Belső ellenőrzési kompetencia keretrendszer™

Globális gyakorlati útmutatás

Összhangban van a Globális Belső Ellenőrzési Normákkal

The Institute of Internal Auditors

Fordította:

The Institute of Internal Auditors Hungary

ÁLTALÁNOS ÚTMUTATÁS

Köszönetnyilvánítás

Az Útmutatás fejlesztő csapat Team tagjai

Saeed AlNaimi, CIA, Szaúd-Arábia

Emre Alpargun, CIA, Egyesült Államok

Amanda Black, Egyesült Államok, IIA Global

Ann Brook, CIA, QIAL, Egyesült Királyság

Christina Brune, Egyesült Államok, IIA Global

Irina Goranova, CIA, Bulgária

Abhishek Gupta, belső ellenőrzési szakember, Egyesült Államok

Charith Anuradha Leelarathne, CIA, Srí Lanka

Marina Liakopoulou, CIA, Görögország

Zameer Shaikh, CIA, Egyesült Arab Emírségek

Paul Thompson, CIA, Ausztrália

Bereket Woldeselassie, CIA, CCSA, CFSA, Etiópia

A Global Guidance Council felülvizsgálatban részt vevő tagjai

Gally Amazan, Haiti
Hassan Khayal, CIA, CRMA, Egyesült Arab Emírségek
Taizo Ikeda, CIA, CRMA, Japán

International Internal Audit Standards Board felülvizsgálatban részt vevő tagjai

Marthin Grobler, CIA, CRMA, Dél-Afrika

Angela Simatupang, CIA, CRMA, Indonézia

IIA Normák és Útmutatások

Benito Ybarra, CIA, CFE, CISA, CCEP, ügyvezető alelnök

Katleen Seeuws, CIA, CGAP, CRMA, CFE, alelnök

David Petrisky, CIA, igazgató (projektvezető)

Az IIA szeretne köszönetet mondani a következő felügyeleti testületeknek a támogatásukért: Global Guidance Council, International Internal Audit Standards Board, és International Professional Practices Framework Oversight Council.

Az IPPF-ről

International Professional Practices Framework® (IPPF)

Egy keretrendszer struktúrát és koherens rendszert biztosít egy-egy tudományág vagy szakma számára hasznos ismeretanyag következetes kidolgozásához, értelmezéséhez és alkalmazásához. Az International Professional Practices Framework ® (Nemzetközi Szakmai Gyakorlatok Keretrendszere, IPPF®) a Belső Ellenőrök Intézete által a belső ellenőrzés szakmai gyakorlatára vonatkozóan közzétett mérvadó ismeretanyagot rendszerezi. Az IPPF részei a Global Internal Audit Standards™ (Globális Belső Ellenőrzési Normák), a Tematikus Követelmények és a Globális Útmutatások. Az IPPF a belső ellenőrzés aktuális gyakorlataival foglalkozik, miközben világszerte lehetővé teszi a gyakorló szakemberek és az érdekelt felek számára, hogy rugalmasan és időben reagáljanak a magas színvonalú belső ellenőrzés iránti folyamatos igényekhez változatos környezetben és a különböző célú, méretű és szerkezetű szervezetekben.

Globális Útmutatás

A Globális Útmutatás a belső ellenőrzési szolgáltatások elvégzéséhez nem kötelező információval, tanácsokkal és bevált gyakorlatokkal támogatja a Normákat. Az IIA hivatalos lektorálási és jóváhagyási folyamatok alapján teszi ezeket közzé.
A Globális Útmutatás részletes módszereket, lépésről-lépésre kifejtett folyamatokat és példákat tartalmaz többek között az alábbi témakörökben:

- Bizonyosságot nyújtó és tanácsadói szolgáltatások.
- Megbízások tervezése, végrehajtása és kommunikációja.
- Pénzügyi szolgáltatások.
- Visszaélés és egyéb jelentős kockázatok.
- A belső ellenőrzési funkció stratégiája és működtetése.
- Közszféra.
- Fenntarthatóság.

A Global Technology Audit Guides® (Globális Technológiai Ellenőrzési Útmutatások, GTAG®) biztosítják a belső ellenőrök számára azokat az ismereteket, amelyek az adott szervezet számítástechnikai, információbiztonsági kockázataival és kontrolljaival összefüggő bizonyosságot nyújtó és tanácsadói szolgáltatások elvégzéséhez szükségesek.

Globális Útmutatás az IIA-tagság előnyeként érhető el.

Tartalomjegyzék

Vezetői összefoglaló **1**

Bevezetés **2**

Kompetencia a Globális Belső Ellenőrzési Normákban **4**

II. terület: Etika és szakmaiság 5

III. terület: A belső ellenőrzési funkció irányítása 6

IV. terület: A belső ellenőrzési funkció működtetése 6

V. terület: Belső ellenőrzési szolgáltatások nyújtása 10

Belső ellenőrzési Kompetencia keretrendszer **11**

A belső ellenőrzési kompetencia keretrendszer elemei 11

Tudás és készség alkategóriák 11

Jártassági szintek 13

Munkaköri szintű elvárások 14

A Kompetencia keretrendszer használata **18**

Egyénként 18

Belső ellenőrzési vezetőként 18

A. függelék. Releváns IIA Normák **22**

B. függelék. Fogalomjegyzék **23**

C. függelék. Sablonok **27**

Vezetői összefoglaló

A Belső ellenőrzési kompetencia keretrendszer a belső ellenőrzési szakmában szükséges kompetenciák strukturálásának és értékelésének alapvető eszköze. A kompetenciákat négy fő csoportban, 28 tudás- és készség alkategóriában mutatja be, amelyek a szervezet prioritásainak és struktúrájának megfelelően alakíthatók. A keretrendszer négy jól elkülöníthető jártassági szintet határoz meg, az alapszintű ismeretektől egészen a szakértő szintű tudásig, amelyek összhangban állnak a tipikus munkakörökkel és feladatkörökkel. A keretrendszer minden egyes alkategória esetében bemutatja a munkájukban egyre magasabb szintű jártasságot tanúsító belső ellenőrök jellemzőit, szemléltetve az egyéni fejlődést és a belső ellenőrzési funkció kollektív képességeit.

A Belső ellenőrzési kompetencia keretrendszer Gyakorlati Útmutatója egységes megközelítést kínál az értékes belső ellenőrzési szolgáltatások nyújtásához szükséges kompetenciák megértéséhez és felügyeletéhez. Az útmutató:

- Meghatározza a Globális Belső Ellenőrzési Normák azon részeit, amelyek a kompetenciák kezelése és fejlesztése szempontjából a leginkább relevánsak.
- Áttekintést nyújt a Belső ellenőrzési kompetencia keretrendszerről.
- Azon a felismerésen alapul, hogy az egyének olyan munkaköröket töltenek be, amelyekhez bizonyos szintű szakmai jártasság elvárása társul, és hogy az elvárások és a vonatkozó kompetenciák szervezetenként eltérőek.

A Kompetencia keretrendszer Gyakorlati Útmutatója összhangban van a Globális Belső Ellenőrzési Normák követelményeivel, amelyek meghatározzák a belső ellenőrökre, a vizsgálatvezetőre és a belső ellenőrzési vezetőre vonatkozó kötelezettségeket. A belső ellenőrzési funkció tagjai felelősek azon kompetenciák fejlesztéséért, amelyek lehetővé teszik és fokozzák azon képességüket, hogy értékes bizonyosság nyújtást, tanácsot, mélyebb szakmai megértés és előretekintés lehetőségét nyújtsák, ahogyan azt a Normáknak belső ellenőrzés céljáról szóló része is meghatározza.

Ez a gyakorlati útmutató sablonokat is tartalmaz a keretrendszer alkalmazásához az alábbi célokra:

- Az egyéni és kollektív képességek értékelése.
- Képzési és erőforrásfejlesztési tervek kidolgozása.
- A képességek összehangolása a szervezet prioritásaival, a belső ellenőrzés stratégiai tervével és a piaci tényezőkkel.

A sablonok használata a kompetenciák kezelésének és fejlesztésének értékelésére és dokumentálására segít az ellenőrzési vezetőnek abban is, hogy bizonyítsa a Normák számos követelményének való megfelelést, amint azt a mellékelt megfelelési ellenőrző lista is leírja.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

Bevezetés

A **belső ellenőrzés** akkor a leghatékonyabb, ha azt hozzáértő szakemberek végzik a Globális Belső Ellenőrzési Normáknak megfelelően. A Normák Fogalomjegyzéke a **kompetenciát** "tudásként, készségként és képességként" határozza meg.[1] A belső ellenőrök esetében a kompetencia magában foglalja, hogy képesek legyenek kockázatalapú, objektív **bizonyosságot adni** és **tanácsadói szolgáltatásokat** nyújtani. A kompetencia magában foglalja azt a tudást és készségeket is, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a belső ellenőrök hatékonyan együttműködjenek a vezetőtestülettel és a felsővezetéssel egy eredményes és hatékony belső ellenőrzési funkció kialakítása és felügyelete érdekében. A hozzáértő belső ellenőrök lehetővé teszik a **belső ellenőrzési funkció** számára, hogy szervezeti értéket teremtsen, azt védje és fenntartsa, és ezáltal teljesítse a belső ellenőrzés célját.

A 3. alapelvhez (Bizonyítsuk hozzáértésünket!) kapcsolódó normák hangsúlyozzák, hogy az egyének felelősek a szakmai feladataik ellátásához szükséges kompetenciák fejlesztéséért és alkalmazásáért, míg a belső ellenőrzési vezetőknek biztosítaniuk kell, hogy a belső ellenőrzési funkció együttesen rendelkezzen a **belső ellenőrzési alapszabályban** leírt szolgáltatások elvégzéséhez szükséges kompetenciákkal. Ennek megfelelően a Belső ellenőrzési kompetencia keretrendszernek támogatnia kell az egyes belső ellenőrök és a belső ellenőrzési funkció kollektív kompetenciáinak és **jártassági** szintjeinek értékelését.

