, hogy erős választás leszek. A többi, ahogy mondani szokás, történelem.

Ezeket a történeteket nem öncélúan osztom meg, hanem azért, hogy bemutassam, milyen létfontosságú lehet a kapcsolatok kiépítése és fenntartása a sikeres belső ellenőrzési tevékenység irányításában és a karrierépítésében.

A belső ellenőröknek különféle, gyakran ellentmondó kapcsolatokat kell kialakítaniuk a különböző érdekelt felekkel, miközben azon dolgoznak, hogy eleget tegyenek az általuk kiszolgált szervezetekkel szembeni kötelezettségeiknek. A belső ellenőrzési funkció általában a szervezet audit bizottságának és annak egyik felsővezetőjének – gyakran a vezérigazgatónak – tartozik beszámolási kötelezettséggel.

De ahhoz, hogy az alapszabályukban felvázolt összes kötelezettségüket ellássák, a belső ellenőröknek erős, konstruktív kapcsolatokat kell kialakítaniuk és fenntartaniuk a szervezeten belüli más vezetőkkel, és üzleti részlegek személyzetével, valamint együtt kell működniük a könyvvizsgálókkal, s megfelelő szakértőkkel és másokkal. Ezen érdekelt felekkel fennálló kapcsolatokat mindegyike tudatos, s folyamatos erőfeszítést igényel annak biztosítására, hogy a szervezet kockázatait megfelelően azonosítsák és értékeljék.

A karrieredben nem kezdheted el túl korán, hogy megtanuld, hogyan alakítsd ki és tarts fenn pozitív, gyümölcsöző kapcsolatokat a társakkal és érdekelt felekkel. Ha valóban elvárod, hogy jelentős mértékben hozzájárulj szervezeti célokhoz, akkor a jellem valódiságán alapuló kapcsolatokat kell ápolni, hogy mások biztosak legyenek abban, hogy valóban segíteni próbálsz nekik – nem csak saját magának.

A kapcsolati előny

Mivel az audit felsővezetők egyre inkább középpontban álló, nyomásokkal telibb szerepben találják magukat, sokan rájöttek, hogy az üzleti és pénzügyi hozzáértés nem elég. A Trusted Advisors (M megbízható tanácsadók) című könyvemben megjegyzem,

hogy a kapcsolattartás a belső ellenőrök egyik legfontosabb készsége a sikerhez – különösen az audit felsővezetők esetében.

Tekintettel arra, hogy számos belső ellenőr számviteli háttérrel rendelkezik, a szakma nem éppen az interperszonális hozzáértéséről híres. Mivel a vállalatok egyre inkább kritikusnak tekintik az audit felsővezető szerepét, egyesek a belső ellenőrzés falain túlra tekintenek az állás betöltésekor, és gyakran rövid távú, rotációs áthelyezéshez illesztik a felsővezetői fejlesztést. Ezek a nem hagyományos audit felsővezetők, szélesebb szervezeti tapasztalattal felvértezve, gyakran lenyűgöző kapcsolatépítő készségekkel egészítik ki mélyreható üzleti ismereteiket.

Az audit felsővezetőknek minden bizonnyal erős kapcsolati készségekre van szükségük. Amint azt korábban megjegyeztük, a legtöbbjük kettős jelentési struktúrával rendelkezik – a vezérigazgató, a pénzügyi igazgató vagy egy másik C-szintű (stratégiai vezető) tisztviselő (adminisztratív) és az audit bizottság (funkcionális) felé –, így mindkettővel hatékony kapcsolatot kell kialakítaniuk. Ez azt jelentheti, hogy a kulcsfontosságú érdekelt felek összetett és versengő napirendjei között kell navigálni, valamint figyelembe kell vennie a könyvvizsgálók, szabályozók és mások igényeit. Ha a vezetés azt akarja, hogy az audit felsővezető üzleti partnerként vagy tanácsadóként szolgáljon – ami egyre gyakrabban fordul elő –, de az igazgatóság az audit felsővezetőt „a szemének és a fülének” keresi, mint biztosítékot a kockázatkezelés és a belső kontrollok általános hatékonyságára vonatkozóan, akkor az audit felsővezetőnek valahogyan be kell töltenie ezeket a látszólag ellentétes szerepeket, miközben minden érintettel erős munkakapcsolatot kell fenntartania.

