

# Szervezeti magatartás

*Tematikus követelmény*

*Felhasználói útmutató*

*Topical Requirement*



The Institute of  
**Internal Auditors**

Fordította:



The Institute of  
**Internal Auditors**  
Hungary

# Tartalomjegyzék

---

|                                                                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>A Tematikus követelmények áttekintése .....</b>                                                                 | <b>2</b>  |
| Alkalmazhatóság, kockázat és szakmai megítélés .....                                                               | 2         |
| Fejezetek .....                                                                                                    | 6         |
| Megfontolások .....                                                                                                | 7         |
| <b>A. függelék. Gyakorlati alkalmazási példák .....</b>                                                            | <b>22</b> |
| <b>B. melléklet: Esettanulmányok konkrét belső ellenőrzésekről .....</b>                                           | <b>25</b> |
| <b>C. melléklet: Opcionális dokumentációs segédlet.....</b>                                                        | <b>30</b> |
| <b>D. melléklet: COSO keretrendszerhez történő hozzárendelés .....</b>                                             | <b>34</b> |
| <b>E. melléklet: A magatartással kapcsolatos belső ellenőrzési és bizonyosságot nyújtó<br/>tevékenységek .....</b> | <b>40</b> |



# A Tematikus követelmények áttekintése

A Tematikus követelmények a Nemzetközi Szakmai Gyakorlatok Keretrendszer (International Professional Practices Framework®) alapvető részét képezik, a Globális Belső Ellenőrzési Normákkal (Global Internal Audit Standards™) és a Globális Iránymutatásokkal együtt. A Belső Ellenőrök Intézete megköveteli, hogy a Tematikus követelményeket a Globális Belső Ellenőrzési Normákkal együtt használják, amelyek az előírt gyakorlatok kötelező érvényű bázisául szolgálnak. A Normákra való hivatkozások ebben az útmutatóban a részletesebb információk forrásaként jelennek meg.

A Tematikus követelmények meghatározzák azt, hogy a belső ellenőrök hogyan kezelik az aktuális kockázati területeket a minőség és a szakmán belüli következetesség előmozdítása érdekében. A belső ellenőrzés mandátuma egyértelműen meghatározza a belső ellenőrzési funkció által végzett szolgáltatások hatókörét és típusait, amely magában foglalja a Tematikus követelmények figyelembevételét (6.1. norma: A belső ellenőrzés mandátuma). A Tematikus követelmények megteremtik az alapot, és releváns kritériumokat biztosítanak a Tematikus követelmény tárgyához kapcsolódó bizonyosságot nyújtó szolgáltatások elvégzéséhez (13.4 norma: Az értékelés kritériumai). A Tematikus követelményeknek való megfelelés kötelező a bizonyosságot nyújtó megbízások esetében, és ajánlott a tanácsadói szolgáltatások során történő értékeléshez. A Tematikus követelmények nem arra szolgálnak, hogy lefedjék az összes lehetséges szempontot, amelyet a bizonyosságot nyújtó megbízások teljesítésekor figyelembe kell venni; inkább arra, hogy egy minimális követelménykészletet biztosítsanak a téma következetes és megbízható értékeléséhez.

A Tematikus követelmények egyértelműen kapcsolódnak az IIA Három Vonal Modelljéhez és a Globális Belső Ellenőrzési Normákhoz. Az irányítási, kockázatkezelési és kontrollfolyamatok a 9.1 „Az irányítási, kockázatkezelési és kontrollfolyamatok megértése” normához igazodó Tematikus követelmények fő összetevői. A Három Vonal Modellre vetítve az irányítás a vezetőtestülethez/irányító testülethez, a kockázatkezelés a második vonalhoz, a kontrollok vagy kontrollfolyamatok pedig az első vonalhoz kapcsolódnak. Míg a vezetés az első és a második vonalban is képviselteti magát, a belső ellenőrzési funkció a harmadik vonalban, független és tárgyilagos bizonyosságnyújtóként jelenik meg, amely a vezetőtestületnek/irányító testületnek jelent (8. alapelv: A vezetőtestület felügyeleti szerepe).

## Alkalmazhatóság, kockázat és szakmai megítélés

A Tematikus követelményeket akkor kell követni, amikor a belső ellenőrzési funkciók olyan témában végeznek bizonyosságot nyújtó megbízásokat, amelyekre vonatkozóan létezik Tematikus követelmény, vagy amikor a Tematikus követelmény elemeit más bizonyosságot nyújtó megbízásokon belül azonosítják.

A Normákban leírtak szerint a kockázatértékelés a belső ellenőrzési vezető tervezési feladatának fontos része. A belső ellenőrzési tervbe foglalandó bizonyosságot nyújtó megbízások meghatározása megköveteli a szervezet stratégiáinak, céljainak és kockázatainak legalább évenkénti értékelését (9.4 norma: Belső ellenőrzési terv). Az egyes bizonyosságot nyújtó megbízások tervezésekor a belső ellenőröknek fel kell mérniük a megbízás szempontjából releváns kockázatokat (13.2 norma: A megbízással kapcsolatos kockázatok felmérése).

Ha egy Tematikus követelmény témáját a kockázatalapú belső ellenőrzési tervezési folyamat során azonosítják, és az szerepel az ellenőrzési tervben, akkor a Tematikus követelményben szereplő követelményeket alkalmazni kell a téma értékelésére a vonatkozó megbízásokon belül. Ezen túlmenően, amikor a belső ellenőrök megbízást végeznek (akár szerepel a tervben, akár nem), és a Tematikus követelmény elemei felmerülnek, a megbízás részeként értékelni kell a Tematikus követelmény alkalmazhatóságát. Végül, olyan megbízásra vonatkozó kérés esetén, amely eredetileg nem szerepelt a tervben, de a téma szerepel a Tematikus követelmények között, akkor is kell azt alkalmazni.

A szakmai megítélés kulcsfontosságú szerepet játszik a Tematikus követelmény alkalmazásában. A kockázatértékelések határozzák meg a belső ellenőrzési vezetők döntését arról, hogy mely megbízásokat vegyék fel a belső ellenőrzési tervbe (9.4 norma: Belső ellenőrzési terv). Ezen túlmenően a belső ellenőrök szakmai megítélés alapján mérlegelik és határozzák meg, hogy az egyes megbízások milyen szempontokra terjedjenek ki (13.3 norma: A megbízás célkitűzései és hatóköre, 13.4 norma: Az értékelés kritériumai és 13.6 norma: Munkaprogram), valamint azonosítják a megbízás célkitűzéseinek eléréséhez szükséges erőforrásokat (13.5 norma: A megbízáshoz rendelt erőforrások).

Meg kell őrizni annak bizonyítékát, hogy a Tematikus követelményben szereplő minden egyes követelmény alkalmazhatóságát értékelték, beleértve a kivételek indoklását is. A Tematikus követelménynek való megfelelést a 14.6 „A megbízás dokumentációja” normában leírtak szerint a belső ellenőr szakmai megítélése alapján kell dokumentálni.

Míg a Tematikus követelmény egy kiindulási alap a figyelembe veendő kontrollfolyamatokhoz, azok a szervezetek, amelyek az adott témát nagyon magas kockázatúnak értékelik, további szempontokat is szükségesnek tarthatnak az értékeléshez.

Ha a belső ellenőrzési vezető úgy ítéli meg, hogy a belső ellenőrzési funkció nem rendelkezik a szükséges szakmai ismeretekkel egy, a Tematikus követelmény tárgyában történő ellenőrzési megbízás elvégzéséhez, a megbízás elvégzése kiszervezhető (3.1 norma: Kompetencia, 7.2 norma: A belső ellenőrzési vezető képesítései, 10.2 norma: Emberi erőforrás-gazdálkodás). A Normák minden olyan személyre vagy funkcióra vonatkoznak, aki vagy amely belső ellenőrzési szolgáltatásokat nyújt, függetlenül attól, hogy az adott szervezet közvetlenül alkalmaz-e belső ellenőröket, külső szolgáltatót keresztül szerződik-e velük, vagy mindkettő. A belső ellenőrzési vezető továbbra is viseli a végső felelősséget a megfelelés biztosításáért. Ezen túlmenően, ha a belső ellenőrzési vezető úgy ítéli meg, hogy a belső ellenőrzési erőforrások nem elegendőek, az ellenőrzési vezetőnek tájékoztatnia kell a vezetéstestületet az elégtelen erőforrások hatásáról és arról, hogy az erőforráshiányt hogyan fogják kezelni (8.2 norma: Erőforrások).

## **Teljesítmény, dokumentáció és jelentéstétel**

A Tematikus követelmények alkalmazása során a belső ellenőröknek is meg kell felelniük a Normáknak, és munkájukat az V. terület: „A belső ellenőrzési szolgáltatások nyújtása” című fejezettel összhangban kell végezniük. Az V. terület normái leírják a megbízások tervezését (13. alapelv: Tervezzük megbízásainkat hatékonyan!), a megbízások végrehajtását (14. alapelv: Végezzük el a megbízásokhoz kapcsolódó feladatokat!) és a megbízások eredményeinek közlését (15. alapelv: Kommunikáljuk a megbízás eredményeit és kövessük nyomon az intézkedési terveket!).

A Tematikus követelmények célja, hogy támogassák a következetes és magas színvonalú belső ellenőrzési gyakorlatot. Ezeket a vonatkozó helyi törvényekkel, rendeletekkel, felügyeleti elvárásokkal és más, szakmailag elismert keretrendszerekkel együtt kell alkalmazni, amelyek további vagy specifikusabb követelményeket írhatnak elő. Előfordulhat, hogy a belső ellenőrök már kidolgozták a megbízási munkaprogramokat és vizsgálati eljárásokat ezen szabályzatok és keretrendszerek alapján. A belső ellenőröknek össze kell hangolniuk a szervezeti magatartáshoz kapcsolódó tervezett kontrolltesztelést és más belső és külső bizonyosságot nyújtó szolgáltatók által végzett megbízható tesztelést (9.5. norma: Koordináció és együttműködés) a Tematikus követelménnyel a megfelelő lefedettség biztosítása érdekében.