A Belső ellenőrzési kompetencia keretrendszer gyakorlati iránymutatója útmutatást ad a belső ellenőrök, a belső ellenőrzési vezetők és mások számára a szerepükkel kapcsolatos elvárások meghatározásához és teljesítéséhez. Három fő összetevőből áll:

- A Normák kompetenciával kapcsolatos követelményeinek meghatározása.
- A Belső ellenőrzési kompetencia keretrendszer, amely a tudás- és készségterületek jelentős csoportjait, valamint a jártassági szintek jellemzőit határozza meg.

Megjegyzés

A **félkövérrel** szedett kifejezések meghatározását a B függelékben található Fogalomjegyzék tartalmazza.

A Globális Belső Ellenőrzési Normák bizonyos fogalmakat a Fogalomjegyzékben meghatározott módon használnak. A Normák helyes értelmezéséhez és bevezetéséhez elengedhetetlen a kifejezések Fogalomjegyzékben meghatározott jelentésének és használatának megértése és alkalmazása.

A Normák a "kell" szót használják a Követelmény részben, míg a Végrehajtással kapcsolatos megfontolások részben az “érdemes, ajánlott, célszerű, elvárható" és a "lehet" szavak vonatkoznak a gyakori és vezető gyakorlatokra.

1. A Belső ellenőrzési kompetencia keretrendszer az egyszerűség kedvéért csak "tudást" és "készségeket" használ.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

- Egy szakasz arról szól, hogyan lehet a Kompetencia keretrendszert és a hozzá tartozó sablonokat használni a releváns kompetenciák azonosításához és értékeléséhez, a folyamatos szakmai fejlődés előmozdításához és a Normák követelményeinek való megfeleléshez.

A keretrendszer és a hozzá kapcsolódó sablonok rugalmasan alkalmazhatók, így lehetővé teszik, hogy minden szervezet a saját prioritásainak megfelelően alakítsa ki a kívánt kompetenciák és jártassági szintek kombinációját.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

Kompetencia a Globális Belső Ellenőrzési Normákban

A Normák világszerte útmutatóként működnek a belső ellenőrzés szakmai gyakorlatához, és kiindulásul szolgálnak a belső ellenőrzési funkció minőségének értékeléséhez és javításához. A Normák a kompetenciával kapcsolatos kötelező és ajánlott iránymutatást tartalmaznak, amely kiterjed arra, hogy az egyes belső ellenőrök és a belső ellenőrzési funkció együttesen hogyan járulnak hozzá ahhoz, hogy a funkció értékes szolgáltatásokat nyújtson.

A kompetenciákkal kapcsolatos elvárások az egyének szerepéhez kapcsolódnak:

- A belső ellenőrzési vezetők felelősek a belső ellenőrzési funkció vezetéséért, működtetéséért és a funkció **irányításában** való közreműködésért.
- A belső ellenőrök betölthetnek vizsgálatvezetői és/vagy operatív szerepet, amely hozzájárul a funkció működtetéséhez, valamint a bizonyosságot nyújtó és tanácsadói szolgáltatások elvégzéséhez.
- A belső ellenőrzési funkció felügyeletéért felelős vezetőtestületi tagoknak ismerniük kell az IIA Nemzetközi Szakmai Gyakorlat Keretrendszerét, valamint az irányítási, a **kockázatkezelési** és a jelentős szervezeti folyamatokat.

A Normák területeinek áttekintése szemlélteti, hogyan jelennek meg ezek az elvárások:

- **II. terület:** Etika és szakmaiság. A "Bizonyítsuk hozzáértésünket!" a harmadik alapelv; a kapcsolódó normák az egyéni ellenőrök felelősségére és a belső ellenőrzési vezető felelősségére vonatkoznak a belső ellenőrzési funkció kollektív kompetenciái tekintetében.
- **III. terület:** A belső ellenőrzési funkció irányítása. A belső ellenőrzési vezetőtől elvárt kompetenciákat és a kapcsolódó vezetőtestületi feladatokat a funkció független pozicionálására és felügyeletére a vonatkozó alapelvek és normák említik.
- **IV. terület:** A belső ellenőrzési funkció működtetése. A belső ellenőrzési vezető és a többi menedzser kompetenciái a stratégiai tervezés, az erőforrás-gazdálkodás, a hatékony kommunikáció és a minőségfejlesztés szempontjából kritikus fontosságúak.
- **V. terület:** A belső ellenőrzési szolgáltatások nyújtása. A projektmenedzsmenttel, az adatelemzéssel és a kommunikációval kapcsolatos kompetenciák szükségesek a bizonyosságot nyújtó és tanácsadói szolgáltatások tervezésével, végrehajtásával és eredményeinek jelentésével kapcsolatos alapelvek és normák megvalósításához.

Bár minden alapelv és követelmény esetében lehet érvelni amellett, hogy a kompetencia mennyire releváns, az alábbiakban részletezzük a Normák konkrét, kompetenciával kapcsolatos elvárásaira vonatkozó hivatkozásait.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

II. terület: Etika és szakmaiság

A II. terület alapelvei, normái és követelményei főként az egyéni tulajdonságokra összpontosítanak. Egyes követelmények azonban kiterjednek a belső ellenőrzési vezető azon felelősségi körére is, hogy a funkció összessége rendelkezzen azokkal a kompetenciákkal, melyek szükségesek a vezetőtestület és a felsővezetés elvárásainak teljesítése érdekében. Az elvárások teljesülésének mértéke nagymértékben meghatározza a belső ellenőrzési funkció érzékelt értékét ezáltal megerősítve a megfelelő kompetenciák megszerzésének és fejlesztésének szükségességét.
Az egyének esetében a **feddhetetlenséget** a kompetencia és más tulajdonságok szükséges alapjaként írja le, és a mások szándékos félrevezetése a kompetencia vagy képesítés hamis bemutatásával az etikátlan viselkedés példája. Hasonlóképpen, a kompetens belső ellenőröktől elvárható, hogy a bizonyítékok értékelése során tisztában legyenek személyes elfogultságaikkal és kezeljék azokat, valamint gyakorolják **szakmai szkepticizmust**.

3. alapelv Bizonyítsuk hozzáértésünket!

A Normák a belső ellenőrzés céljának eléréséhez szükséges kompetenciát emelik ki. Ezen alapelven belül a követelmények két normába vannak rendezve:

- **3.1. norma Kompetencia.** Megteremti a kapcsolatot a Normák és a belső ellenőrök, beleértve a belső ellenőrzési vezető felelősségi köreinek ellátásához szükséges tudás, készségek és képességek között.
- **3.2. norma Folyamatos szakmai fejlődés.** A belső ellenőröknek folyamatosan fejleszteniük kell a kompetenciáikat, beleértve a szakmai képesítések fenntartását.

E normákkal összhangban a Kompetencia keretrendszer Gyakorlati Útmutató az egyes belső ellenőrökkel foglalkozik, beleértve a belső ellenőrzési vezetőket, mint gyakorlati szakembereket és a belső ellenőrzési funkció vezetéséért felelős személyeket.

Egyéni belső ellenőrök számára
A 3.1. norma kimondja: "Valamennyi belső ellenőr felelőssége, hogy folyamatosan fejlessze és alkalmazza a szakmai felelősségi köréhez szükséges kompetenciákat." Hasonlóképpen, a 3.2. norma előírja a belső ellenőrök számára, hogy "tartsák karban és folyamatosan fejlesszék kompetenciáikat a belső ellenőrzési szolgáltatások eredményességének és minőségének javítása érdekében". Ezek a megállapítások hangsúlyozzák az egyéni felelősség és a motiváció fontosságát a szükséges képzés megszerzésében és a fejlődési lehetőségek kiaknázása érdekében.
A 3.1. normában szereplő végrehajtással kapcsolatos megfontolások azt javasolják, hogy a belső ellenőrök több fő kategóriában fejlesszenek kompetenciákat. Az útmutatót kísérő Excel munkafüzet A1 sablonja átfogó, rugalmas kategorizálást biztosít a Tudás és készségek témaköreihez, a jártassági szintek mátrixával és az egyes területek jártassági szintjeinek szemléltető példáival.

A belső ellenőrzési vezetők számára
A 3.1. norma megállapítja, hogy a belső ellenőrzési vezetőnek meg kell értenie a belső ellenőrzési alapszabályban leírt szolgáltatások nyújtásához szükséges kompetenciákat, és dokumentálnia kell, hogy rendelkezésre álló belső ellenőrök és a külső (szerződéses) erőforrások milyen mértékben rendelkeznek ezekkel a kompetenciákkal.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

III. terület: A belső ellenőrzési funkció irányítása

A III. terület normái és követelményei leírják a belső ellenőrzési vezetőnek a funkció irányításával kapcsolatos feladatait, míg az elengedhetetlen feltételek azokat a tevékenységeket írják le, amelyeket a vezetőtestület és a felsővezetés végez annak érdekében, hogy a belső ellenőrzési funkció elérje a belső ellenőrzés célját. Az irányítás alapelvei magukba foglalják a funkció felhatalmazását, pozicionálását és felügyeletét. Ahogyan a **belső ellenőrzés mandátuma** meghatározza az igényt a belső ellenőrzési szolgáltatásokra, úgy az irányítási döntések határozzák meg a belső ellenőrzési funkció kompetenciáinak minőségét és mennyiségét.
Ezen túlmenően a III. terület normái két szerepkörre vonatkozóan határozzák meg a kompetenciákat: a belső ellenőrzési vezetők és a külső értékelők számára.

7.2. norma Belső ellenőrzési vezető képesítései

A 7.2. norma kimondja, hogy a belső ellenőrzési vezető felelős azért, hogy a vezetőtestület rendelkezésére bocsássa azokat a szükséges információkat, melyek azon képesítések és kompetenciák megértéséhez kellenek, amik a belső ellenőrzési funkció működtetéséhez és a vezetőtestület elvárásainak teljesítéséhez szükségesek. Hasonlóképpen, az elengedhetetlen feltételek szerint a vezetőtestület és a felsővezetés együttműködik a belső ellenőrzési vezető szükséges kompetenciáinak meghatározásában.
A vezetőtestület egyik elengedhetetlen feltétele kifejezetten a belső ellenőrzési funkció működtetésére vonatkozik a IV. területben leírtak szerint, megerősítve, hogy a funkció tudásának és készségeinek összhangban kell állniuk a stratégiai tervezés, az erőforrás-gazdálkodás, az eredményes kommunikáció és a minőségbiztosítás alapelveivel. A 7.2. normában szereplő végrehajtással kapcsolatos megfontolások irányadó példákat és egyéb ajánlásokat tartalmaznak a belső ellenőrzési vezetők kívánatos kompetenciáira.