A sikeres audit felsővezetők -CAE elismerik, hogy ezek a versengő elvárások kellemetlenek és stresszt okoznak. Egyrészt a CAE-nek a szervezeti kockázatok éles megfigyelőjének és értékelőjének kell lennie, amihez olyan hozzáférés szükséges, amely csak a vezetőséggel való szoros munkakapcsolatból adódik. Másrészt ugyanannak a CAE-nek objektívnek kell maradnia, és meg kell őriznie a belső ellenőrzési funkció szervezeti függetlenségét – ez a feladat elkerülhetetlenül azt eredményezi, hogy a felsővezetők irányítása alatt alkalmanként nem hízelgő, ha nem kedvezőtlen jelentéseket készítenek az üzleti egységek teljesítményéről. Az ilyen konfliktusok könnyen tönkre tehetik a kapcsolatokat. Szinte mindenki, aki a belső ellenőrzéssel foglalkozott, ismer egy nagy tekintélyű CAE-t, akinek karrierjét a vállalati vezetőség vezető tagjaival való konfliktusok borították fel.

Az ellenőrzési nyomvonalon tett utam során a kapcsolatépítést minden általam betöltött pozíciómban prioritásként kezeltem, legyen szó a szervezet audit bizottságának tagjaival, felső vezetőivel vagy más munkatársakkal, beleértve a belső ellenőrzésben dolgozókat is. Láttam az erős kapcsolatok jutalmát és a nem hatékony kapcsolatok súlyos következményeit is.

Nem számít, milyen erős a kapcsolati érzéked (vagy milyen erősnek gondolod), valószínűleg olyan helyzetekbe kerülhetsz, amelyek megkívánják, hogy visszalépj, és felülvizsgáld a megközelítési módot. 1998-ban csatlakoztam az USPS-hez, mint általános ellenőrzési vizsgálati helyettes. 10 év CAE-ként eltöltött idő után hirtelen középszintű menedzserként találtam magam egy sokkal nagyobb „tóban”. A csapat

tagjaival folytatott korai találkozók során öntudatlanul személyre szabott fejlesztést és iránymutatást adtam, ugyanazt a hangnemet s megközelítést alkalmazva, mint korábban, a katonai audit felsővezetőként. A hír gyorsan visszatért az általános vizsgálat vezetőhöz (IG), aki elkötelezetten „csapat fókuszú” kultúrát ápolt a USPS-ben, ahol nincs egyéni ego. Gyorsan jelezte aggodalmát a kapott visszajelzésekkel kapcsolatban.

A következő néhány hónap kihívást jelentett számomra, mivel igyekeztem beilleszkedni ebbe az új és nagyon eltérő kultúrába. Még azt is fontolgattam, hogy visszamegyek a Pentagonba, ahol éveken át kapcsolatokat építettem és tartottam fenn. De végül kigyulladt a fény; Rájöttem, hogy nem tudnék valódi hozzáadott értéket adni a Postaszolgáltatnak vagy a vizsgálatvezető irodájának, ha nem igazítom kapcsolatteremtő szemléletemet az új környezetemhez.

Az USPS csapat jelentésszerkesztési folyamatának kihasználásával kezdtem (erről később), hogy megismerjem és jobban megértsem a személyzetet, a menedzsereket és a vezetőket ebben a nem katonai kultúrában. Ennek eredményeként sikerült elnyernem sokak tiszteletét és bizalmát, akik szkeptikusak voltak, amikor először megérkeztem. És mivel sikerült erősebb kapcsolatokat kiépíteni a szervezeten belül, az IG (vizsgálati vezető) tudomásul vette. Sokkal támogatóbb lett, és elkezdte folyamatosan kamatoztatni tudásomat, készségeimet és képességeimet. Egy éven belül az asszisztens IG-be léptetett elő ellenőrzési munkálatokhoz, két éven belül pedig a szervezet vizsgálati vezető-helyettese lettem. Bár akkor még nem láttam, kezdeti küzdelmeim annak a következményei voltak, hogy a kapcsolati érzékemet természetesnek vettem. Nem számít, milyen erősnek gondolod kapcsolati készségeidet, fel kell készülnöd új ismeretek elsajátítására.