A Tematikus követelmény alkalmazása dokumentálható a belső ellenőrzési tervben vagy a megbízási munkadokumentumokban a belső ellenőr szakmai megítélése alapján. Egy vagy több belső ellenőrzési megbízás is kiterjedhet a követelményekre. Ezenkívül előfordulhat, hogy nem minden követelmény alkalmazható. Meg kell őrizni annak bizonyítékát, hogy a Tematikus követelmény alkalmazhatóságát értékelték, beleértve a kivételek indoklását is.

## **Minőségbiztosítás**

A Normák megkövetelik, hogy a belső ellenőrzési vezető dolgozzon ki, vezessen be és tartson fenn egy minőségbiztosítási és -fejlesztési programot, amely a belső ellenőrzési funkció minden aspektusára kiterjed (8.3 norma: Minőség). Az eredményeket kommunikálni kell a vezetőtestület és a felsővezetés felé. A kommunikáció során be kell számolnia a belső ellenőrzési funkció Normáknak való megfeleléséről és a teljesítménycélok eléréséről.

A Tematikus követelményeknek való megfelelést figyelembe kell venni a megbízás szintjén végzett felügyeleti tevékenységek során (12.3. norma: A megbízások végrehajtásának felügyelete és fejlesztése), és értékelni kell a minőségbiztosítás során.



## Szervezeti magatartás

### A szervezeti kultúra ellenőrzésének újragondolása

A szervezeti kultúra ellenőrzésének elvont és nehezen megragadható témaköréből egy strukturált és pontos objektív értékelés felé való elmozdulás egy szükséges és időszerű fejlődési irány a belső ellenőrzési szakmában. Széles körben elismert tény, hogy a kontrollok nem megfelelő működésének hátterében gyakran a szervezeti kultúra egyes hiányosságai állnak, ennek ellenére ez a terület nem kapott érdemi figyelmet a belső ellenőrzési gyakorlatban. A „szervezeti kultúra” ellenőrzésének újragondolása a "szervezeti célkitűzésekkel nem összhangban lévő szervezeti magatartás" ellenőrzéseként világosabb, strukturáltabb, pontosabb és ellenőrizhetőbb alapot biztosít. Mint minden kockázatot, a szervezetek ezt is megfelelő kontrollok kialakításával és végrehajtásával tudják kezelni.

### Megjegyzés

A Tematikus követelmények a Globális Belső Ellenőrzési Normákban meghatározott általános belső ellenőrzési terminológiát használják. Az olvasóknak a Normák fogalomjegyzékében található fogalmakat és meghatározásokat ajánlott figyelembe venniük.

A Szervezeti Magatartás - Tematikus követelmény ezt a filozófiát alkalmazza, és kötelező minimumkövetelményeket határoz meg a szervezeti magatartás értékelésére, amikor a kockázateértékelés során megállapításra kerül, hogy az a felülvizsgálat hatókörébe tartozik. Ezen követelmények teljes mértékben összeegyeztethetők a hagyományos kockázatalapú ellenőrzési megközelítéssel, és minimális kiigazítással valamennyi ellenőrzési funkcióban alkalmazhatók. Jelen kiegészítő felhasználói útmutató gyakorlati példákat mutat be arra vonatkozóan, hogy ez a megközelítés hogyan illeszthető be az általános ellenőrzési megbízásokba, valamint útmutatást nyújt a tágabb szervezeti magatartáshoz kapcsolódó keretrendszer vagy egyes összetevőinek felülvizsgálatához. E téma jelentős hatása a szervezeti célokra proaktív megfontolást és alkalmazást igényel.

Az alábbi kulcsfogalmak meghatározása szükséges a Tematikus követelmény megértéséhez és alkalmazásához. Mivel a terület még fejlődés alatt áll, kiforratlanságából eredően a szervezetek következtelenül használják a kapcsolódó kifejezéseket. A megadott fogalom meghatározások segítenek a felhasználóknak abban, hogy szervezetük terminológiáját összehangolják a Tematikus követelményben és ebben a Felhasználói útmutatóban megadott terminológiával.

- **magatartás ösztönzők** - Bármilyen, ami a megfelelő magatartásra motivál, beleértve a pénzügyi ösztönzőket, mint például fizetésemelés, bónuszok vagy részvényopciók; vagy nem pénzügyi ösztönzők, mint például dicsérek, előnyös beosztások vagy szabadnapok.
- **magatartásminták** - Minták a magatartásban, melyek során az adott magatartásforma ismétlődik vagy gyakran előfordul. A mintázatok azt mutatják, hogyan zajlanak a folyamatok általánosságban, szemben az egyszeri, egyedi helyzetekkel.
- **magatartáshoz kapcsolódó kockázat** - Annak a kockázata, hogy az adott magatartás nincs összhangban a szervezeti célokkal.



- **magatartáshoz kapcsolódó kockázati mutatók** - A magatartással kapcsolatos cselekvésre ösztönző vezetői információ.
- **vezetőtestület** - A szervezet legmagasabb szintű irányító testülete.
- **magatartás** - A szabályozási követelmények és elvárások tükrében tanúsított viselkedés.
- **kultúra** - Az alkalmazottak munkakörükben hozott döntései és a másokkal való együttműködésük módja, valamint az, ami mozgatja a szervezeti magatartást. A mozgatórugók közé tartoznak a formális mechanizmusok, például az ösztönzők és célkitűzések, valamint az informális mechanizmusok, például a kollektív értékek és meggyőződések.
- **szervezeti magatartás** - Az alkalmazottak munkavégzés során megfigyelhető döntései és másokkal való együttműködésük módja. Ezen magatartás befolyásolja a teljesítményt és a szervezeti célok elérését. A szervezeti magatartás lényegében az „ahogyan a dolgunkat végezzük”, és a kultúra részének tekinthető.
- **teljesítmény értékelések** - Az elvégzett munka megfelelőségének egyéni vagy csoportos értékelése.
- **érdeelt fél** - Közvetlen vagy közvetett érdeke fűződik a szervezet tevékenységeihez és eredményeihez. Az érdekelt felek közé tartozhat a vezetőtestület, a felsővezetés, az alkalmazottak, az ügyfelek, a szállítók, a részvényesek, a szabályozó hatóságok, a pénzügyi intézmények, a könyvvizsgálók, a nyilvánosság és mások.
- **értékek** - Elvek, amelyek meghatározzák az emberektől elvárt magatartást.

## Fejezetek

A Szervezeti magatartás Tematikus követelményben szereplő kötelező követelmények és a jelen Felhasználói útmutatóban szereplő nem kötelező megfontolások az alábbi három fejezetben kerültek összefoglalásra:

- **Irányítás** - A szervezeti magatartásra vonatkozóan egyértelműen meghatározott célkitűzések és stratégiák, amelyek támogatják az általános szervezeti célokat, irányelveket és eljárásokat.
- **Kockázatkezelés** - A szervezeti magatartással kapcsolatos kockázatok azonosítására, elemzésére, kezelésére és nyomon követésére szolgáló folyamatok, beleértve az incidensek azonnali eszkalálására szolgáló folyamatot.
- **Kontrollok** - A vezetés által kialakított, időszakosan értékelt kontrollfolyamatok a szervezeti magatartáshoz kapcsolódó kockázatok csökkentésére.

A Tematikus követelményen és ezen Felhasználói útmutatón túl a belső ellenőrök tanulmányozhatják a szervezeti magatartásra vonatkozó további szakmai útmutatókat, például az IPPF globális útmutatóját és más iparágspecifikus forrásokat is.

## Megfontolások

A belső ellenőrök a következő megfontolásokat használhatják a Szervezeti magatartás - Tematikus követelményben foglalt követelmények értékeléséhez. Az egyes megfontolások betűjelzései az ahhoz kapcsolódó Tematikus követelményekre hivatkoznak. Ezek a megfontolások szemléltető jellegűek, de nem kötelezőek. A belső ellenőröknek szakmai megítélésükre kell hagyatkozniuk annak meghatározásakor, hogy mit vegyenek figyelembe az értékelésük során.

A közzsféra belső ellenőrzési megbízásai során a jogszabályokból, a kormányzati struktúrából vagy a politikai környezetből adódó korlátozások potenciális akadályt jelenthetnek ezen munka bizonyos aspektusainak kezelésében. A közzsféra belső ellenőreinek a kockázatértékelési folyamat részeként dokumentálniuk kell az ilyen hatókör-korlátozásokat, majd szakmai megítélésük alapján egyértelműen kell meghatározniuk és kommunikálniuk vizsgálatuk testreszabott hatókörét.