8.4. norma Külső minőségértékelés

A 8.4. norma előírja, hogy a külső minőségértékeléseket, beleértve a független hitelesítéssel végzett önértékeléseket is, "képesítéssel rendelkező, független értékelő vagy értékelő csoport" végezze, ahol legalább egy aktív okleveles belső ellenőri (Certified Internal Auditor®, CIA®) képesítéssel rendelkező személy van. A CIA jelzi a Normák megfelelő megértését, valamint az etika és a szakmaiság iránti elkötelezettséget.
Bár a külső minőségértékelés egyetlen kötelező követelménye az, hogy a csoport legalább egy tagja aktív CIA képesítéssel rendelkezzen, a végrehajtással kapcsolatos megfontolások szerint további lényeges szempontok közé tartoznak a belső ellenőrzéshez kapcsolódó kompetenciák és a szervezet prioritásai.

IV. terület: A belső ellenőrzési funkció működtetése

A belső ellenőrzési vezetőnek a funkció működtetésére vonatkozó képességével kapcsolatos elvárásokat összhangba kell hozni a IV. terület követelményeivel. A vonatkozó kompetenciák az alábbi négy alapelv köré szerveződnek. A belső ellenőrzési funkciót működtetők szakmai felkészültsége jelentősen befolyásolja a funkció azon képességét, hogy értékelt bizonyosságot és tanácsadói szolgáltatásokat nyújtson.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

9. alapelv Tervezzünk stratégiai alapon!

Az ebben az alapelvben foglalt normák elismerik, hogy az értékes bizonyosság, tanácsadás, mélyebb szakmai megértés és előretekintés lehetősége érdekében a belső ellenőröknek nemcsak az irányítás, a kockázatkezelés és a kontrollfolyamatok általános fogalmait kell megérteniük, hanem a szervezetük stratégiáit, célkitűzéseit, **kockázatait** és külső környezetét is. A belső ellenőrzési funkció erőfeszítéseinek a szervezet prioritásaival való összehangolása érdekében a belső ellenőrzési vezetőnek jártasnak kell lennie a stratégia alkotásában és gyakorlatában, és megfelelő **módszertanokat** kell alkalmaznia.

9.1. norma Az irányítási, kockázatkezelési és kontrollfolyamatok megértése
Ez a norma megállapítja, hogy a belső ellenőrzési vezetőnek meg kell értenie a szervezet irányítási, kockázatkezelési és kontrollfolyamatait ahhoz, hogy bizonyosságot nyújtó és tanácsadói szolgáltatásokat végezhessen. A követelmények és a végrehajtással kapcsolatos megfontolások példákat adnak az ilyen folyamatokra, de nem próbálnak átfogó keretrendszert biztosítani a vonatkozó kompetenciák meghatározásához.

9.2. norma Belső ellenőrzési stratégia
A belső ellenőrzési stratégiának tartalmaznia kell a belső ellenőrzési funkció vízióját, stratégiai célkitűzéseit és támogató kezdeményezéseit. A célkitűzések megvalósítható célokat határoznak meg a vízió eléréséhez. A mandátum hatékony teljesítése érdekében minden egyes kompetencia alkategóriára legalább egy olyan célkitűzést szükséges meghatározni, amely az elérendő jártassági szintre vonatkozik. A stratégiát támogató kezdeményezéseknek olyan lehetőségeket kell tartalmazniuk, amelyek elősegítik, hogy a belső ellenőrök folyamatosan fejlődjenek a kívánt jártassági szint elérése felé. Az egész szervezetre kiterjedő bizonyosságot nyújtó és tanácsadói szolgáltatások hatékonyságának és eredményességének növelésére irányuló egyéb kezdeményezések közé tartozhat a technológia használata, a más bizonyosságot nyújtó szolgáltatókkal való koordináció és egyes tevékenységek kiszervezése. A funkció kollektív kompetenciái által biztosítani lehet a vezetőtestület és a felsővezetés által elvárt bizonyosságot, tanácsadást, mélyebb szakmai megértés és előretekintés lehetőségét.

9.3. norma Módszertanok
A belső ellenőrzési vezetőnek ellenőrzési módszertanokat kell meghatároznia és képzést kell biztosítania a belső ellenőrzési stratégia végrehajtásához, kockázatalapú **belső ellenőrzési terv** kidolgozásához és a Normáknak való megfeleléshez. A belső ellenőrzési módszertanok következetes megközelítéseket határoznak meg a vezetőtestülettel és a felsővezetéssel való együttműködésre az irányítási és működtetési folyamatokban, valamint a magas színvonalú bizonyosságot nyújtó és tanácsadói szolgáltatások végzésére. A módszertanokról szóló képzések és a módszertan alkalmazásának lehetőségei segítenek a belső ellenőröknek abban, hogy növeljék a funkció működtetésében és a megbízások végrehajtásában való jártasságukat.

10. alapelv Gazdálkodjunk az erőforrásainkkal!

Ez az alapelv és a hozzá tartozó normák hangsúlyozzák, hogy a belső ellenőrzési szolgáltatások nyújtásához elegendő, megfelelően felhasznált erőforrásra van szükség. A kompetenciáknak piaci értékük van, ezért a belső ellenőrzési vezetőknek, a vezetőtestület tagjainak és a felsővezetésnek a belső ellenőrzési funkció erőforrásigényét a megkövetelt kompetenciák és jártassági szintek, a elvárt jártasság

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

eléréséhez elvárható munkakörök, valamint az ilyen szakértelem jelenlegi költségeinek értékelésére szükséges alapozniuk.

10.2. norma Emberi erőforrás-gazdálkodás

A belső ellenőrzési vezető felelős annak biztosításáért, hogy a belső ellenőrzési szolgáltatások elvégzésére felvett személyek - akár alkalmazottak, akár szerződött munkatársak - rendelkezzenek a belső ellenőrzési alapszabályban és a stratégiában leírt szolgáltatások elvégzéséhez szükséges kompetenciákkal. Az emberi erőforrásoknak megfelelőnek kell lenniük (vagyis rendelkezniük kell a szervezet prioritásainak eléréséhez szükséges tudással és készségekkel a megfelelő jártassági szinten), elegendő mennyiségben kell rendelkezésre állniuk, és hatékonyan kell őket elosztani.

A 10.2. norma azt is előírja, hogy a belső ellenőrzési vezetőnek értékelnie és fejlesztenie kell az egyének kompetenciáit képzés és egyéb eszközök révén, megismételve a 3.1. és a 9.3. normában foglalt iránymutatást.

11. alapelv Kommunikáljunk eredményesen!

Az ebben az alapelvben szereplő normák a kompetenciák egy meghatározott csoportjával foglalkoznak: a kommunikációs készségekkel. A követelmények a kapcsolatok kiépítésétől az eredmények hatékony kommunikációjáig hangsúlyozzák annak fontosságát, hogy megszerezzék a vezetés beleegyezését és elkötelezettségét a jelentős kockázati kitettségek kezelésére és a belső ellenőrzési funkció javaslatainak figyelembevételére. Ilyen eredmények nélkül a kommunikáció nem tekinthető hatékonynak, technikai vagy kreatív minőségétől függetlenül.

12. alapelv Törekedjünk a minőség javítására!

A belső ellenőrzési vezető és egyéb, felügyeleti felelősséggel rendelkező személyek a belső ellenőrzési funkció minőségét olyan folyamatok kidolgozásával, végrehajtásával és felügyeletével biztosítják, amelyek a Normáknak való megfelelést és a különböző teljesítménymutatók elérését szolgálják. E feladatok ellátásához szükséges kompetenciák közé tartozik elsősorban a Nemzetközi Szakmai Gyakorlat Keretrendszer (IPPF) összetevőinek ismerete, különösen a **minőségbiztosítási és -fejlesztési program**, valamint a példamutató etika és szakmaiság.

12.1. norma Belső minőségértékelés

A belső ellenőrzési vezető felelős azért, hogy a belső minőségértékelések elvégzésére kijelölt szakemberek kellő jártassággal ismerjék az IPPF összetevőit és a funkció módszertanait.

12.2. norma Teljesítménymérés

A követelmények közé tartozik a belső ellenőrzési funkció mérhető célkitűzéseinek meghatározása, majd a célkitűzések elérésének vagy az azok felé történő haladásnak a nyilvántartására és nyomon követésére szolgáló folyamat bevezetése. Egyes célkitűzések és teljesítménymérések közvetlenül kapcsolódhatnak azonosítható kompetenciákhoz; például a projekt készültségének a meghatározott célokhoz viszonyított mérése a projektmenedzsment képességeket tükrözi. Más intézkedések közvetettebb módon kapcsolódhatnak bizonyos kompetenciákhoz. Például az **érdekelt felek** elégedettségi mutatóit valószínűleg befolyásolják a belső ellenőrök kommunikációs és adatelemzési képességei megítélésének, a szervezet folyamataira vonatkozó tudásának, valamint egyéb releváns kompetenciáknak a kombinációja.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

12.3. norma A megbízások végrehajtásának felügyelete és fejlesztése

A mások teljesítményének felügyeletével és javításával kapcsolatos kompetenciák a meghatározott belső ellenőrzési módszertanok és szakmai kompetenciák haladó szintű jártasságától függenek. Ilyen például a visszajelzések hatékony kommunikációja, valamint mások motiválása vagy coachingja a teljesítményük és szakmai jártasságuk javítása érdekében.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

V. terület: Belső ellenőrzési szolgáltatások nyújtása

Az V. terület alapelvei általában megfelelnek a **belső ellenőrzési szolgáltatások eredményei** tervezésére, végrehajtására és kommunikálására alkalmazott projektmenedzsment megközelítésnek. Ezen erőfeszítések tárgya - a bizonyosságot nyújtó vagy tanácsadói megbízás keretében **vizsgált tevékenységek** - jellemzően az irányítási, kockázatkezelési és kontrollfolyamatok. Ezért a belső ellenőrzési szolgáltatások elvégzéséhez szükséges kompetenciák a Kompetencia keretrendszer Tudás és készség valamennyi alkategóriáját lefedik.