A kapcsolati háromszög

Szelmánk egyik legfontosabb kapcsolata a belső ellenőrzést, a menedzsmentet és a szervezet audit bizottságát összekötő kapcsolat – ezt a kapcsolatot a Deloitte háromszöggként jellemzi. A The Broken Triangle (Törött háromszög) című jelentésében a Deloitte megjegyezte: „A belső ellenőrzés, a menedzsment és az auditbizottság közötti kapcsolat nem újdonság. A törött háromszög évtizedek óta létezik sok szervezetnél, változó súlyossággal.”²

Az 1980-as, 1990-es és 2000-es évek elején elviselhetőnek ítélt diszfunkció ma már elfogadhatatlan. A tét – személyes és vállalati egyaránt – új szintre emelkedett. A szabályozók, az elemzők, az érdekeltek (stakeholders), sőt a peres felek is egyaránt nagy érdeklődést mutatnak abban, hogy ez a jó kormányzáshoz és a hatékony kockázatkezeléshez oly nélkülözhetetlen vállalati trió, milyen jól működik együtt szervezetük védelmében és előre mozdításában.

Milyen tünetei vannak a törött háromszögnek? A Deloitte-jelentés³ így szól:

- Pénzügyi beszámoló számainak helyesbítése
- Jelentős hiányosságok

- Szabályozási nem megfelelésség
- Vitatott vagy eredménytelen testületi ülések
- Önkéntes és önkéntelen eltávazások (munkavállalói cserék)
- Elmulasztott bevételek
- Túlzott pereskedés
- Sikertelen partnerségek és szövetségek
- Nem kezelt kockázatok

A Deloitte úgy gondolja, hogy a háromszög javítása érdekében az első lépést az audit felsővezetőnek- CAE-nek kell megtennie, amihez a korábbinál határozottabb szerepvállalásra lehet szükség. A CAE-nek biztosítania kell, hogy a vezetés és az audit bizottság világos rálátással rendelkezzen a belső ellenőrzés tevékenységeire, és teljes körű partnerek legyenek az egység célkitűzéseinek, ellenőrzési tervének és a kapcsolódó tevékenységeknek a kidolgozásában.

A Deloitte-jelentés 11 gyakorlati lépést is kínál a háromszög harmóniájának helyreállításához:

1. Kommunikáció: Legyen nyitott a belső ellenőrzés, az audit bizottság és a felső vezetés közötti kapcsolat tekintetében.
2. Ellenőrizze a szervezeti struktúrát (beszámolás): Határozza meg, hogy az audit felsővezető jelenlegi jelentési struktúrája optimális-e.
3. Marka építés újra gondolása: Fontolja meg a belső ellenőrzési csoport átnevezését „audit services” -re (audit szolgáltatások) vagy más, leíróbb és megfelelőbb névre.
4. Az elvárások összehangolása: Gondoskodjon arról, hogy a belső ellenőrzés ellenőrzési tervét és a stratégiai fókusztérületeket minden fél megértse és elfogadja.
5. Kezelje az elvárásokat: Nincs olyan, hogy tökéletes bizonyosság.
6. Vállalja a kockázatot: Terjessze ki figyelmét azokra a kockázatokra, amelyek gátolhatják növekedési és jövedelmezőségi céljait az audit csapatnak
7. Határozza meg a belső ellenőrzés személyazonosságát: zsarú, nyomozó vagy jogtanácsos?
8. Bővítse ellenőrzési hatókörét: kezelje a felmerülő problémákat és trendeket.
9. Vegye kézbe a költségvetését: Tud-e többet elérni kevesebbrel?
10. Fogadjon el egy működőképes modellt: határozza meg, mi illik legjobban az Ön szervezetéhez: Házon belül? Társforrás (belső szakértők pl) ? Kiszervezni?

11. Tegye az audit felsővezetői munkakört valódi tisztséggé: adományozzon olyan címet, amely segít kivívni a vezető pozícióban lévőknek járó tiszteletet.⁴

Minden belső ellenőrnek törekednie kell arra, hogy szoros kapcsolatot építsen ki az általa ellenőrzött személyekkel. Időbe telik, de az a képességünk, hogy őszinte megbeszéléseket folytassunk a vezetőkkel nehéz témákról, sokat változtathat, ha egy menedzsernek a választás előtt kell állnia, hogy megosztja velünk a fontos információkat – vagy eltussolja a problémát, amíg a belső ellenőr el nem hagyja a várost. Bár minden bizonnyal vannak kivételek – például csalási vizsgálatok és egyéb speciális megbízások –, az ellenőrzési eredmények szinte mindig hasznot húznak abból, ha már őszinte, hatékony munkakapcsolatot alakított ki az auditált személyekkel.