### *Irányítási megfontolások*

Annak felmérése érdekében, hogy az irányítási folyamatok hogyan alkalmazhatók a szervezeti magatartással összefüggésben, a belső ellenőrök az alábbiakat vizsgálhatják:

- A. Struktúrált szerepek és felelősségi körök melyek biztosítják, hogy a vezetőtestület megfelelő rálátással és befolyással rendelkezzen a szervezeti magatartásra. Bizonyítékok közé tartozhat:
  - Irányítótestület:
    - Létrehoz és fenntart egy vagy több, a szervezeti magatartásra összpontosító külön testületet vagy albizottságot, egyértelmű feladatkörrel, amely összehangolja a szervezeti magatartás felügyeletét a stratégiai megvalósítással.
    - Rendszeresen felülvizsgálja a magatartáshoz kapcsolódó kockázati mutatókat, amelyek összhangban vannak a hosszú távú üzleti célokkal. A magatartáshoz kapcsolódó kockázati mutatók olyan mérőszámok, amelyek segítségével megállapítható, hogy szükség van-e intézkedésekre annak biztosítása érdekében, hogy a magatartás összhangban maradjon a szervezeti célkitűzésekkel, a kapcsolódó értékekkel és a szervezet küldetésével.
    - A magatartáshoz kapcsolódó célokat beépíti a vezetői teljesítményértékelésekbe és a javadalmazási rendszerbe.
  - Vezetőtestület felé történő beszámolási keretrendszer:
    - Betekintést nyújt a magatartáshoz kapcsolódó kockázati mutatókba strukturált összefoglaló kimutatás segítségével (például a munkavállalók elkötelezettsége, az incidensek tendenciái, az ügyfelek elégedettsége, értékalapú elismerés).
    - Beépíti a kultúrával kapcsolatos mérőszámokat a stratégiai teljesítményről szóló, vezetőtestületi szintre készített jelentésekbe.
  - Az érdekelt felek visszajelzési mechanizmusai, például a felmérések, lehetővé teszik:



- Hogy a vezetőtestület közvetlen visszajelzéseket kapjon arról, milyen mértékben illeszkedik a szervezeti magatartás az értékekhez.
  - Hogy a visszajelzések segítsék a stratégiai irány és a magatartás alakítását célzó intézkedések kialakítását.
- B.** A szervezeti magatartás hatékony működtetése egyértelműen meghatározott felelősségi körökön keresztül valósul meg a teljes szervezetben. A vezetőtestület felelős végső soron azért, hogy a szervezet előremozdítsa és fenntartsa a szervezeti célkitűzésekkel összhangban lévő magatartást, beleértve a magatartásra vonatkozó egyértelmű elvárások meghatározását, a magatartáshoz kapcsolódó kockázatokról szóló jelentések felügyeletét, és a vezetés számonkérését, abban az esetben, ha eltérést észlelnek. Bizonyítékok közé tartozhat:
- A vezetőtestület:
    - Jóváhagyja a szervezeti magatartáshoz kapcsolódó kockázati étvágyat és a kulcsfontosságú, kultúrára vonatkozó célkitűzéseket.
    - Rendszeres jelentéstételt vár el a magatartáshoz kapcsolódó kockázati mutatókról (például trendek, incidensek mintázatai, bejelentések témái).
    - Megköveteli a felsővezetéstől a felelősséget a kultúrára vonatkozó teljesítményért olyan mechanizmusokon keresztül, mint az ösztönzőrendszerek és a vezetői példamutatás.
    - Egyeztet a második és harmadik vonalbeli funkciókkal a magatartáshoz kapcsolódó kockázatok eszkalációjával, a felügyelet hiányosságaival és a korrekciós intézkedések elégségességével kapcsolatos ügyekben.
  - Az üzleti egységek és az operatív vezetés a magatartásra vonatkozó elvárásokat beépíti a napi működésbe, biztosítva, hogy a döntések, a kommunikáció és a csapatdinamika tükrözze a szervezet kinyilvánított értékeit. Ez magában foglalhatja a felelősségvállalást a következőkért:
    - Az elvárt magatartás szerinti példamutatás és a pszichológiailag biztonságos környezet fenntartása.
    - A magatartást befolyásoló kontrollok bevezetése, például a toborzás, a jutalmazás, a kommunikáció és a vezetői rutinok terén.
    - A működési környezetben felmerülő magatartáshoz kapcsolódó kockázatok proaktív azonosítása és eszkalálása.
    - A magatartáshoz kapcsolódó kockázatok mérséklése, amelyek a csapatokon belüli nem megfelelően összehangolt magatartás következménye és a (formális és informális) kontrollok megteremtése.
  - A kockázatkezelési, megfelelési, humánerőforrás és a kapcsolódó felügyeleti funkciók tervezik és tartják fenn a szervezeti magatartáshoz kapcsolódó kockázatok keretrendszerét, mely magában foglalja az alábbiakat:

- Meghatározott szerepek és felelősségi körök a szervezeti magatartás felügyeletének tekintetében.
  - Eszkálációs utak és adatelemzési folyamatok.
  - Összefoglaló kimutatások, tematikus elemzések és időszakos értékelések, amelyek előrettekintő betekintést nyújtanak a szervezeti magatartás alakulásáról.
  - Képesség arra, hogy megkérdőjelezze azokat a gyakorlatokat, ahol az ösztönzők, a kommunikáció vagy a vezetői magatartás eltér a kitűzött céloktól.
  - Konzultáció minden olyan lényeges változásról, amely a munkavállalókkal kapcsolatos kontrollokat, az irányítási kereteket vagy a stratégiai átalakítási kezdeményezéseket érinti, és amelyek befolyásolhatják a kultúrát.
  - Az incidensjelentésekből, ellenőrzési megállapításokból és más bizonyosságot nyújtó mechanizmusokból származó, a magatartással kapcsolatos problémákra utaló tendenciák felülvizsgálata.
- c. Irányítási folyamat, amely biztosítja a magatartás felügyeletét, a rendszeres nyomon követést, az értékelést, valamint a magatartási minták és a szervezeti célkitűzések összehangolását. A folyamat magában foglalhatja az alábbiakat:
- Összefoglaló kimutatás alkalmazása, amely olyan forrásokból származó kulcsfontosságú adatokat szolgáltat, mint például a munkavállalói elégedettségi és integritási felmérések eredményei, a lemorzsolódási és távolléti arányok, a bejelentési csatornák tartalma, az incidensadatok, valamint a teljesítmény- és innovációs mérőszámok. A hatékony szervezeti magatartáshoz kapcsolódó összefoglaló kimutatás jellemzői a következők:
    - Meghatározott küszöbértékek a magatartáshoz kapcsolódó fejlesztési lehetőségek azonosításához.
    - Magatartási adatok (például a bejelentési adatok) elkülönítése a vezetői adatoktól (például a szerepek és felelősségi körök egyértelműsége) és az eredményadatoktól (például az ügyfélpanaszoktól).
    - Kombinált mennyiségi, például felmérésekből származó adatok, és minőségi, például fókuszcsoporthoz tartozó és bejelentési csatornákból származó adatok.
  - A vezetőtestület megértése, hogy a szervezeti magatartás jelenlegi aspektusait hogyan lehetne kezelni a szervezeti hatékonyság és teljesítmény növelése érdekében. Ezen szempontok magukban foglalják az alábbiakat:
    - Döntéshozatal különböző nézőpontok és kihívások figyelembevételével.
    - Az alkalmazottak kommunikálnak egymással, beleértve az aggodalmaik és elvárásaik kifejezését.
    - Az alkalmazottak együttműködnek egymással, beleértve a csapatok közötti együttműködést és a konfliktusok kezelését is.

- Az alkalmazottak reagálnak a kudarcaikra, például tanulnak a hibáikból, vagy hibáztatással, illetve tagadással válaszolnak.
- A közép- és felsővezetői magatartás hatással van a többi magatartáskategóriára (például az, hogy a vezetők hogyan reagálnak a hibákra, és hogyan kezelik a kihívásokat a döntéshozatal során).
- A stratégia és az üzleti modell határozza meg a döntéshozatalt, a magatartási kódexeket és az ösztönzők/ellenőztönzők teljesítménymenedzsmentjét.
- A vezetőtestület megköveteli egy folyamatos tanulási rendszer működtetését, amely azonosítja a fejlesztési lehetőségeket, és azokat aktívan, mérhető módon kezeli az alábbiak révén:
  - A munkavállalók tényleges magatartásán és bizonyítékokon alapuló ismeretek felhasználása.
  - Arra összpontosít, ami a szervezeten belül ismert, nem pedig arra, ami a szándékolt vagy kívánt.
  - Minőségi és mennyiségi adatok kombinációjának értékelése, amelyeket gyakran felmérések, bejelentési csatornák, bizalmas beszélgetések és fókuszcsoportok segítségével szereznek meg.
  - A megszerzett ismeretek alkalmazása a szervezeti magatartás bizonyos aspektusait erősítő és kezelő intézkedések meghatározására.
  - Egy olyan cselekvési terv beépítése, amely célzott beavatkozásokat kombinál kritikus területeken (például kommunikációs stratégia, képzés, vezetői fejlesztés és csapatszintű megbeszélések).
- D. A magatartáshoz kapcsolódó kockázati protokollokkal foglalkozó szabályzatokat és folyamatokat kidolgozzák, rendszeresen felülvizsgálják, hatékonyan kommunikálják, és beépítik az üzleti működésbe és a döntéshozatalba. A szabályzatok és folyamatok kiterjednek az etikára, az emberi erőforrásokra, a megfelelésre, a kockázatokra, a működésre és a döntési jogkörökre, hogy biztosítsák az alábbiakat:
  - A magatartásra vonatkozó elvárások a releváns szabályzatokban (például magatartási kódex és/vagy etikai, humánerőforrás-, ösztönző- és hatáskör-átruházási szabályzatok) hivatalosan is meghatározásra kerültek. Az ilyen szabályzatoknak gyakorlati példákkal kell meghatározniuk az elfogadható és elfogadhatatlan magatartást, a szervezet kockázati étvágájához igazodva.
  - A kockázatkezelési funkciók a magatartásra vonatkozó elvárásokat hozzárendelik a kulcsfontosságú működési folyamatokhoz - például a munkaerő felvételhez, a teljesítményértékeléshez, a beléptetéshez és az ügyfélkezeléshez - ezáltal biztosítva, hogy azok tükröződjenek a mindennapi döntésekben. A bizonyosságot nyújtó vizsgálatoknak értékelniük kell, hogy ezek az elvárások hogyan befolyásolják a tényleges magatartást, és erről jelentést kell tenniük a vezetőtestület felé.