A készségek alkalmazása a tudásterületekre értékes, mélyebb szakmai megértés és előretekintés lehetőségét eredményezheti az azonosított kockázati kitettségek, az értéknövelési lehetőségek, az értékelési **kritériumoktól** való eltérések **kiváltó okának** elemzése, a kontrollok kialakítására vagy végrehajtására vonatkozó ajánlások, valamint az elfogadott intézkedési tervek formájában.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

Belső ellenőrzési Kompetencia keretrendszer

A Belső Ellenőrzési Kompetencia keretrendszer olyan intézkedések példáit mutatja be, amelyek bizonyítják az egyre magasabb szintű jártasságot a meghatározott Tudás és készség alkategóriákban. A jártassági szintek általában összefüggésben vannak a várható vagy nyújtott betekintés és előrelátás értékével. Az A1 sablonban bemutatott példák az egyéni és kollektív jártasság értékelésének alapjául szolgálnak. A munkafüzet A2 sablonja példákat tartalmaz az egyes alkategóriákba tartozó jelentős témákra vagy folyamatokra. A belső ellenőrzési vezetőnek úgy szükséges módosítania a kompetencia alkategóriákat, hogy azok összhangban legyenek a szervezet prioritásaival.

A belső ellenőrzési kompetencia keretrendszer elemei

A Kompetencia keretrendszer a következő elemekből áll:

- Négy fő kategória:
  - Belső ellenőrzési kompetenciák.
  - Szakmai kompetenciák.
  - Irányítási és kockázatkezelési kompetenciák.
  - Működési terület kompetenciái.
- Tudás és készség témakörök (alkategóriák) minden egyes fő csoportban.
  - Az alkategóriákat úgy szükséges módosítani, hogy kiemeljék a jelentős témákat, és igazodjanak a szervezet struktúrájához, folyamataihoz és prioritásaihoz.
- A kompetencia értékeléséhez szükséges jártassági szintek és jellemzők, amelyek a Tudás és készségek alkategóriákban a jártasság egyre összetettebb módon történő igazolását írják le.

Tudás és készség alkategóriák

Az 1. ábra mutatja az egyes fő kategórián belül a Tudás és készség alkategóriákat. A munkafüzet A1 sablonja tartalmazza az egyes alkategóriák négy jártassági szintjéhez tartozó jellemzőit. A jellemzők nem teljes körűek; hasonló jellemzők leírhatók az egyes alkategóriákon belül bármelyik jelentős, az A2. sablonban szereplő téma vagy folyamat esetében.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

1. ábra Fő kategóriák, Tudás és készség alkategóriák

Fő kategória	Tudás és készségek alkategória
Belső ellenőrzési kompetenciák	Nemzetközi Szakmai Gyakorlatok Keretrendszere
	Etika és szakmaiság
	Minőségbiztosítási és -fejlesztési program
	Belső ellenőrzési módszertanok
	Integrált és koordinált bizonyosság
	Eredmények közlése
Szakmai kompetenciák	Vezetés
	Szakmai kommunikáció
	Tárgyalás és konfliktuskezelés
	Adatelemzés
	Projektmenedzsment
Irányítási és kockázatkezelési kompetenciák	Irányítás
	Stratégia
	Vállalati kockázatkezelés
	Megfelelés
	Visszaélés
	Szervezeti ellenállóképesség
	Fenntarthatóság
Működési terület kompetenciái	Számvitel
	Ügyfélkapcsolat-kezelés
	Kiberbiztonság
	Pénzügyek
	Humán erőforrás
	Információs technológia
	Marketing
	Értékesítés
	Ellátási lánc menedzsment
	Egyéb jelentős ágazatok, funkciók vagy folyamatok

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

Az alapértelmezett Tudás és készség alkategóriák kiindulópontként szolgálnak. A belső ellenőrzési vezetőnek szükséges felülvizsgálnia és szükség szerint módosítania azokat, hogy összhangban legyenek a szervezet:

- Teljesítménymérésével vagy szakmai fejlődési kategóriával.
- Prioritásaival és működési területeivel.
- Jelentős célcsoportjaival, kockázataival és kontrolljaival.

Az alkategóriák nem egymást kizáróak; például a "Minőségbiztosítási és -fejlesztési program" és az "Etika és szakmaiság" területeket a Nemzetközi Szakmai Gyakorlatok Keretrendszere (IPPF) alkategóriainak tekinthetjük, mivel ezeket a témákat a Normák határozzák meg, amelyek az IPPF részét képezik. Ezeket a kategóriákat azért különítettük el, hogy kiemeljük azokat a területeket, amelyekre különös figyelmet kell fordítani, még akkor is, ha azok logikailag ismétlődőek. A jártassági felméréseknek törekedniük kell arra, hogy tükrözzék az egyes területeken elért egyedi eredményeket.

Jártassági szintek

A Kompetencia keretrendszer négy jártassági szintje a fokozatosan növekvő összetettséget és felelősséget tükrözi. Bár az egyes szervezetek körülményei eltérőek lehetnek, az A1 sablonban szereplő, az egyes jártassági szintekre vonatkozó jellemzők célja, hogy a nemzetközi vezető gyakorlatokat tükrözzék. Például a szenior belső ellenőrtől elvárt jártasság régiónként, ágazatonként és szervezetenként némileg eltérhet.

Az egyes jártassági szintek általános jellemzőit a következőkben ismertetjük:

- **Alapszintű jártasság:** Jellemzően az oktatás révén az egyén tisztában van az alkategória összetevőivel. Az egyén azonban korlátozott tapasztalattal rendelkezik a tudás alkalmazása, a készségek gyakorlása, illetve a szervezeti folyamatokkal kapcsolatos munka vagy azok vizsgálata terén.
- **Középszintű jártasság:** Az egyén alkalmaz bizonyos tudást, készségeket, vagy dolgozik bizonyos folyamatokkal. Például egy személy bizonyítja, hogy képes a tudás és a készségek integrálására egy belső ellenőrzési megbízásban, de nem biztos, hogy készen áll egy adott témájú megbízás vezetésére.
- **Haladó szintű jártasság:** Az egyén bizonyítja, hogy képes egy bizonyosságot nyújtó vagy tanácsadói megbízás vezetésére vagy felügyeletére egy tudás alkategóriában, vagy képzést nyújt egy készség alkategóriában.
- **Szakértő szintű jártasság:** Az egyén jelentős betekintést, előrelátást és értéket mutat a tudás vagy készség alkategória magas szintű ismerete révén. A vezetőtestület és a felsővezetés megbízható tanácsadónak, más belső ellenőrök pedig szakmai iránymutatónak vagy példaképnek tekintik.

A jártassági szintekkel kapcsolatos elvárások a szervezeti jellemzők, a földrajzi elhelyezkedés, az ágazat, a belső ellenőrzési funkció mérete és egyéb adottságok szerint változhatnak. Nincsenek széles körben elfogadott szabályok arra vonatkozóan, hogy a jártassági szintek hogyan kapcsolódnak a munkakörökhöz és azok értékéhez. Mégis, a piaci viszonyok miatt a jártassági szintek jellemzően összefüggnek a munkakör értékével és szintjével. Az egyes munkakörökre vonatkozó jártassági elvárások meghatározásakor a belső

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

ellenőrzési vezetőknek ajánlott figyelembe venniük a szervezeti korlátokat és elvárásokat, a vonatkozó piaci feltételeket és a vezető gyakorlatokat.

A tanúsítványok és a tapasztalat hatásai

Sok belső ellenőr szerez szakmai tanúsítványt, hogy bizonyítsa jártasságát és hitelességét a különböző szakterületeken. Az IIA olyan szakemberek számára ad ki tanúsítványokat, mint például az Internal Audit Practitioner™ (Belső Ellenőrzési Szakember, IAP), a - Certified Internal Auditor® (Okleveles Belső Ellenőr, CIA®) és a Certification in Risk Management Assurance® (CRMA®), akik bizonyítják, hogy rendelkeznek a releváns tudással és készségekkel, valamint megfelelnek a meghatározott tapasztalati követelményeknek. A tanúsítás elősegíti a következetességet és a vezető gyakorlatok betartását.
A Kompetencia keretrendszer Gyakorlati Útmutatója nem határozza meg, hogy az egyes alkategóriákban az egyének jártassági szintjének értékelése hogyan tükrözze a tanúsítványok megszerzését. A szakmai megítélést szükséges mindig alkalmazni, amikor egy egyén jártasságát egységesített jellemzők alapján értékelik.
Bár a jártassági szintek összefüggnek azzal, hogy az egyén mennyi tapasztalattal rendelkezik egy készség vagy egy témakör terén, a tapasztalat önmagában még nem határozza meg az egyén jártasságát. A jártasság a tapasztalatok bonyolultságától, kiterjedésétől, mélységétől és összetettségétől is függ. A Kompetencia keretrendszerben a jártasság jellemzői olyan konkrét teljesítményekre utalnak, amelyeket az egyének nem feltétlenül tudnak felmutatni annak ellenére, hogy széles körű tapasztalattal rendelkeznek. Ezzel szemben a viszonylag kevés tapasztalattal rendelkező egyének bizonyos teljesítményekkel bizonyíthatják jártasságukat.