Öt gyakori feszültségforrás a menedzsmenttel

Egy ideális világban – és azt hiszem, a legtöbb szervezetben szerte a világon – a vezetés és a belső ellenőrzés olyan erős kapcsolatban áll egymással, amely egyesíti őket abban a közös törekvésben, hogy megerősítsék szervezetük kockázatkezelését, belső kontrolljait és irányítási folyamatait. Ez persze nem jelenti azt, hogy a kettő között mindig tökéletes harmónia uralkodik. A nézeteltérések eltérő intenzitásúak lehetnek, a megoldások pedig az egyszerűtől a nyilvánvalótól a bonyolultig és potenciálisan bomlasztóig terjedhetnek.

Hosszú belső ellenőri pályafutásom során saját vitáimban kellett eligazodnom a vezetéssel, és IIA-vezetőként hasonló történeteket hallottam a CAE-től és másoktól saját nézeteltéréseikről. Mindegyik nézeteltérés különbözik a maga módján, de úgy gondolom, hogy öt gyakori feszültségforrás jellemzi a vezetés és a belső ellenőrzés közötti konfliktusokat.

1. Belső ellenőrzési erőforrások

Míg a vezetésnek, különösen a vezérigazgatónak és a pénzügyi igazgatónak, valamint a belső ellenőrzésnek mindig ugyanarra a vállalati küldetésre kell irányulnia, néha más a megközelítésük. A menedzsment a szervezeti célok elérésére összpontosít, amelyeken belül a nyereséges eredmények elérése kiemelten szerepel. Dönthetnek úgy, hogy ezt a célt költségcsökkentéssel, esetleg egyszerűsített működéssel érik el. Az audit felsővezető CAE a küldetéshez eltérő és állandó – kockázatalapú és objektív biztosítékkal, tanácsadással és betekintéssel növeli és védi a szervezeti értéket.

A vezetés a belső auditot ideális célpontnak tekintheti a költségvetés vagy a létszámcsökkentés terén, nehéz helyzetbe hozva a CAE-ket. Mivel a CAE-k két gazdát szolgálnak, azzal szembesülnek, hogy elidegenítik az adminisztratív főnököket (jellemzően a vezérigazgatót vagy a pénzügyi igazgatót) az erőforrás-csökkentések tiltakozásával, vagy hamis bizalmat kelthetnek funkcionális főnökükben (az auditbizottságban) abban, hogy továbbra is teljesíteni tudnak az elvárásoknak

megfelelően, még akkor is, ha kevesebb emberrel vagy kevesebb finanszírozással működnek.

Ha létezne egy tudományos képlet vagy nemzetközi szabvány a belső ellenőrzési osztályok létszámának vagy költségvetésének pontos kiszámítására. Ez megszüntetné azt a bizonyos feszültségforrást. Amíg azonban ez a képlet meg nem születik, gyakran azt tanácsolom a CAE-knek és az audit bizottságoknak, hogy vegyék fel a kockázatalapú megközelítést az erőforrások szubjektív témájában. Az öt legfontosabb kockázat azonosítása, amelyeket a belső ellenőrzés nem tud kezelni a jelenlegi erőforrásokkal, jó módja annak, hogy felmérjük a bizottsági tagok kényelmi szintjét az általuk kapott bizonyossággal. Ha a „kényelmi hányadosuk” magas marad, jó eséllyel az erőforrás-vita véget ér – legalábbis egy ideig.

2. Kockázatértékelés

Az a tény, hogy az IIA szabványai előírják a kockázatok felmérését mind a vállalati, mind a megbízás szintjén, kiküszöböli ezt a vitaforrást. De soha semmi sem ilyen egyértelmű. Mindaddig, amíg a Treadway Bizottság (COSO) Szponzoráló Szervezeteinek Bizottsága a kockázatkezelést „művészetnek és tudománynak egyaránt” tekinti, viták lesznek afelől, hogy a kapott portrénak hízelgőnek kell lennie, vagy „szemölcsök és minden” ábrázolásnak kell lennie.

A belső ellenőrzési lefedettség bemutatásának egyik módjaként a CAE-nek meg kell osztania az audit bizottsággal a (lehetőleg folyamatos) vállalati kockázatértékelés eredményeit – nem módosított, szerkesztetlen, és átlátható módon. A vezetés és a CAE közötti, a kockázatértékelés pontosságával kapcsolatos nézeteltéréseket az audit bizottság elé kell terjeszteni.