- A vezetőtestület bizonyosságot kér és kap arról, hogy a szervezet szabályzatai hozzáférhetőek, és azok egyértelmű kommunikációja több csatornán (például intraneten, képzésen, fórumokon) keresztül biztosított. Esettanulmányok és döntési fák beépítése segít kontextusba helyezni a magatartásra vonatkozó elvárásokat. Az összesítő kimutatások alkalmasak a megértés és a gyakorlati alkalmazás mérőszámainak követésére.
- Valamennyi magatartással kapcsolatos szabályzatot és folyamatot rendszeresen felülvizsgálják, az incidensek, felmérési eredmények vagy szabályozási változások hatására frissítik azokat. A második vonalbeli funkcióknak nyilvántartást kell vezetniük a tanulságokról, hogy azonosítsák a magatartás és a szervezeti célok között felmerülő hiányosságokat.
- A vezetőtestület rendszeresen információkat kap a szabályzati lefedettségről, azok egyértelműségéről és hatékonyságáról. A második vonalbeli funkcióknak elemezni kell a jogsértéseket, a szabályzatok hatásait és a kívánt magatartással való összhangot. A szabályzatok hatékonyságát minőségi visszajelzések és a magatartáshoz kapcsolódó kockázati mutatók segítségével kell felülvizsgálni.

## **Kockázatkezelési megfontolások**

Annak értékelésére, hogy a kockázatkezelési folyamatokat hogyan alkalmazzák a szervezeti magatartásra vonatkozóan, a belső ellenőrök az alábbiakat vizsgálhatják:

- A magatartásra irányuló kockázatkezelési folyamat egyértelműen meghatározott, és magában foglalja a szervezeti célok elérése szempontjából kritikus magatartási jellemzőket. A kockázatkezelés magában foglalja az alábbiakat:
  - A szerepek és felelősségi körök összhangban vannak a vállalati kockázatkezelési és irányítási keretrendszerekkel, a jelentéstételi vonalak pedig lehetővé teszik a függetlenséget és a hatásgyakorlást.
  - Felhatalmazás a döntések megkérdőjelezésére és a magatartással kapcsolatos kockázati kérdések felvetésére a megtorlástól vagy a kérdés jelentőségének csökkentésétől való félelem nélkül.
  - Függetlenség az operatív vezetéstől, közvetlen kapcsolattartás a felsővezetéssel és a vezetőtestülettel.
  - Hozzáférés több forrásból származó, releváns, időszerű, magatartáshoz kapcsolódó kockázati adatokhoz. Ezek tartalmazznak strukturált (például felmérési eredmények, szabályzatsértések) és strukturálatlan adatokat is (például bejelentések, fókuszcsoportok tapasztalatai). Az adatforrások között szerepelnek humánerőforrás-adatok (például lemorzsolódás, megtartás és kérdőíves felmérések adatai), a bejelentések adatai, az ügyfélpanaszok és az ellenőrzési megállapítások.
  - Az adatelemzés használata a trendek, anomáliák és a felmerülő kockázatok azonosítására.



- Összesítő kimutatások és kockázati mutatók használata a felsővezetés és a vezetőtestület részére készített jelentések összeállítása során.
  - A szervezeti célkitűzésekhez kötött magatartáshoz kapcsolódó kockázati mutatók használata.
  - A magatartási hibák és a kulturális hiányosságok kiváltó okainak vizsgálata vagy a vizsgálat kiszervezése.
  - A magatartás formális és informális mozgatórugóinak ismerete (például ösztönzők, pszichológiai biztonság és vezetői hangnem).
  - A felsővezetők hitelessége és bizalma az operatív csapatok iránt, valamint a döntéshozatal valós idejű befolyásolásának képessége.
  - Aktív részvétel az emberi erőforrásokkal kapcsolatos kontrollok kialakításában és felülvizsgálatában (például ösztönzők, felvétel és képzés).
  - Tanácsadói szerep a stratégiai változásokat eredményező programokban és átalakítási kezdeményezésekben.
  - Az üzleti vezetéssel való együttműködés a kultúra formálása érdekében, nem csak a kikényszerítésen keresztül.
  - Folyamatos adatgyűjtés és -elemzés, amely magában foglalhatja a következőket:
    - Munkavállalói elkötelezettségi és jólléti felmérések.
    - Elismerési és jutalmazási adatok az értékközpontú magatartásért.
    - Visszaélés bejelentések és panaszok.
    - Vevői visszajelzések, kiemelve mind az elégedettséget, mind az elégedetlenséget.
    - Teljesítményértékelés, amely tükrözi az együttműködést, az integritást és az innovációt.
  - Az adatalemzés használata a sebezhetőségek azonosítására és a tendenciák felismerésére.
  - Egyértelműen meghatározott folyamat a szervezeti célkitűzésekkel nem összhangban lévő kockázatok és magatartások azonnali eszkalálására.
  - A kockázatok kezelésére és az előírt magatartás megerősítésére irányuló vezetői cselekvési tervek meghatározásának és végrehajtásának felügyelete.
- B.** Az időben történő szervezeti magatartás nyomon követésének folyamatai magukban foglalják az eredmények jelentését az érdekelt felek felé. A magatartáshoz kapcsolódó, kiváltó tényező- és eredménykategóriákba tartozó kockázati mutatók, valamint a jelentendő hiányosság példái a következők:
- Döntéshozatal: Az érdemi megkérdőjelezés hiánya vagy a különböző nézőpontok nem megfelelő bevonása.
  - Kommunikáció: Az egyének által jelzett problémákra fordított figyelem nem megfelelő.



- Együttműködés: Széttagolt munkakörnyezet, amelyben a munkavállalók csak a saját munkájukra koncentrálnak.
  - A hiányosságokra való reagálás: A nem szándékos hibákért való felelősségre vonás és büntetés.
  - Formális tényezők: Nem egyértelmű szerepek és felelősségi körök vagy egymásnak ellentmondó célok.
  - Informális tényezők: Alacsony pszichológiai biztonság vagy nem hatékony együttműködés a három vonal között.
  - Teljesítményadatok: Túlzott számú ügyfélpanasz vagy stagnáló innováció vagy digitalizáció.
  - Humán erőforrás-adatok: A felmérések eredményei szerint magas a lemorzsolódás és a távolléti arány, valamint alacsony az elégedettség.
  - Kockázati és jogi adatok: Nagyszámú vizsgálat, szabálysértések vagy riasztások, illetve éppenhogy elhárított helyzetek.
- c. Folyamatok annak biztosítására, hogy az elvárt és a megfigyelt magatartás közötti eltéréseket azonosítsák és közöljék azokkal, akiknek felhatalmazása és képessége van a cselekvésre. A belső ellenőrök az alábbiakat vizsgálhatják:
- A kommunikáció hatékony és időben történik, tényeken alapul, a mögöttes tényezők és kiváltó okok elemzésével alátámasztott.
  - A kommunikációs tevékenységek tervezése és hatékonysága révén elkerülhetők a felszínes megoldások, a hírnévvesztés vagy az ismételt kudarcok.
  - Az információ több forrásból kerül összegyűjtésre és egységesítésre, beleértve az alkalmazottak visszajelzéseit, a visszaélés bejelentéseket, az ellenőrzések megállapításait és az incidensek felülvizsgálatát.
  - A strukturált elemzési technikák - mint például a tematikus felülvizsgálatok, a magatartástudományi modellek és a kiváltó ok keretrendszerek - túlmutatnak a felszíni tüneteken, és azonosítják az eltérések mögöttes okait (például nem egyértelmű ösztönzők, alacsony pszichológiai biztonság vagy a vezetői példamutatás hiányosságai).
  - A hiányosságokat nem egyszerűen megfelelési szabálysértésként vagy elszigetelt incidensként mutatják be, hanem olyan eseményekként, amelyeknek magatartáshoz kapcsolódó kiváltó okai vannak, rendszerszintű és/vagy vezetési problémákat tükröznek.
  - A tárgyi kommunikáció rávilágít arra, hogy mi történt és milyen okból, a következtetéseket mennyiségi és minőségi adatok támasztják alá.
  - A szervezet szétválasztja a magatartási mintákat, a magatartás mozgatórugóiból eredő sebezhetőségeket és a szervezeti eredményeket (például a teljesítményre gyakorolt hatás, az érdekelt felek bizalma), lehetővé téve a magatartás és mozgatórugóinak megfelelő kezelését. A megállapításokat a megfelelő szinten, a megfelelő részletességgel kommunikálják az alábbi célokból:



- Operatív vezetőknek az azonnali folyamatjavítás érdekében.
- A felsővezetésnek az erőforrás-elosztás, a kapcsolódó üzenet meghatározása, a vezetői hozzáállás és példamutatás érdekében.
- A vezetőtestületnek vagy az érintett bizottságoknak a felügyelet és a stratégiai vonatkozások tekintetében.
- A vizuális és leíró eszközök, mint például az összesített kimutatások, hőtérképek vagy eset-összefoglalók magyarázzák és támogatják a megállapításokat, ajánlásokat és/vagy cselekvési terveket.
- A folyamatfelülvizsgálatok magukban foglalják a kockázati kitettség következményeinek és a kontrollkörnyezet ellenálló képességének értékelését.
- A hiányosságok kommunikálását korrekciós intézkedésekhez kötik, és nyomon követik azok teljesülését.
- Az intézkedések eredményeit tanulási ciklus keretében értékelik és megosztják egymással.
- A kommunikáció mentes a nem kívánt befolyástól, és összhangban van a megállapított eskalációs eljárásokkal, megőrizve az értékelések függetlenségét és hitelességét.
- D. Az elvárt és a tényleges magatartás közötti eltéréseket strukturált és részvételen alapuló módon oldják fel annak biztosítása érdekében, hogy a korrekció az érdekelt felek meglátásain alapuljon, a befejezésig nyomon követhető legyen és a hatékonyságuk értékelésre kerüljön. A belső ellenőrök az alábbiakat vizsgálhatják:
  - A megoldási folyamatba érdemben bevonják a problémához legközelebb álló érdekelt feleket, például az operatív vezetőket, humánerőforrás területet, az üzleti partnereket, a munkavállalók képviselőit, a megfelelő tanácsadókat és az érintett egyéneket vagy csapatokat. Hozzájárulásuk biztosítja, hogy az intézkedés:
    - A fennálló körülményekre figyelemmel került meghatározásra: Érzékeny a működési gyakorlatra és az informális normákra, amelyek hozzájárulhattak az eltérés kialakulásához.
    - Hiteles és elfogadott legyen: Nagyobb valószínűséggel támogatják és fogadják el, ha az intézkedéseket azok alakítják, akik közvetlenül érintettek abban.
    - Építő hozzáállással megkérdőjelező legyen: Lehetővé teszi az őszinte visszatekintést a vezetői magatartásra, a kontrolltervezési hiányosságokra vagy a csoportdinamikára vonatkozóan.
  - Az érdekelt felek hozzájárulását kikérlik, egységesítik és beépítik a cselekvési tervekbe. A visszajelzési mechanizmusok közé tartozhatnak az interjúk, a fókuszcsoportok, a kérdőíves diagnosztika és egyéb módszerek.
  - A megoldási intézkedéseket dokumentálják, meghatározott felelőssel, időkeretekkel és sikerkritériumokkal:
    - Az intézkedések arányosak a probléma súlyosságával.