Továbbá, a Kompetencia keretrendszer Gyakorlati Útmutatója nem határozza meg a múltbeli tapasztalatok jelenlegi jártasságra gyakorolt hatásának időbeli korlátait vagy érvényességi idejét. Előfordulhat, hogy egyes - különösen a gyakran változó - szakterületeken, mint például az informatika és a kiberbiztonság, a jártasság idővel elavul. Az ilyen kompetenciák esetében a folyamatos szakmai továbbképzés segíthet az egyéneknek fenntartani a jártassági szintjüket, azonban a képzés önmagában nem elegendő a következő jártassági szintre történő továbblépésre. Általában többféle bizonyítékra van szükség annak megállapításához, hogy egy jártasság magasabb szintjét elérték.

Munkaköri szintű elvárások

A Normák csak három belső ellenőrzési szerepkört említenek: belső ellenőr, vizsgálatvezető és belső ellenőrzési vezető. A gyakorlatok azonban világszerte lényegében egységesítettek bizonyos munkaköröket, és azokat meghatározott kompetenciákhoz, valamint a tapasztalat és a jártassági szintjéhez kötötték. Az alábbiakban ismertetett egyes szerepkörökre vonatkozó jellemzők, kompetenciák és elvárások hasznos viszonyítási pontok lehetnek. A szerepkörökben megmutatkozó elvárások inkább példák, mint követelmények vagy minimumok.

Az egyes szinteket egymástól megkülönböztető fő tényező nem a sablonokban feltüntetett konkrét Tudás és készségek alkategóriái, hanem a magasabb szintű jártassághoz vezető kompetenciák száma. Például egy vezető belső ellenőr (vizsgálatvezető) jellemzően több alkategóriában ér el haladó szintű jártasságot, míg egy szenior (általános) belső ellenőr középszintű jártassággal rendelkezik, és kevés vagy egyetlen alkategóriában sem éri el a haladó szintet. A szenior (általános) belső ellenőrnek több alkategóriában is

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

szükséges elérnie a haladó szintű jártasságot, mielőtt a vezető belső ellenőri (vizsgálatvezetői) szerepkörbe kerülne.

A Kompetencia keretrendszer sablonjainak felhasználói a szerepkörprofilok megnevezéseit és elvárásait a szervezeti körülményekhez kell igazítaniuk, és/vagy fontolóra kell venniük a sablonok felhasználását a belső ellenőrök munkakör szintjének módosítására vonatkozó javaslatok alátámasztásaként.

Belépő szintű és beosztott belső ellenőrök

A belépő szintű pozíciók gyakran friss diplomás egyetemi hallgatókat céloznak meg, akiknek oktatásuk során feltételezhetően legalább alapszintű ismereteket és megértést (alapszintű jártasságot) szereztek a releváns tantárgyakból. Ezeket a jelölteket gyakornokként, belső ellenőrzési munkatársként vagy beosztott belső ellenőrként lehetnek alkalmazva. A beosztott belső ellenőrök rendelkezhetnek némi tapasztalattal, de mind a belépő szintű, mind a beosztott belső ellenőröknek felügyeletre van szükségük ahhoz, hogy a belső ellenőrzési megbízatásokat hatékonyan tudják elvégezni.

Sok szervezet keres olyan belépő szintű jelöltet, akik számviteli vagy pénzügyi végzettséggel rendelkeznek, amely magába foglalja az alapvető ellenőrzési fogalmakat és módszertanokat, szervezeti struktúrákat, a fontosabb feladatköröket és folyamatokat, valamint az irányítási, kockázatkezelési és kontrollfolyamatokra vonatkozó releváns információkat. A szervezetek azonban más releváns szakmai kompetenciákat is értékelhetnek, beleértve az adatelemzést, a kommunikációt, a projektmenedzsmentet, és olyan jelölteket keresnek, akik operatív területeken szerzett tapasztalatokkal rendelkeznek, mint például a marketing, az informatika vagy a kiberbiztonság.

Szenior belső ellenőr (általános és specialista)

A szenior belső ellenőr címet gyakran használják annak kifejezésére, hogy az adott személy a belső ellenőrzés és a szakmai kompetenciák terén középszintű jártassággal és általában a beosztott belső ellenőri szinthez képest több éves releváns tapasztalattal rendelkezik már. A szenior belső ellenőröknek a **megbízás tervezését** és a helyszíni munkát egy képzettebb vizsgálatvezető irányítása alatt kell elvégezniük, de gyakran kevesebb segítséggel, mint egy belépő szintű vagy beosztott belső ellenőr esetében. Egyes belső ellenőrzési funkciókban elvárható, hogy a szenior belső ellenőr (általános) felügyelje a beosztott belső ellenőrök munkáját.

A más funkcióból a belső ellenőrzésbe átkerülő személyek elegendő releváns tapasztalattal és jártassággal rendelkezhetnek az irányítás, a kockázatkezelés és a működési terület kompetenciái terén ahhoz, hogy készségük piaci értéke miatt szenior belső ellenőrnek (specialista) minősüljenek, még akkor is, ha a belső ellenőrzési kompetenciák terén csak alapszintű jártassággal rendelkeznek. Miután megfelelő időt töltöttek a funkcióban a szenior belső ellenőröknek jellemzően legalább középszintű jártasságot kell tanúsítaniuk a belső ellenőrzési kompetenciák terén.

Vezető belső ellenőr (vizsgálatvezető és műszaki specialista)

A vezető belső ellenőri szint általában vizsgálatvezetőt vagy olyan haladó szintű műszaki szakmai jártassággal rendelkező személyt jelöl, akinek piaci értéke meghaladja a szenior belső ellenőrét. A kapcsolódó munkakörök közé tartozik a vizsgálatvezető, a műszaki specialista belső ellenőr és a belső ellenőrzési menedzser.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

A vizsgálatvezetők feladata a megbízások megtervezése, amely magában foglalja a kockázatértékelést, az üzleti célok priorizálását az adott ellenőrzés hatókörében, valamint a munkaprogram kidolgozását a megbízás céljainak elérése érdekében.

A műszaki szakértő belső ellenőrök jellemzően egy vagy több olyan területhez kapcsolódóan vezetik a tervezést és a helyszíni munkát, amelyekben haladó szintű jártassággal rendelkeznek, ugyanakkor nem felelősek a teljes megbízásért. A vizsgálatvezetőnek vagy a műszaki specialista belső ellenőrnek a belső ellenőrzési és szakmai kompetenciák közül legalább néhányban, valamint a szervezet számára jelentős irányítási, kockázatkezelési és működési terület kompetenciák közül többen is haladó szintű járatossággal ajánlatos rendelkezni.

Szenior belső ellenőrzési menedzser és igazgató (nem a belső ellenőrzési vezető)

A szakértelmüktől, piaci értéküktől és a szervezetre vagy a belső ellenőrzési funkcióra jellemző tényezőktől függően a projektek és belső ellenőrök irányításáért felelős belső ellenőrök jellemzően szenior belső ellenőrzési menedzser vagy igazgatói címet kapnak. A kisebb belső ellenőrzési szervezetben vagy olyan szervezetben, ahol a belső ellenőrzési vezető igazgatói szintű munkakör, a szenior belső ellenőrzési menedzserrel szemben támasztott elvárások hasonlóak lehetnek, mint a nagyobb szervezeteknél egy igazgatóval (nem a belső ellenőrzési vezetővel) szemben támasztott elvárásokhoz. Azokban a belső ellenőrzési funkciókban, ahol a belső ellenőrzési vezető felügyeli az igazgatókat és a szenior belső ellenőrzési menedzsereket, az igazgatókkal szemben támasztott jártassági elvárások jellemzően magasabbak, mint a szenior belső ellenőrzési menedzserekkel szemben támasztott elvárások. A belső ellenőrzési igazgatóknak (nem a belső ellenőrzési vezető) és a szenior belső ellenőrzési menedzsereknek valamennyi belső ellenőrzési kompetenciában legalább haladó szintű jártasságot kell felmutatniuk, míg az igazgatók (nem a belső ellenőrzési vezető) jellemzően egy vagy több alkategóriában mutatnak szakértő szintű jártasságot, ami tükrözi és megfelel a magasabb piaci értéküknek.

Belső ellenőrzési vezető

A belső ellenőrzési vezetőnek az összes belső ellenőrzési és szakmai kompetenciában legalább haladó szintű jártassággal szükséges rendelkeznie, a legtöbbjükben pedig szakértő szintű jártasság elvárható. Általában szakértő szintű jártassággal szükséges rendelkezniük egyes irányítási és kockázatkezelési kompetenciákban is.

A belső ellenőrzési, szakmai, valamint az irányítási és kockázatkezelési kompetenciák kapcsolódnak az belső ellenőrzési vezető képességeihez annak érdekében, hogy:

- Hozzájáruljon a belső ellenőrzési funkció irányításához és stratégiájához.
- Vezesse és irányítsa a belső ellenőröket.
- Hatékony kommunikáljon és tárgyaljon a szervezet minden szintjén.
- Tanácsot adjon a vezetőtestületnek és a felsővezetésnek a szervezet kockázatkezelési folyamatai hatékonyságának javítására.
- Alkalmazza a fejlett elemzési módszereket és a kockázatok folyamatos nyomon követését.
- Szakmai iránymutatást nyújtnak az újonnan felmerülő kockázati trendek, szabályozói elvárások és a vállalati kockázatkezelés legjobb gyakorlatai terén.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

Ha a belső ellenőrzési vezető egy másik funkcióból, iparágból vagy ágazatból érkezik a pozícióba, a vezetőtestületnek tisztában kell lennie azzal, hogy az illető esetleg csak alap- vagy középszintű jártassággal rendelkezik egyes alkategóriákban. Ilyen helyzetekben a vezetőtestület elvárhatja, hogy a belső ellenőrzési vezető bizonyos kompetenciákat észszerű időn belül haladó szintű jártassággá fejlessze ki.