3. Egy belső ellenőrzés eredményei

A vezetés és a belső ellenőrök közötti nézeteltérés az audit eredményeivel kapcsolatban gyakori és alkalmanként hevesebb feszültség forrása (különösen, ha az operatív vezetés érintett). Ez annak ellenére is megtörténik, hogy a belső ellenőrök objektív és rendszerszintű működésértékelést végeznek, és a vezetés egyetért a belső ellenőrzés megállapításaival és ajánlásaival. Ez a pillanatnyi összhang azonban megváltozhat az auditjelentés kiadásakor.

Ha a megbeszéléseket, tárgyalásokat az érintett felek nem tudják megoldani, a kérdést a vezetőségen keresztül, szükség esetén a vezérigazgatóig kell emelni. Ha a vezérigazgató fenntartja a vizsályt, a CAE-nek jelentenie kell ezt az audit bizottságnak. Míg a vezetésnek jogában áll elfogadni egy vagy több, a belső ellenőrzési jelentésben azonosított kockázatot, az igazgatóságnak van végső felügyelete a kockázatok felett.

Nem titok, hogy a vállalatok botrányba keveredhetnek egy olyan kockázatkezelési vagy ellenőrzési kudarc miatt, amely a belső ellenőrzés radarján volt, esetenként évek óta. Az ilyen esetekből senki sem kerül ki sértetlenül. Tanulságul kell szolgálnia számunkra, hogy annak ellenére, hogy milyen kényelmetlen lehet egy nézeteltérés a vezetőséggel,

vállalkozásainkat akkor szolgáljuk a legjobban, ha jól végezzük munkánkat, és kiállunk az eredményeinkért.

4. Értékelések és vélemények

Tegyük fel, hogy sikerült felül emelkednünk a vezetés rossz érzései vagy a lelkesedésének hiányán a nem hízelgő belső ellenőrzési eredmények hatására. Még mindig nem értünk ki az erdőből. Az értékelési gyakorlat még hátra van, és ez lehet az a pont, amikor elszabadulnak az indulatok. A „kielégítő” értékelést természetesen mosolyogják; még a „javításra szorul” is általánosan elfogadott, ha kissé vonakodva is. A „nem kielégítő” besorolás azonban valószínűleg határozott feszültséget okoz az operatív vezetés között, különösen, ha a minősítés büntető intézkedésekhez vezet, például befolyásolja a vezetés teljesítményértékelését vagy az ösztönző kompenzációt.

Nem mindenki idegenkedik az értékelésektől. Megjegyeztem, hogy az operatív vezetéstől eltérően úgy tűnik, hogy az ügyvezető vezetésnek és az audit bizottságnak nincs különösebb problémája. Mégis ez egy kényes téma, és a belső ellenőrök kötelesek minden véleményt figyelembe venni. Amikor CAE voltam, ódzkodtam attól, hogy az ilyen minősítéseket kizárólagos alapként használják a menedzsment ösztönző kompenzációjának csökkentésére. Ezt a gyakorlatot úgy alakították ki, hogy a belső ellenőröket az általunk ellenőrzöttekhez képest ellenséges helyzetbe hozza.

5. Kapcsolat az Audit Bizottsággal

Egy közelmúltbeli IIA Global Pulse of Internal Audit (IIA Globális Belső ellenőrzés pulzusa) felmérés szerint világszerte a belső ellenőrzési vezetők több mint 85 százaléka funkcionálisan egy igazgatóságnak vagy az auditbizottságának számol be.⁵

Ez jelentős előrelépést mutat a jelentéstételi kapcsolataink terén. Tapasztalataim azt mutatják, hogy idővel a vezetés általában belenyugszik a belső ellenőrzés kettős beszámolási kapcsolatába. Nagyra értékelik, hogy az erős audit bizottságok gyakorolják a belső ellenőrzés felügyeletét, és megértik, hogy valószínűleg a legtöbb szervezetben a vezérigazgató és más felső vezetők, nem akadályozzák a belső ellenőrzés bizottsághoz való hozzáférését vagy jelentéstételi kapcsolatát.

your payment has been processed!

Thank you for shopping with The IIA. Below is a summary of the order.

Order Number: 278414

Order Details: <https://store.theiia.org/orderdetails/278414>

Order Date: 20 NOV 2023

Payment Status: Paid

Billing Address

Zsuzsanna Laposi

Szövő u. 118

Érd, Pest 2030

Hungary

Payment Method: Credit Card/PayPal

Name	Price	Quantity	Total
The Speed of Risk : Lessons Learned on the Audit Trail, 2nd Edition - eBook SKU: 4050.PUB.BK01.00490.02.01	\$19.99	1	\$19.99