- Szükség esetén az intézkedések a formális (például szabályzatok, ösztönzők) és informális (például pszichológiai biztonság, csapatedinamika) tényezőkre irányulnak.
- Ahol több funkció is érintett (például a humánerőforrás a képzés, a kockázatkezelés a kontrollok területén), ott a funkciókat átívelő teljesítést és elszámoltathatóságot koordinálják és egyértelművé teszik.
- Az előrehaladás nyomon követhető a teljesítésig, ezáltal biztosítva a vállalt feladatok teljesítését és fenntartását. Ez magában foglalja az alábbiakat:
  - Magatartáshoz kapcsolódó probléma/intézkedés nyilvántartás vezetése vagy azzal egyenértékű mechanizmus működtetése.
  - Rendszeres ellenőrzés az intézkedések felelőseivel a státusz felülvizsgálata céljából.
  - Fokozódó késedelmek, részleges teljesítések vagy az ellenállás tényének eszkalálása a megfelelő irányítási fórumokra.
- Értékelik a megoldás hatékonyságát az eltérés megszüntetésében és a magatartáshoz kapcsolódó kockázat csökkentésének tekintetében. Ez magában foglalja az alábbiakat:
  - A magatartáshoz kapcsolódó kockázati mutatók újraértékelése a végrehajtás után.
  - Visszajelzések gyűjtése az érintett érdekelt felektől a megfigyelt változásokról.
  - A magatartásban bekövetkezett változások vizsgálata megfigyeléssel, felméréssel vagy ellenőrzési technikákkal.
  - A cselekvések kiigazítása vagy megerősítések hozzáadása ott, ahol az eredmények továbbra is gyengék vagy nem egyértelműek.

### ***Kontrollfolyamatra vonatkozó megfontolások***

Annak értékelésére, hogy a szervezeti magatartás és a szervezeti célok közötti eltérés kockázatának csökkentése érdekében milyen kontrollfolyamatokat alkalmaz a szervezet, a belső ellenőrök az alábbiakat vizsgálhatják:

- A. Magatartáshoz kapcsolódó kockázatok felülvizsgálata a jelenlegi szervezeti magatartásból eredő kockázatok megértése érdekében (azaz a dolgok végrehajtásának lehetséges, nem szándékolt következményei). Ilyen felülvizsgálatok például a projektek lezárása utáni értékelése, a kiváltó okok elemzése és a részletes működési folyamatok gyakorlati áttekintése.
- B. Strukturált visszajelzési folyamatok annak megértése érdekében, hogy a vezetés milyen mechanizmusokat használ a magatartásra vonatkozó elvárások kommunikálására (például fórumok, e-mail, valamint az egyének és feletteseik közötti megbeszélések), valamint annak értékelése, hogy a vezetői hangnem érdemben befolyásolja-e a szervezeten belüli magatartást. Ennek keretében értékelhetők azok a folyamatok,



amelyek megragadják és elemzik az alkalmazottaknak a vezetőtestület és a felsővezetés üzeneteiről alkotott képét és azok megértését. A belső ellenőrök segíthetnek a szervezeteknek kommunikációs stratégiáik folyamatos finomhangolásában, és segíthetnek annak biztosításában, hogy a felülről érkező, vezetői elvárások minden szinten ténylegesen érvényesüljenek, azáltal, hogy felülvizsgálják az olyan kulcsfontosságú kontrollokat, mint például:

- Rendszeres felmérések, interjúk és fókuszcsoportos beszélgetések az alkalmazottakkal, amelyek a vezetői kommunikáció egyértelműségére, következetességére és hatására kérdeznak rá, valamint mennyiségi és minőségi adatokat szolgáltatnak arról, hogy az üzeneteket mennyire jól fogadják és értik meg a szervezet különböző szintjein.
  - Nyílt csatornák a névtelen visszajelzések számára, amelyek lehetővé teszik az alkalmazottak számára, hogy a megtorlástól való félelem nélkül megosszák őszinte véleményüket. Ezeket a csatornákat olyan digitális platformokon célszerű kialakítani, amelyek lehetővé teszik a valós idejű visszajelzéseket és javaslatokat. Ezen csatornákból származó adatokat elemezni kell annak ellenőrzésére, hogy a vezetői elvárások minden szinten egyértelműen érthetőek-e az alkalmazottak számára.
  - A felsővezetői értekezletekről felmérések, interjúk, fókuszcsoportok, jegyzőkönyvek és anonim csatornákon keresztül gyűjtött visszajelzések annak biztosítása érdekében, hogy a felsővezetés tisztában legyen a nem hatékony kommunikáció egyes elemeivel, a felmerülő félreértésekkel vagy a fejlesztésre szoruló területekkel. A felsővezetés azzal bizonyítja, hogy értékeli a munkavállalói visszajelzéseket, hogy aktívan reagál rájuk és intézkedéseket hoz azok alapján. Ha ez nem történik meg, az alkalmazottak kevésbé hajlandóak visszajelzést adni, mert úgy érzik, hogy a dolgok nem fognak változni.
  - A felsővezetői teljesítményre vonatkozó visszajelzéseket beépítik a teljesítményértékelésekbe, hogy folyamatosan nyomon követhessék a vezetői iránymutatások fogadtatását. Ez megerősíti a vezetői üzenetek fontosságát, és biztosítja, hogy azok tükröződjenek a napi működésben.
- c. Támogatott a szervezeten belüli eskaláció a kockázatok korai azonosítása és csökkentése, valamint egy pszichológiailag biztonságos környezet megteremtése érdekében, ahol az alkalmazottak a megtorlástól való félelem nélkül jelentik a problémákat. A belső ellenőrök a hatékony kockázatkezelés fokozása érdekében vizsgálhatják a kulcsfontosságú kontrollokat, például az alábbiakat:
- Könnyen használható visszajelzési mechanizmusok, beleértve a közvetlen bejelentési és anonim lehetőségeket, a belső és külső visszaélés bejelentő forrádrótokat, felméréseket, javaslati dobozokat és digitális platformokat, amelyek lehetővé teszik a bizalmas bejelentést azon problémák esetében, amelyeket az egyének esetleg nem mernek nyíltan bejelenteni.
  - Jól meghatározott és könnyen érthető folyamatok a problémák bejelentésére, több közvetlen és anonim belső és külső csatornával, valamint az alkalmazottak tudatosságának növelését célzó intézkedésekkel. A bejelentési csatornák jellemzői a következők:



- Bizalmassági garanciák, amelyek védik a problémákat bejelentő személyek személyazonosságát.
- Szigorú, a megtorlást tiltó, világosan kommunikált és következetesen betartott irányelvek a problémákat bejelentő személyek védelme érdekében.
- Visszajelzés azoknak az egyéneknek, akik nem névtelenül jelentik a problémákat, függetlenül az okoktól vagy az eredménytől.
- Rendszeres, szervezetszintű összefoglalók a múltban jelentett problémákról és azok kimeneteléről annak bemutatására, hogy a problémákat jelentik és kezelik, valamint, hogy átláthatóak legyenek a visszajelzések kezelésére tett intézkedések.
- Rendszeres kommunikáció a vezetőség részéről, amely hangsúlyozza a nyílt kommunikáció és a problémák jelentésének fontosságát, és bemutatja, hogy maga a vezetőség miként mutat példát a tárgyan.
- Rendszeres képzések, amelyek hangsúlyozzák a pszichológiai biztonság fontosságát, bátorítják az egyéneket a problémák bejelentésére, és útmutatást adnak a problémák megfelelő eskalálására. A tréninget rendszeresen meg kell ismételni a kívánt magatartás megerősítése érdekében.
- Informális jutalmak, például szóbeli vagy írásbeli elismerés és nyilvános elismerés a problémákat bejelentő személyek számára.
- Az eskalációs folyamat rendszeres felülvizsgálata a hatékonyság és eredményesség biztosításáért, beleértve az alkalmazottak visszajelzéseinek bekérését a bejelentési akadályok azonosítása és azonnali kezelése érdekében.
- Kommunikáció a visszajelzések kezeléséről.
- D. Az ösztönző és visszatartó programok összhangban vannak a szervezet kívánt magatartási formáival és szervezeti célkitűzéseivel, azokat a szervezet kommunikálja. A belső ellenőrök ezzel összefüggésben például az alábbi kontrollokat vizsgálhatják:
  - Az ösztönzők - mind a pénzbeli (például bónuszok, előléptetések), mind a nem pénzbeli (például elismerés, fejlődési lehetőségek) - összhangban vannak a szervezeti célkitűzésekkel, és a kívánt magatartásformákhoz kapcsolódnak.
  - A kiegyensúlyozott teljesítményértékelési kritériumok magukban foglalják a célok elérésének módját (például együttműködés, integritás és ügyfélközpontúság), valamint a hagyományosabb teljesítménymutatókat (például pénzügyi célok).
  - Az ösztönző kritériumokat és a visszatartó küszöbértékeket világosan meghatározzák, következetesen alkalmazzák, és a vezetőség vagy a humán erőforrás terület felülvizsgálja őket az elfogultság és a nem szándékos eredmények elkerülése érdekében.
  - A funkciókon átívelő csoportok érvényesítik az üzleti egységek közötti ösztönzési döntések következetességét és méltányosságát.
  - A kötelességesség és a kultúra megsértésének következményei közé tartoznak az egyértelmű, arányos visszatartó erejű szankciók (például a bónuszok csökkentése és



az előléptetések megakadályozása), az intézkedések magyarázatával és dokumentálásával az átláthatóság biztosítása érdekében.