Felügyelőbizottság tagja

A vezetőtestület felügyelőbizottságának tagjai jellemzően nagy tapasztalattal rendelkező jelenlegi vagy korábbi felsővezetők. Mint ilyenek, általában szakértő szintű jártassággal rendelkeznek egyes alkategóriákban, különösen az irányítási, kockázatkezelési és a működési területek kompetenciáiban, amelyekben korábban szakmai tapasztalatot szereztek. A felügyelőbizottság tagjainak a belső ellenőrzés és a szakmai kompetenciák terén haladó szintű jártassággal kell rendelkezniük. Ha azonban az új felügyelőbizottsági tagok egyes belső ellenőrzési kompetenciák tekintetében alap- vagy középszintű jártassággal rendelkeznek, a belső ellenőrzési vezető felelőssége, hogy biztosítsa számukra a szükséges információkat és együttműködést, hogy ésszerű időn belül elérjék az adott területhez szükséges megfelelő jártassági szintet.

Minőségértékelési csoportvezető

A minőségértékelési csoport vezetője vagy a minőségértékelésért egyedül felelős személy jellemzően szakértő szintű jártassággal rendelkezik a belső ellenőrzési kompetenciák többségében, különösen a minőségbiztosítási és -fejlesztési programban. Az értékelők számára hasznos lehet a minőségértékelési módszerekről szóló képzés elvégzése.

A külső minőségértékelés során legalább egy CIA képesítéssel rendelkező személynek kell vezetnie vagy elvégeznie a munkát. A CIA képesítés meghatározott szintű hitelességet és az etikai és szakmai normáknak való megfelelést jelenti.

A belső minőségértékelésekre nem vonatkozik a CIA képesítés követelménye, bár az ilyen értékelések minősége nagyban függ az értékelő jártasságától és szakmai felkészültségétől.

A belső és külső minőségértékelési csoportvezetőknek a szervezet számára jelentős működési terület kompetenciáiban is haladó szintű jártassággal szükséges rendelkezniük, hogy tanácsot adhassanak arra vonatkozóan, hogy hogyan lehet a belső ellenőrzési funkció stratégiáját, tervezését és erőforrásait összehangolni, hogy optimális értéket nyújtsanak a vezetőtestület és a felsővezetés számára.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

A Kompetencia keretrendszer használata

A Kompetencia Keretrendszer Gyakorlati Útmutatója módszertant biztosít az egyéni és kollektív kompetenciák értékeléséhez. Az útmutatás segít az egyéneknek és a vezetőknek azonosítani az egyéni és kollektív erősségeket, valamint a kívánt és a jelenlegi jártasságok közötti eltéréseket, ami a szakma- és erőforrás-fejlesztési terveket megalapozhatja.

Ezeket az értékeléseket folyamatosan el kell végezni annak biztosítása érdekében, hogy a belső ellenőrzési szolgáltatások értéke továbbra is megfeleljen az érdekelt felek elvárásainak.

Egyénként

Az A3 sablonban található egyéni kompetenciaértékelés a meghatározott alkategóriákban való jártasság értékelésére szolgál azáltal, hogy a belső ellenőr dokumentált kompetenciáit összevetik az adott területeken és szintenként egyre összetettebb és értékesebb jártasságok jellemzőivel. Az egyén önértékelése hasznos az erősségek és a relatív gyengeségek azonosításához, amelyek alapján képzési tervet lehet készíteni az adott jártasságok fenntartására és fejlesztésére. Az A3 sablon tartalmaz egy oszlopot is a korábbi jártasság értékelések rögzítésére, hogy azonosítani lehessen a szakmai fejlődés területeit, és be lehessen mutatni a korábbi tervek vagy célok elérését.
Az egyén vezetőjének át kell tekintenie az önértékelést, és visszajelzést kell adnia, mivel a vezető másként értékelheti a bizonyítékok erősségét, és így másként értékelhet bizonyos jártasságokat. A vezető meghatározhat más vagy további alkategóriákat is, amelyeket az egyénnek fejlesztenie kell, például a belső ellenőrzési funkció kollektív jártassági igényeinek való megfelelés érdekében.
Bár a kompetenciafejlesztés és a karrierépítés között nem feltétlenül van egyértelmű vagy automatikus kapcsolat, a B1-B9 sablonokban található szerepköri példák hasznosak az egyén értékelt jártasságának a jelenlegi vagy kívánt szerepkörre vonatkozó tipikus elvárásokhoz való viszonyításhoz. Az egyén kompetenciaértékelésének összehasonlítása a szerepkör példáival bizonyítékot szolgáltathat arra, hogy az egyén alkalmas az előléptetésre, vagy arra, hogy bizonyos kompetenciákat fejlesztenie kell ahhoz, hogy megfeleljen a jelenlegi szerepkörével kapcsolatos elvárásoknak. Az A3 sablonban egy-egy oszlopot szentelünk az egyén és felettese által a következő időszakban az egyes alkategóriákban megcélzott jártassági szintek elérése érdekében teendő intézkedések dokumentálására. Az "Egyéb megjegyzések" oszlop használható a megfigyelések vagy egyéb bizonyítékok rögzítésére, amelyek alátámasztják a jártasság értékelését vagy a szakmai fejlesztési tervet.

Belső ellenőrzési vezetőként

A belső ellenőrzési vezetőnek felül kell vizsgálnia az A1 sablonban szereplő alkategóriákat és az A2 sablonban szereplő további összefüggéseket annak biztosítása érdekében, hogy a Kompetencia keretrendszer összhangban legyen a szervezet prioritásaival. Ha új alkategóriákat kell hozzáadni, vagy meglévő alkategóriákat kell összevonni, az ilyen változtatásokat a következetes módszertan biztosítása érdekében ki kell terjeszteni az összes többi sablonra is.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

A belső ellenőrzési vezetőnek és más, felügyeleti felelősséggel rendelkező személyeknek az A3-as mintát javasolt használniuk az egyéni kompetencia-önértékelések **időszakonkénti** felülvizsgálatára, valamint a visszajelzés és a coaching biztosítására. Ha az egyén jártasságának önértékelése magasabb vagy alacsonyabb, mint a felettesé, akkor lehetnek különbségek a jelenlegi munkakörrel kapcsolatos elvárások és a teljesítmények megítélése között. Megbeszélések segíthetnek abban, hogy mindkét fél kölcsönös egyetértésre jusson, beleértve az egyén és a felettes által meghozandó intézkedéseket, valamint a megfelelő képzést és fejlesztést. Ajánlott, hogy az ilyen megbeszélések a belső ellenőrzési vezető azon megközelítésének részét képezzék, amely az egyéni fejlődés előmozdítására és a belső ellenőrzési funkció kompetencia céljainak elérésére irányul.

Az A4-es sablonban található Kollektív kompetenciaértékelés a belső ellenőrök jártasságának összefoglalására szolgál. Az A4-es sablon tartalmaz oszlopokat a korábbi és a jelenlegi kollektív jártasság értékelések, a jövőbeli időszakokra vonatkozó célok és a belső ellenőrzési vezető által meghozandó intézkedések rögzítésére. Az elvárt jártassági szintnek összhangban szükséges lennie a belső ellenőrzési funkció stratégiájával és szervezeti prioritásaival. A célok kitűzése és az e célok felé tett előrehaladás nyomon követése elősegíti a folyamatos fejlődést, és támogatja a belső ellenőrzési vezetőt a Normáknak való megfelelés bizonyításában.

Miután meggyőződött arról, hogy a kompetencia alkategóriák összhangban vannak a szervezeti prioritásokkal, és felmérte a kollektív kompetenciákat, a belső ellenőrzési vezetőnek szükséges azonosítania a kívánt és a jelenlegi jártasságok közötti hiányosságokat, és meghatároznia, hogyan szerezze be a szükséges erőforrásokat. A megközelítés magában foglalhat képzést, toborzást és **kiszervezést** (akár a szervezeten belüli más funkciókból is). A belső ellenőrzési vezető felhasználhatja a Kollektív kompetenciafelmérés dokumentációját, amikor a belső ellenőrzési stratégia támogatásához és a belső ellenőrzési terv teljesítéséhez szükséges pénzügyi, humán és technológiai erőforrásokat kér.

Ha a belső ellenőrzési alapszabály előírja, hogy a funkció tanácsadói szolgáltatásokat nyújtson, a belső ellenőrzési vezetőnek biztosítania kell, hogy a funkció legalább haladó szintű jártassággal rendelkezzen a vonatkozó irányítási, kockázatkezelési és működési területi kompetenciákban. A kritikus témákban való szakértő szintű jártasság azt jelzi, hogy a belső ellenőrzési funkció és a belső ellenőrzési vezető a vezetőtestület és a felsővezetés megbízható tanácsadója.

A megbízásokhoz szükséges kompetencia meghatározása

A vizsgálatvezetőknek meg kell határozniuk azokat a kompetenciákat, amelyek szükségesek ahhoz, hogy értékes betekintést és előrejelzést nyújtsanak a bizonyosságot nyújtó és tanácsadói megbízások során, amelyek a Tudás és készségek alkategóriákban megszerzett jártasságból profitálnak. A vizsgálatvezetőknek össze kell vetniük az egyéni kompetenciákat a megbízás kockázatértékelésével, a célkitűzésekkel és a hatókörrel, hogy azonosítani tudják a megfelelő erősségekkel rendelkező erőforrásokat, és egy egymást kiegészítő készségekkel rendelkező csapatot hozzanak létre.

Ha egy megbízás olyan ismereteket vagy készségekben való jártasságot igényel, amellyel a belső ellenőrök nem rendelkeznek, a vizsgálatvezetőnek meg kell vitatnia a helyzetet a belső ellenőrzési vezetővel. A belső ellenőrzési vezetőnek meg kell határoznia, hogy lehet-e más erőforrásokat szerezni, vagy a **megbízás munkaprogramját** módosítani a rendelkezésre álló erőforrások kompetenciáinak felhasználása érdekében.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

A megbízás végén a vizsgálatvezető visszajelzése tárgyilagos bizonyítékként használható az egyéni kompetenciaértékelések alátámasztására vagy frissítésére.

Jelentés a vezetőtestületnek és a felsővezetésnek

A belső ellenőrzési vezető felelős azért, hogy tájékoztassa a vezetőtestületet és a felsővezetést arról, hogy a belső ellenőrzési funkció rendelkezik-e megfelelő és elegendő kombinációjával a kompetenciáknak. Amint azt a Normák is jelzik, a megfelelő kompetenciák a szervezet prioritásaihoz igazodnak, az „elegendő" kifejezés pedig a megbízásokhoz rendelkezésre álló erőforrások mennyiségére utal.