- A nem pénzbeli elismerési programok azokat az alkalmazottakat emelik ki, akik olyan kulturális értékeket képviselnek, mint például az etikus döntéshozatal és a pszichológiai biztonság.
- Az ösztönző programok hatásait rendszeresen értékelik az alkalmazottak visszajelzései és a magatartáshoz kapcsolódó mérőszámok segítségével, hogy a jutalmazási mechanizmusokat finomítsák vagy kiegyensúlyozzák. Az ösztönző programokat értékelni és finomhangolni kell az alábbiak biztosítása érdekében:
  - A célok nem túl szűkek vagy túl tágak.
  - A célok elérhetők.
  - A rövid távú célok nem ássák alá a hosszú távú eredményeket.
  - A kockázatvállalás elfogadható szintjei megfogalmazásra kerültek.
  - Védelmi intézkedéseket vezetnek be a célok elérésének etikus magatartását biztosítandó (például a vezetők, mint az etikus magatartás mintaképei, a visszaélés költségének jóval magasabbá tétele a haszonnál, valamint erős felügyelet).
  - A célok az egyéni képességekhez és körülményekhez igazodnak, miközben megőrzik a méltányosságot.
  - A csapat céljai nem állnak ellentétben az egyéni célokkal.
  - A belső motivációt értékelik, és a vezetés felismeri, hogy egyes célok csökkenthetik a belső motivációt.
  - A szervezet végső céljait figyelembe veszik, és a cél típusát alkalmazhatóság (például teljesítmény vagy tanulás) szempontjából értékelik.
- A szervezet a pozitív megerősítést és a korrekciós intézkedéseket beépíti a proaktív szervezeti magatartás kialakítása érdekében, amely összhangban van a szervezeti célkitűzésekkel és a szabályozási követelményekkel. A kulcskontrolloknak az alábbiakat célszerű tartalmazniuk:
  - A kommunikációs és képzési programok hatékonyságának rendszeres értékelése annak biztosítása érdekében, hogy az alkalmazottak megértsék a problémák bejelentésének fontosságát és a meg nem felelés következményeit, valamint bátorítva érezzék magukat a problémák bejelentésére.
  - A nyomon követési és jelentési rendszerek figyelemmel kísérik a megfelelést és azonosítják az esetlegesen elmaradt jelentéseket.
  - A fegyelmi intézkedéseket következetesen és méltányosan alkalmazzák, úgy, hogy ne legyenek túl szigorúak, ami elriasztaná a bejelentéseket, és ne legyenek túl enyhék sem, ami pedig nem akadályozná meg az etikátlan magatartást.
  - Azokat a visszajelzési mechanizmusokat, amelyek lehetővé teszik a munkavállalók számára, hogy névtelenül jelentsenek problémákat, rendszeresen



felülvizsgálják annak biztosítása érdekében, hogy azok hatékonyak legyenek, és ösztönözzék az őszinte jelentéstételt.

- E. A szervezet problémakezelési folyamata azonosítja a szervezeti célokkal nem összhangban lévő magatartásokat, és szükség esetén eszkalálja azokat, annak érdekében, hogy vezetői cselekvési tervet hozzanak létre a kedvezőtlen eredmények kockázatának csökkentésére. A belső ellenőrök vizsgálhatják a hatékony magatartásbeli változásra vonatkozó beavatkozások kulcsfontosságú kontrolljait, például:
- Bizonyítékalapú megközelítések: A cselekvési terv a magatartás változásának bizonyítékokon alapuló megközelítéseit foglalja magában, amelyek a magatartástudományon, a magatartási modelleken és a változáskezelésen alapulnak. Ha a megközelítés nem kifejezetten egy konkrét magatartásbeli változásmoddal alapul, a megközelítésnek kombinálnia kell a következő beavatkozási stratégiákat:
    - Kommunikáció: Az alkalmazottak és a vezetés figyelmének következetes felhívása a magatartásbeli változás szükségességére, valamint annak elfogadására és támogatására.
    - Munkavállalók képzése és fejlesztése: Befektetés a különböző szerepkörökre szabott képzési programokba, valamint az alkalmazottak szükséges készségekkel és magatartásformákkal való felvértezése workshopok, e-learning és folyamatos fejlődési lehetőségek révén. Ez magában foglalja a szervezet által kívánt változások eléréséhez szükséges új készségek és magatartásmódok elsajátítását és hatékony megvalósítását.
    - Vezetésfejlesztés: A vezetők minden szinten mérlegelik, hogyan lehet a magatartásbeli változásokat lehetővé tenni és bemutatni a mindennapi helyzetekben. Ez magában foglalhatja a vezetőség saját magatartásának kiigazítását annak érdekében, hogy segítse a munkatársakat abban, hogy kényelmesebben érezzék magukat az új magatartásmódok bevezetésében, közvetlenül kérheti az alkalmazottaktól, hogy alkalmazzák az új magatartási formákat, valamint ösztönözheti a tanulást és képzést a még szükséges készségek és magatartásmódok területén. A vezetői programok és a coaching fejlesztheti a készségeket és az önbizalmat.
  - Következetes megerősítések a mindennapi helyzetekben: Az egyéneknek támogatásra, bátorításra és rendszeres emlékeztetőkre van szükségük ahhoz, hogy új magatartási formákat alakítsanak ki, és azokat beépítsék a napi munkarutinba.
  - Összehangoló megerősítés: A beavatkozási tervet a vezetői üzenetek, folyamatok, rendszerek, coaching és informális visszajelzési mechanizmusok között össze kell hangolni a kívánt változás megerősítése érdekében. Ez az összehangolás megszünteti a bizonytalanságot és a zavart, biztosítva, hogy az alkalmazottak megértsék és elfogadják a kívánt magatartásbeli változásokat, megértsék azok fontosságát.
  - A magatartás mozgatórugóinak célzott kezelése: A fenntartható magatartásbeli változás megköveteli a magatartás mögöttes mozgatórugóinak kezelését (lásd:



Kockázatkezelés, „C” pont), nem csupán a magatartás felszíni megnyilvánulásainak figyelembevételét.

- Mérés: A beavatkozások előrehaladásának és hatékonyságának mérése segít meghatározni, hogy azok elérték-e a kívánt hatást, és hogy szükség van-e kiigazításokra. A státuszok rendszeres jelentése pozitív megerősítésként hat, és az érdekelttek számára tájékoztatást nyújt az elért eredményekről. A hatékony mérési megközelítés egyesíti a minőségi és mennyiségi módszereket, például felméréseket és interjúkat, átfogó képet ad az előrehaladásról.
- F. A magatartást befolyásolni szándékozó képzési programok egyértelműen hozzá vannak rendelve a meghatározott magatartásra vonatkozó elvárásokhoz vagy a kockázati étvágyra vonatkozó nyilatkozatokhoz. A képzési témák közé tartozik például az etika, a megfelelés, a vezetés, a munkavállalók bevonása, a kockázattudatosság és a döntéshozatal. A belső ellenőrök a képzési programokkal összefüggésben az alábbiakat vizsgálhatják:
  - A képzési programok tükrözik a kívánt magatartást és hozzáállást, világos, dokumentált tanulási célokat tartalmaznak.
  - Magatartáshoz kapcsolódó bizonyítékokon vagy incidensek tanulságain alapulnak (például ellenőrzési megállapítások, kiváltó okok elemzése és visszajelzési mechanizmusok).
  - Az összes érintett szerepcsoport számára elérhető, a felsővezetők, a közvetlen vezetők és a munkavállalók számára testre szabott modulokkal.
  - Kötelező, amennyiben releváns (például magas kockázatú folyamatok, szabályozott felelősségi körök és kontrollszerpek).
  - Rendszeresen frissítik, és a tartalmat legalább évente felülvizsgálják a relevancia és a hatékonyság biztosítása érdekében.
  - Azért került megtervezésre, hogy
    - valós forгатókönyvek vagy esettanulmányok beépítésével tegye kézzelfoghatóvá a magatartási elvárásokat.
    - olyan technikákat alkalmazzon, amelyek bevonják a tanulókat (például történetmesélés és gondolatébresztő kérdések).
    - aktívan bevonja a felsővezetést, bemutassa a vezetői elkötelezettséget, és ösztönözze az alkalmazottakat a magatartásbeli változások elfogadására.
  - Tartalmazzon olyan hatás- és bizonyosságot nyújtó kontrollokat, amelyek:
    - nyomon követik a kötelező képzések teljesítését és jelentést készítenek a kivételekről.
    - informális felmérések, egyszerű tesztek vagy megfigyelésen alapuló értékelések révén mérik a magatartásra gyakorolt hatást és annak tartósságát.
    - rögzítik a résztvevők nézőpontjait és a képzés hatékonyságát strukturált visszajelzési folyamatok segítségével.