A belső ellenőrzési vezető a Kollektív kompetenciaértékelés eredményeit felhasználhatja a vezetőtestülettel és a felsővezetéssel folytatott rendszeres kommunikáció támogatására a belső ellenőrzési funkció humán erőforrásainak megfelelőségéről és elégségességéről. Hasonlóképpen, ha a belső ellenőrzési vezető megállapítja, hogy a belső ellenőrzési funkció nem nyújtja a kívánt értéket, akkor a kollektív képzettségi szintek kiigazítására lehet szükség.

A belső ellenőrzési vezetőnek konzultálnia szükséges a vezetőtestülettel és a felsővezetéssel a belső ellenőrzési funkció kompetenciával kapcsolatos teljesítménymutatók megállapítása érdekében, mint például a szakmai képesítések megszerzése és fenntartása, meghatározott képzések elvégzése vagy bizonyos megbízások teljesítése. A teljesítményértékelési folyamatnak tartalmaznia szükséges a belső ellenőrzési vezető kompetencia céljainak meghatározását, és önértékelések készítését a vezetőtestület és a felsővezetés számára. A belső ellenőrzési vezető és a funkció teljesítménymutatóinak folyamatos fejlődést szükséges mutatnia.

Teljesítményértékelés és előléptetés

Az egyéni és kollektív kompetenciák értékelését a megfigyelt teljesítmény alapján javasolt frissíteni. Az ilyen frissítések gyakorisága és módszertana eltérő lehet; az értékelt jártassági szintek változását azonban olyan alátámasztó dokumentációnak szükséges kísérnie, amely alapot nyújt a kommunikációhoz, a megállapodáshoz és a célok kitűzéséhez. A vizsgálatvezetőknek visszajelzést szükséges adniuk a teljesítményről a megbízások alatt és után, hogy támogassák a jártasságok értékeléseket. Hasonlóképpen, a belső ellenőrzési vezetőnek ajánlott rendszeresen felülvizsgálnia az értékelt jártasságokat a célokhoz képest, hogy megállapítsa, hogy a megfelelő kompetenciák fejlesztésére és megszerzésére irányuló taktika hatékony volt-e vagy kiigazításra szorul.

A B1-B9 sablonokban található szerepkör példák hasznosak lehetnek a különböző munkakörökre vonatkozó kompetenciaelvárások összehasonlításához. Általános feltételezés, hogy a szerepek és munkakörök felelőssége és díjazása a jártassági szintek növekedésével nő. A belső ellenőrzési vezetőnek szükséges áttekintenie a példákat, hogy azok összhangban legyenek a piaci feltételekkel.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

A belső ellenőrzési vezetőknek és más feletteseknek tisztában kell lenniük azzal, hogy az egyéni kompetenciaértékelések hogyan viszonyulnak a munkakör szintjének elvárásaihoz, és az előléptetésekről, stratégiai tervekről, valamint a költségvetésekről szóló megbeszélések során ajánlott figyelembe venniük ezeket a tényezőket. Az egyes személyek előléptetéséről szóló döntések számos tényezőt vesznek figyelembe; azonban a jártasságok egységesített jellemzők mentén történő összehasonlítása javítja az ilyen döntések következetességét és tárgyilagosságát.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

A. függelék. Releváns IIA Normák

Ebben az útmutatóban a következő IIA forrásokra hivatkoztak:

Alapelvek és normák
3. alapelv Bizonyítsuk hozzáértésünket!
3.1. norma Kompetencia
3.2. norma Folyamatos szakmai fejlődés
7.2. norma A belső ellenőrzési vezető képesítései
8.1. norma Kapcsolat a vezetőtestülettel
8.4. norma Külső minőségértékelés
9. alapelv Tervezzünk stratégiai alapon!
9.1. norma Az irányítási, kockázatkezelési és kontrollfolyamatok megértése
9.2. norma Belső ellenőrzési stratégia
9.3. norma Módszertanok
10. alapelv Gazdálkodjunk az erőforrásainkkal!
10.2. norma Emberi erőforrás-gazdálkodás
11. alapelv Kommunikáljunk hatékonyan!
11.2. norma Eredményes kommunikáció
12. alapelv Törekedjünk a minőség javítására!
12.1. norma Belső minőségértékelés
12.2. norma Teljesítménymérés
12.3. norma A megbízások végrehajtásának felügyelete és fejlesztése
13. alapelv Tervezzük megbízásainkat hatékonyan!
13.5 norma A megbízáshoz rendelt erőforrások
14. alapelv Végezzük el a megbízáshoz kapcsolódó feladatokat!
15. alapelv Kommunikáljuk a megbízás eredményeit és kövessük nyomon az intézkedési terveket!

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

B. függelék. Fogalomjegyzék

A meghatározások az IIA Globális Belső Ellenőrzési Normák, 2024-es kiadásának "Fogalomjegyzék" című fejezetéből származnak, hacsak másképp nincs jelölve.

belső ellenőrzés – Független, elfogulatlan bizonyosságnyújtási és tanácsadói szolgáltatás, amelynek célja az értéknövelés és az adott szervezet működésének fejlesztése. Segíti a szervezetet célkitűzései elérésében: szisztematikus, következetes megközelítéssel értékeli és fejleszti az irányítás hatékonyságát, a kockázatkezelést és a kontrollfolyamatokat.

belső ellenőrzési alapszabály – Hivatalos dokumentum, amely tartalmazza a belső ellenőrzési funkció mandátumát, szervezeten belüli pozícióját, beszámolói kötelezettségeit, munkakörét, a szolgáltatások típusait és egyéb rendelkezéseket.

belső ellenőrzési funkció – A szervezet számára bizonyosságot adó és tanácsadói szolgáltatások nyújtásáért felelős szakmai személy vagy csoport.

belső ellenőrzési kézikönyv – A belső ellenőrzési vezető dokumentációja a módszertanokról (irányelvek, folyamatok és eljárások) a belső ellenőrzési funkcióban dolgozó belső ellenőrök támogatása és irányítása érdekében.

belső ellenőrzési mandátum – A belső ellenőrzési funkciónak a vezetőtestület és/vagy a jogszabályok, szabályozások által adott felhatalmazása, szerepe és felelőssége.

belső ellenőrzési szolgáltatások eredménye – A vizsgálat kimenetei, mint például a megbízással kapcsolatos következtetések, tematikus megállapítások (például eredményes gyakorlatok vagy kiváltó okok), és következtetések az üzleti egység vagy szervezet szintjén.

belső ellenőrzési terv – A belső ellenőrzési vezető által kidolgozott dokumentum, amely meghatározza az adott időszakban várhatóan elvégzendő megbízásokat és egyéb belső ellenőrzési szolgáltatásokat. A tervnek célszerű kockázatalapúnak és dinamikusnak lennie, tükrözve a szervezetet érintő változásokra időben történő módosításokat is.

belső ellenőrzési vezető – A belső ellenőrzési funkció valamennyi aspektusának hatékony irányításáért és a belső ellenőrzési szolgáltatások minőségi teljesítésének biztosításáért felelős vezetői szerepkör a Globális Belső Ellenőrzési Normáknak megfelelően. A konkrét munkaköri megnevezés és/vagy felelősségi köre szervezetenként eltérő lehet.

bizonyosság – Nyilatkozat, melynek célja, hogy növelje az érdekelt felek bizalmát a szervezet irányítási, kockázatkezelési és kontrollfolyamatait illetően egy vizsgált kérdés, feltétel, tárgykör vagy tevékenység tekintetében, a meghatározott követelményekhez képest.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

bizonyosság nyújtási szolgáltatások - Olyan szolgáltatások, amelyekkel a belső ellenőrök tárgyilagos értékelést végeznek bizonyosságnyújtás céljából. A bizonyosságnyújtási szolgáltatás irányulhat például megfelelésre, pénzügyre, működésre vagy teljesítményre, illetve technológiára. A belső ellenőrök a végrehajtott vizsgálati eljárások jellegétől, időzítésétől és hatókörétől függően korlátozott vagy észszerű bizonyosságot nyújthatnak.

érdekelt fél – Olyan fél, akinek közvetlen vagy közvetett érdeke fűződik a szervezet tevékenységeihez és eredményeihez. Érdekeltek lehetnek vezetőtestület, a felsővezetés, munkavállalók, ügyfelek, szállítók, részvényesek, a szabályozó szervek, a pénzintézetek, könyvvizsgálók, a közvélemény és mások.

feddhetetlenség – Az erkölcsi és etikai elvek betartásával jellemezhető viselkedés, beleértve a becsületesség és a releváns tényeken alapuló szakmai bátorság tanúsítását.

felsővezetés – Az adott szervezet legmagasabb szintű irányító testülete, amely felel a vezetőtestület előtt a szervezet stratégiai döntéseinek végrehajtásáért; általában a vezérigazgatót vagy a szervezet vezetőjét tartalmazó csoport.

hatás – Egy esemény eredménye vagy következménye. Az esemény pozitívan vagy negatívan is befolyásolhatja a szervezet stratégiáját vagy üzleti célkitűzéseit.

időszakonként – Rendszeres időközönként a szervezet igényeitől függően, ideértve a belső ellenőrzési funkció igényeit is**.**

irányítás – A vezetőtestület által kidolgozott folyamatok és struktúrák összessége a tájékoztatás, a szervezet tevékenységeinek irányítása, vezetése és nyomon követése érdekében, kitűzött céljai elérésére.

jártasság – ismeretek vagy készségek fejlődése [Merriam-Webster Dictionary https://www.merriam-webster.com/dictionary/proficiency].

kiszervezés – Független külső szolgáltatóval kötött szerződés a belső ellenőrzési szolgáltatások ellátására. A funkció teljes kiszervezése a teljes belső ellenőrzési feladatkörre vonatkozik, míg a részleges kiszervezés (más néven "co-sourcing") azt jelzi, hogy a szolgáltatásoknak csak egy részét szervezik ki.

kiváltó ok – A kritériumok és a vizsgált tevékenység állapota közötti eltérés lényeges problémája vagy alapvető oka.

kockázat – A bizonytalanság pozitív vagy negatív hatása a célkitűzésekre.

kockázatértékelés – A szervezet célkitűzéseinek elérésével összefüggő kockázatok azonosítása és elemzése. A kockázatok jelentőségét általában hatás és a valószínűség alapján mérik fel.

kockázatkezelés – A lehetséges események vagy helyzetek azonosítására, értékelésére, kezelésére és kontrolljára irányuló folyamat, amely ésszerű bizonyosságot nyújt a szervezet céljainak elérésére.

kompetencia – Tudás, készség és képességek.

kontroll – Minden olyan intézkedés a vezetés, a vezetőtestület és egyéb felek részéről, amely arra irányul, hogy kezelje a kockázatot és növelje a meghatározott célok és célkitűzések megvalósulásának valószínűségét.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

kontrollfolyamatok – Azok az irányelvek, eljárások és tevékenységek, amelyek kialakításának és működtetésének célja, hogy a kockázat mértéke a szervezet számára elfogadható szinten belül maradjon.

kritériumok – Egy megbízás során a vizsgált tevékenység kívánt állapotának meghatározása (más néven "értékelési kritériumok").

megbízás – Egy konkrét belső ellenőrzési feladat vagy projekt, amely többféle feladatból és tevékenységből áll meghatározott, egymáshoz kapcsolódó célrendszer elérése érdekében. Lásd még "bizonyosság nyújtási szolgáltatások" és "tanácsadói szolgáltatások".

megbízás célkitűzései – A megbízás célját és konkrét célkitűzéseit megfogalmazó meghatározások.

megbízás eredményei – A megbízás megállapításai és következtetései. A megbízás eredményeihez tartozhat javaslat és/vagy intézkedési terv is.

megbízás tervezése – Az a folyamat, amelynek során a belső ellenőrök információkat gyűjtenek, értékelik és rangsorolják a vizsgált tevékenységgel összefüggő kockázatokat, meghatározzák a megbízás célkitűzéseit és hatókörét, azonosítják az értékelésre vonatkozó kritériumokat és kidolgozzák a megbízás munkaprogramját.

megbízáshoz kapcsolódó következtetések – A belső ellenőrök szakmai véleménye a megbízás együttesen vizsgált megállapításairól. A megbízáshoz kapcsolódó következtetéseknek célszerű kitérniük a kielégítő vagy nem kielégítő teljesítményre.

minőségbiztosítási és -fejlesztési program – A belső ellenőrzési vezető által kidolgozott program annak értékelésére és biztosítására, hogy a belső ellenőrzési funkció megfelel a Globális Belső Ellenőrzési Normáknak, eléri a teljesítménycélokat és törekszik a folyamatos fejlesztésre. A program belső és külső értékeléseket is magába foglal.

módszertanok – A belső ellenőrzési vezető által meghatározott irányelvek, folyamatok és eljárások, amelyek útmutatóul szolgálnak a belső ellenőrzési funkciónak és fokozzák annak eredményességét.

szakmai szkepticizmus – Az információk megbízhatóságának megkérdőjelezése és kritikus értékelése.

tanácsadói szolgáltatások – Olyan szolgáltatások, amelyek révén a belső ellenőrök tanácsot adnak a szervezet érdekelt feleinek, de nem nyújtanak bizonyosságot és nem vállalnak vezetői felelősséget. A tanácsadói szolgáltatás jellegét és hatókörét az érintett érdekelt felekkel kötött megállapodás határozza meg. Ide tartozik: az új irányelvek, folyamatok, rendszerek és termékek kidolgozásával és megvalósításával kapcsolatos tanácsadás; a forensic szolgáltatás nyújtása; képzés tartása; valamint a kockázatokkal és kontrollokkal kapcsolatos megbeszélések elősegítése. A „tanácsadói szolgáltatás" másik neve "konzultációs szolgáltatás".

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

vezetőtestület – Az irányítással megbízott legmagasabb szintű testület, például:

- Igazgatótanács
- Felügyelőbizottság (Auditbizottság).
- Kormányzótanács vagy Kuratórium.
- Választott tisztviselők vagy politikai kinevezettek csoportja.
- A vonatkozó irányítási funkciókkal kapcsolatban hatáskörrel rendelkező egyéb testület.

Egynél több irányító szervvel rendelkező szervezetnél a "vezetőtestület" arra a testületre vonatkozik, amely felhatalmazással bír ahhoz, hogy a belső ellenőrzési funkció számára biztosítsa a megfelelő felhatalmazást, szerepkört, illetve felelősséget.

Ha a fentiek egyike sem létezik, a "vezetőtestület" arra a csoportra vagy személyre vonatkozik, amely/aki a szervezet legmagasabb szintű irányító testülete, például a szervezet vezetője és a felsővezetés.

vizsgálatvezető - A belső ellenőrzési megbízást felügyelő belső ellenőr, feladata lehet a belső ellenőrök oktatása és támogatása, továbbá a megbízással kapcsolatos munkaprogram, munkalapok elkészítése, végső kommunikáció és végrehajtás felügyelete és jóváhagyása. A belső ellenőrzési vezető is elláthatja a vizsgálatvezető feladatkörét, de meg is bízhat valakit a feladattal.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

C. függelék. Sablonok

A kapcsolódó Microsoft Excel munkafüzet sablonokat tartalmaz a Kompetencia keretrendszer bemutatásához és gyakorlati alkalmazásához:

Munkalap száma	Cím	A tartalom leírása
A1	Kompetencia keretrendszer	A Tudás és készség alkategóriák és jártassági szintek mátrixa, jellemző leírásokkal és példákkal minden egyes kombinációra.
A2	Tudás és készség alkategória példák	Példák néhány kulcsfontosságú folyamatra vagy témára, amelyek az egyes Tudás és készségek alkategóriák részének tekinthetők.
A3	Egyéni kompetenciaértékelés	Egy sablon az egyéni kompetenciaértékelések rögzítésére, a fejlődés és a Normáknak való megfelelés megkönnyítése érdekében.
A4	Kollektív kompetenciaértékelés	Sablon a kollektív kompetenciaértékelések rögzítésére, az erőforrás-tervezés és a Normáknak való megfelelés megkönnyítése érdekében.
B1	Szerepkör 1: belépő szintű belső ellenőr	Példa egy tipikus kompetenciaértékelésre egy belépő szintű belső ellenőr számára.
B2	Szerepkör 2: beosztott belső ellenőr	Példa egy tipikus kompetenciaértékelésre egy beosztott belső ellenőr számára.
B3	Szerepkör 3: szenior belső ellenőr (általános)	Példa egy tipikus kompetenciaértékelésre egy szenior belső ellenőr számára (általános).
B4	Szerepkör 4: szenior belső ellenőr (specialista)	Példa egy tipikus kompetenciaértékelésére egy vezető belső ellenőr számára (specialista).
B5	Szerepkör 5: vezető belső ellenőr (vizsgálatvezető)	Példa egy kompetenciaértékelésére egy vezető belső ellenőr számára (vizsgálatvezető) tipikus.
B6	Szerepkör 6: vezető belső ellenőr (műszaki specialista belső ellenőr)	Példa egy tipikus kompetenciaértékelésre egy vezető belső ellenőr (műszaki specialista belső ellenőr) számára.
B7	Szerepkör 7: szenior belső ellenőrzési menedzser	Példa egy tipikus kompetenciaértékelésre egy szenior belső ellenőrzési menedzser számára.
B8	Szerepkör 8: belső ellenőrzési igazgató (nem belső ellenőrzési vezető)	Példa egy tipikus kompetenciaértékelésre egy belső ellenőrzési igazgató (nem belső ellenőrzési vezető) számára.
B9	Szerepkör 9: belső ellenőrzési vezető	Példa egy tipikus kompetenciaértékelésre egy belső ellenőrzési vezető számára.
B10	Szerepkör 10: felügyelőbizottsági tag	Példa egy tipikus kompetenciaértékelésre egy felügyelőbizottsági tag számára.
B11	Szerepkör 11: minőségértékelési csoportvezető	Példa egy tipikus kompetenciaértékelésre egy minőségértékelési csoportvezető számára.
C1	Megfelelési ellenőrzési lista	Lehetőség a kompetenciamodell és a hozzá tartozó sablonok használatára a Normákban foglalt követelményeknek való megfelelés bizonyításának támogatására.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Minden jog fenntartva.
Kizárólag egyéni, személyes használatra.

A Belső Ellenőrök Intézetéről

The Institute of Internal Auditors (Belső Ellenőrök Intézete, IIA) egy nemzetközi szakmai szövetség, amelynek világszerte több mint 260 000 tagja van, és több mint 200 000 Certified Internal Auditor® (okleveles belső ellenőr, CIA®) tanúsítványt adott ki. Az 1941-ben alapított nemzetközi szervezet világszerte a belső ellenőrzési szakma vezetőjeként ismerik el a Normák, a minősítések, az oktatás, a kutatás és a technikai iránymutatás terén. További információ a theiia.org oldalon.

Felelősségi nyilatkozat

Az IIA ezt a dokumentumot tájékoztató és oktatási céllal teszi közzé. Ez az anyag nem arra szolgál, hogy végleges válaszokat adjon konkrét egyedi körülményekre, és mint ilyen, csak útmutatásként használható. Az IIA azt ajánlja, hogy minden konkrét helyzetre vonatkozóan közvetlenül független szakértői tanácsot kérjenek. Az IIA nem vállal felelősséget azért, ha valaki kizárólag erre az anyagra hagyatkozik.

Szerzői jog

©2025 The Institute of Internal Auditors, Inc. Minden jog fenntartva. Sokszorosítási kérelmeket a copyright@theiia.org e-mail címen fogadunk.

2025. június (Ez a dokumentum a legutóbb 2022-ben frissített Kompetencia keretrendszer helyébe lép.)

The Institute of Internal Auditors

Global Headquarters
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101