- biztosítja, hogy a képzés tartalma összhangban legyen a kockázati keretrendszerekkel és a kontrollkövetelményekkel, valamint tartalmazza a formális felülvizsgálati és jóváhagyási folyamatokat.
- G. A felvételi folyamatok igazodnak a szervezet magatartásra vonatkozó elvárásaihoz, figyelemmel a magatartáshoz kapcsolódó kompetenciákra. A belső ellenőrök vizsgálhatják a vonatkozó kontrollok alábbi jellemzőit:
  - Az eszközök, módszerek lehetővé teszik annak értékelését, hogy a jelöltek mennyire igazodnak a szervezet értékeihez, ideértve a strukturált interjú útmutatókat és a forgatókönyv-alapú kérdéseket.
  - A magatartásalapú interjúk és a kollégák visszajelzései olyan tulajdonságok értékelésére szolgálnak, mint az empátia, az etikus ítélőképesség és a felelősségvállalás.
  - A toborzási hirdetések és a munkáltatói márkáépítés tükrözik a szervezet kulturális törekvéseit a megfelelő jelöltek bevonása érdekében.
  - A visszajelzési mechanizmusok lehetővé teszik a nemrég felvett munkavállalók kulturális integrációjának értékelését, hogy az eltéréseket időben kezelni lehessen.
  - A dokumentáció (például az értékelési keretrendszerek és az interjúk feljegyzései) bizonyítja, hogy a felvétel során következetes döntéshozatali kritériumokat alkalmaznak.
  - A humán erőforrás terület és a felsővezetés felülvizsgálja a felvételi gyakorlatot olyan kockázatok szempontjából, mint a kivételezés, az elfoglaltság vagy a magatartási normák be nem tartása.
  - A felvételi és előléptetési szabályzatokat rendszeresen felülvizsgálják a szervezeti értékekkel való összhang és a gyakorlati hatékonyság szempontjából.



# A. függelék. Gyakorlati alkalmazási példák

---

Az alábbi példák olyan forgatókönyveket írnak le, amelyekben a Szervezeti Magatartás - Tematikus követelmény alkalmazható.

## 1. Példa: A szervezeti magatartás keretrendszerének önálló felülvizsgálata

A belső ellenőrzési funkció kezdeményezte a szervezet átfogó keretrendszerének önálló felülvizsgálatát, hogy értékelje annak kialakítását és működési hatékonyságát a magatartáshoz kapcsolódó kockázatok kezelése tekintetében. A megbízás kiterjedt az irányítási struktúrára, a kockázatkezelési tevékenységekre és a magatartáshoz kapcsolódó kontrollokra, ami alátámasztja a szervezet egészére kiterjedő összehangoltságot.

A belső ellenőrök értékelték, hogy a magatartás felügyeletéért való felelősségek egyértelműen meghatározottak és érdekellentétektől mentesek-e. A funkció felülvizsgálta a vezetőtestület feladatmeghatározását, és ellenőrizte, hogy a testület rendszeres jelentést kapott-e a magatartási kockázatokra vonatkozó mutatókról, például a felmérések eredményeiről és a bejelentési tendenciákról. A felülvizsgálat kiterjedt annak értékelésére, hogy a kultúrával kapcsolatos belső szabályzatokat – például a bejelentések megtételére és az etikus magatartásra vonatkozó szabályokat – rendszeresen frissítik-e és érvényesítik-e.

A belső ellenőrök a kockázatkezelési elemeket is értékelték, kezdve a második vonal által fenntartott magatartáshoz kapcsolódó kockázatkezelési keretrendszerrel, arra összpontosítva, hogy az azonosítja-e a legfontosabb magatartással összefüggő kockázati tényezőket (például az alacsony pszichológiai biztonságot vagy a teljesítménycélok helytelen összehangolását). Az értékelés hangsúlyozta, hogy a szervezet hogyan követte és kezelte az elvárt és a megfigyelt magatartások közötti eltéréseket, beleértve azt is, hogy a magatartásbeli rendellenességeket szisztematikusan eszkalálták és kezelték-e.

A kontrollkörnyezetet abból a szempontból vizsgálták, hogy a formális folyamatok támogatják-e a magatartásra vonatkozó elvárásokat. Az ellenőrök értékelték a felvételi protokollokat, annak érdekében, hogy megítéljék hogyan érvényesül az értékalapú kiválasztás, továbbá azt, hogy a beléptetési folyamat összhangban van-e a szervezet kultúrájának normáival, valamint azt, hogy milyen módon vizsgálták meg az ösztönzők (pénzbeli és nem pénzbeli) nem szándékolt következményeit. A képzési programokat, a bejelentési csatornákat, a vezetői üzeneteket és a magatartásbeli aggályok felismerésére használt adatelemzéseket is tesztelték.

A megbízás átfogó képet nyújtott arról, hogy a magatartáshoz kapcsolódó kockázatot hogyan kezelik szervezeti szinten, és ez képezte az alapját a szervezeti magatartással összefüggő infrastruktúrájának fejlesztésére vonatkozó javaslatoknak.



## 2. Példa: Az ösztönzési gyakorlatok tematikus felülvizsgálata

A belső ellenőrzési megbízás annak értékelésére összpontosított, hogy a szervezet ösztönzési keretrendszere hogyan befolyásolja a magatartást, és hogy az összhangban van-e a szervezet küldetésével, értékeivel és szabályozási elvárásaival. A belső ellenőrzési funkció azért választotta ezt a témát, mert egyre nagyobb aggodalomra ad okot a helytelen magatartás kockázata és a szervezeti egységeknél tapasztalható nyomásgyakorlásra utaló magatartás megjelenése.

A vizsgálat az ösztönzőrendszerek kialakítására és jóváhagyására vonatkozó irányítási keretek értékelésével kezdődött. A belső ellenőrzési funkció értékelte, hogy az irányítási döntések végrehajtásának felelősei - például a humánerőforrás terület, vagy javadalmazási bizottságok - rendelkeznek-e formális felügyeleti hatókörrrel az ösztönzők kialakítására vonatkozóan, és hogy munkájukat tőlük független kockázatkezelési, megfelelési vagy ellenőrzési funkciók felülvizsgálják-e.

Kockázatkezelési szemléletet alkalmaztak annak megértésére, hogy az ösztönzőrendszerek kialakítása során figyelembe vették-e azok magatartásbeli következményeit. A belső ellenőrök felmérték, hogy a szervezet tesztelt-e forgatókönyveket vagy elemezte-e a magatartáshoz kapcsolódó kockázatokat a jutalmazási struktúrákkal kapcsolatban. Azt is megvizsgálták, hogy a magatartáshoz kapcsolódó kulcs-teljesítménymutatókat, például az együttműködési értékeket, nyomon követik-e és használják-e az eredmények értékelésére.

A kontrollok tesztelése a jutalmazással kapcsolatos magatartásformák kialakítását célzó mechanizmusok egész sorára kiterjedt. Ezek közé tartoztak a teljesítménykritériumokat tartalmazó kiegyensúlyozott mutatószámrendszerek, amelyek az eredményeket és azok elérésének módját mérték, a malus (büntetés vagy fizetéscsökkentés) és/vagy a visszakövetelési rendelkezések alkalmazása, valamint a 360 fokos visszajelzési folyamatok. A belső ellenőrök vizsgálták a magatartásra vonatkozó visszajelzések nyújtásával összefüggő vezetői képzéseket is, és felmérték a nem pénzbeli elismerési programokat, amelyek az értékalapú magatartást jutalmazták.

A megbízás során a belső ellenőrök arra törekedtek, hogy feltárják, az ösztönzési gyakorlatok akaratlanul is előidézhetnek-e nemkívánatos magatartást, például túlzott kockázatvállalást, szabályok megkerülését célzó könnyebb utak választását vagy a problémák eszkalálásával kapcsolatos vonakodást. Javaslatokat tettek az átláthatóság javítására, az értékalapú célok következetesebb beágyazására, valamint a második vonal vezetésének független felülvizsgálatának megerősítésére a jutalmak tervezési folyamatában.

## 3. Példa: Beépítés egy hagyományos ellenőrzésbe - kiberkockázat-kezelés

Ebben a példában a belső ellenőrzési funkció a magatartáshoz kapcsolódó kockázati szempontokat integrálta egy hagyományos megbízásba a kiberkockázat-kezelés értékelése érdekében. Felismerve, hogy sok kiberbiztonságot érintő hiányosság nem csak technikai problémákra, hanem emberi magatartásra is visszavezethető, a belső ellenőrök az ellenőrzés hatókörébe ágyazták a megbízás során a magatartás felülvizsgálatát is.

A megbízás azzal kezdődött, hogy felmérték, milyen mértékben vették figyelembe a magatartáshoz kapcsolódó kockázatot a kiberellenállóképesség irányítási keretében. Az ellenőrök áttekintették a vezetőtestület és a felsővezetés kiberstratégiai felügyeletével



kapcsolatos feladatait, bizonyítékot keresve arra, hogy a testületek nyomon követik és megvitatják a magatartási tényezők összehangolását - például a biztonságos gyakorlatoknak való megfelelést vagy a biztonságos magatartásra irányuló vezetői példamutatást - a szervezeti célkitűzésekkel.

A kockázatkezelés tekintetében a funkció értékelte, hogy a szervezet kiberkockázat-értékelései figyelembe veszik-e az emberi tényezőket. Ennek során azt is értékelték, hogy a magatartással kapcsolatos adatokat (például az adathalász-tesztek sikertelenségének, a rendszerhez való hozzáférés megsértésének vagy a képzések alacsony befejezési arányának gyakoriságát) felhasználták-e a kockázatok nyomon követésére és eszkalálására. A megbízás azt is vizsgálta, hogy meghatározták-e a korábbi biztonsági incidensek kiváltó okát annak érdekében, hogy azonosítsák a lehetséges magatartási tényezőket, például a nem egyértelmű felelősségi köröket vagy a vezetői hangnemet.

A kontrolltesztelés a magatartással összefüggő tervezésre és a biztonságos működésre összpontosított. Az ellenőrök vizsgálták, hogy a magatartás szűrése szerepelt-e a felvételi folyamatokban a kiemelt hozzáféréssel rendelkező szerepkörök esetében. Értékelték az ösztönzőrendszereket annak érdekében, hogy kiderüljön, azok ösztönzik-e a biztonságos online gyakorlatok alkalmazását, vagy akaratlanul a kockázatos magatartást helyezik-e előtérbe a biztonsággal szemben. A kiberbiztonsági képzéseket is értékelték annak megállapítása érdekében, hogy azok mennyire voltak figyelemfelkeltők, rendszeresen frissülnek-e, és tartalmaznak-e olyan szimulációkat, amelyek az adathalászatra és a társadalmi manipulációra (social engineeringre) adott magatartási válaszokat tesztelik.

Végezetül a megbízás során azt vizsgálták, hogy a vezetés hogyan erősít rá a biztonságos magatartásra a kommunikáció révén, és hogy az alkalmazottak számára jelent-e kellemetlenséget egy kiberbiztonságot veszélyeztető magatartás bejelentése. Az ellenállóképesség kritikus előmozdító tényezőjének tekintették az olyan jellegű szervezeti kultúrát, amely ösztönzi az alkalmazottakat a bejelentések megtételére.

A magatartásbeli szempontok bevonása ebbe a kiberellenőrzésbe mélyebb betekintést és hasznos javaslatokat eredményezett, megerősítve a szervezet képességét a kockázatok kezelésére az egyik legkritikusabb területen.



## B. melléklet: Esettanulmányok konkrét belső ellenőrzésekről

### 1. esettanulmány: Lakásügyi Hivatal (közszéféra)

Az esettanulmányban szereplő példák azt mutatják be, hogy egy kormányzati szerv belső ellenőrzési funkciója hogyan alkalmazza a Szervezeti magatartás - Tematikus követelményét annak értékelésére, hogy a szervezet hogyan teljesíti a lakosság számára méltányos lakhatási szolgáltatások nyújtására vonatkozó célkitűzését. A belső ellenőröknek fel kell ismerniük, hogy a közhivatalok prioritásai, a politikai érzékenység, a költségvetési előirányzatok és egyes szakpolitikai döntések kívül esnek a hatáskörükön. Mindazonáltal az határozottan a hatáskörükbe tartozik, hogy a vezető tisztviselők és vezetők hogyan értelmezik és alkalmazzák a vonatkozó szabályokat és a szervezet belső kultúráját.

#### Irányítás

- A. Szerepek és felelősségi körök - A hivatal világos szervezeti struktúrával rendelkezik, amelyben elkülönül a szakpolitikai tervezés (vezető tisztviselők) és a lakhatás biztosításának felelőssége. A belső ellenőrzési funkciónak a megbízással kapcsolatos célkitűzései között szerepel annak megállapítása, hogy elkerülhetőek-e a strukturális összeférhetetlenségek: például elkülönül-e a szabályzatok betartásának felelőssége a vállalkozók felügyeletétől?
- B. Elszámoltathatóság - A szervezet vezetője és a felsővezetés felelős a szervezeti célkitűzésekért, amelyek a kultúrával kapcsolatos eredményekhez kötődnek, mint például a méltányos lakáskiosztás és a munkavállalók jóléte. A belső ellenőrzési funkció értékeli, hogy az elszámoltathatóság átlátható és elfogadott-e.
- C. Felügyelet és nyomon követés - Egy felsővezető által elnökölt "kultúráért felelős bizottság" negyedévente felülvizsgálja a munkavállalói felméréseket, a bejelentési adatokat és az érdekelt felek panaszait. A belső ellenőrök értékelik, hogy ezek a folyamatok korai figyelmeztetést adnak-e a helytelen magatartás esetén.
- D. Szabályzatok és folyamatok - Megfelelően engedélyezett magatartási kódexek, lakáselosztási irányelvek és összeférhetetlenségi nyilvántartások léteznek, amelyeket rendszeresen (például legalább két évente) felülvizsgálják. A belső ellenőrzési funkció értékeli, hogy a frissítések tükrözik-e a lakhatási botrányokból és a nyilvános ellenőrzési jelentésekből levont tanulságokat.



## KOCKÁZATKEZELÉS

- A.** Magatartáshoz kapcsolódó kockázati keretrendszer - A hivatal azonosítja azokat a kultúrához kapcsolódó kockázatokat, amelyek hatással lehetnek a közszolgáltatási programok nyújtására, mint például a lakáselosztás során tapasztalható kivételezés, a túlzott bürokrácia vagy a munkavállalók vonakodását a köztisztviselői iránymutatások megkérdőjelezésétől. A belső ellenőrzési funkció gondoskodik arról, hogy ezeket a kockázatokat hivatalosan rögzítsék a kockázati nyilvántartásban, melyeket a vezetés megvizsgál, és szükség esetén intézkedik.
- B.** Mutatók és elemzések - Az összesítő kimutatások nyomon követik a magatartással kapcsolatos adatokat, például a munkavállalók fluktuációját, a panaszokat, a bérlők és a nyilvánosság által benyújtott nem hivatalos panaszok számát, valamint a közérdekű adatokra vagy az információszabadsággal kapcsolatos kérésekre való reagálást. A belső ellenőrök értékelik, hogy a mutatók és az elemzések megbízhatóak-e, és azokat megvitatják-e a hivatalon belül.
- C.** Eltérések kezelése - Amikor eltérések merülnek fel (például a méltányossági elvektől való eltérést mutató bejelentési esetek), azokat a felsővezetés elé terjesztik. A belső ellenőrök megvizsgálják, hogy az eltéréselemzés korrekciós intézkedésekhez vezet-e.
- D.** Érdekeltek véleményének figyelembe vétele a megoldás során - Kulturális problémák (például a frontvonalban dolgozók durvasága vagy az elosztási részrehajlás) azonosításakor konzultálnak az illetékes hatóságokkal, lakásszövetkezetekkel, szakszervezetekkel és civil testületekkel. Az ellenőrök megvizsgálják, hogy a konzultációs visszajelzések befolyásolják-e a megoldási terveket.

## KONTROLLOK

- A.** Magatartáshoz kapcsolódó kockázatok felülvizsgálata - Visszamenőleges felülvizsgálatok végrehajtása a lakásprojektek kudarcai után (például a szociális lakásépítés késedelmei). Az ellenőrök megvizsgálják, hogy a magatartást kiváltó okokat (például a gyenge együttműködést, a hibáztatás kultúráját) értékelik-e.
- B.** Hangnem meghatározása - A felsővezetők fórumokon és belső portálokon közzétett videókon keresztül kommunikálják a méltányossággal, pártatlansággal és a szolgáltatás minőségével kapcsolatos elvárásokat. A belső ellenőrök megvizsgálják, hogy ezek az elvárások ismertek-e és megvalósulnak-e.
- C.** Eszkálációs mechanizmusok - A hivatal a nyilvánosság számára elérhető visszaélési forródrótot tart fenn a bejelentők számára, valamint panaszkezelési eljárást a bérlők, a munkavállalók és a nyilvánosság tagjai számára. Az ellenőrök megvizsgálják az időszerűséget, a bizalmas jelleget és a megtorlástól mentes jelentéstétel bizonyítékait.
- D.** Ösztönzők - A teljesítményértékelések hangsúlyozzák a munkavállalók együttműködését, az érdekelt felek bevonását és a tisztességes interakciókat a bérlőkkel. Az ellenőrök értékelik, hogy az előléptetések és elismerések megerősítik-e ezeket a magatartási formákat.
- E.** A magatartás nyomon követése - A közvetlen vezetők az éves felülvizsgálatok során értékelik a munkatársakat a magatartási normák (integritás, empátia a kiszolgáltattott



lakókkal szemben) alapján. Az ellenőrök megállapítják, hogy az eredmények következetesek-e, és a helytelen magatartásmintákkal foglalkoznak-e.

- F. Képzés - A kötelező programok kiterjednek a nem tudatos előítéletekre, a konfliktuskezelésre és az etikus döntéshozatalra a lakáelosztás során. Az ellenőrök megvizsgálják, hogy magas-e a képzési arány, és értékelik a képzés utáni felmérések eredményeit.
- G. Korrekciós folyamatok - Kulturális incidensek azonosításakor (mint például a lakhatási várólisták manipulálása) kiváltó ok elemzéseket végeznek, és nyomon követik a cselekvési terveket. Az ellenőrök felülvizsgálják, hogy a korrekciós intézkedések hatékonyak és fenntarthatóak-e.

### Kulcsmegállapítás

Míg a közhivatalok irányítása és a magas szintű szakpolitikák kialakítása kívül esik a belső ellenőrzési funkció hatáskörén, az egyes szervek irányítási, kockázatkezelési és kontrollstruktúrái a magatartással összefüggésben ellenőrizhetők. A Szervezeti magatartás - Tematikus követelmény mind a 15 követelményének együttes alkalmazása biztosítja azt, hogy a belső ellenőrök értékelni tudják, a szervezeti magatartás befolyásolja-e a lakhatási szolgáltatások nyújtásának módját a politikai kontextustól függetlenül, tisztességes, átlátható és az értékekhez igazodó módon.

## 2. esettanulmány: Kis építőipari vállalat (kis belső ellenőrzési funkció)

Egy fiktív, 50 fős építőipari vállalat belső ellenőrzési funkciója számára aggodalomra ad okot, amikor szembesül azzal, hogy a Szervezeti magatartás - Tematikus követelményt nagy, összetett szervezetek számára tervezték. Mindazonáltal ebben az esetben is ugyanazok az elvek érvényesek - méretarányosan. A vállalat még vezetőtestületi albizottság vagy kifinomult összesített kimutatások nélkül is képes bizonyítani, hogy a Tematikus követelmény mind a 15 követelményével összhangban van.

### Irányítás

- A. Szerepek és felelősségi körök - A vállalat felsővezetője hivatalosan az irodavezetőre ruhazza a humán erőforrás feladatokkal összefüggő felelősséget, a projektfelügyeletet pedig a telephelyvezetőkre. A belső ellenőrök értékelik, hogy a szerepek egyértelműek-e, és elkerülhetők-e az összeférhetetlenségek (például a vállalkozói költségek jóváhagyása és ellenőrzése).
- B. Elszámoltathatóság - Minden vezető negyedévente aláírja a csapat magatartásáért vállalt felelősségét megerősítő nyilatkozatokat, beleértve a biztonsági szabályok betartását és az alvállalkozókkal való bánásmódot. Az ellenőrök értékelik, hogy ezek a nyilatkozatok észszerűek és nyomon követik, ellenőrzik-e azokat.
- C. Felügyelet és nyomon követés - A vezetőség havonta értekezletet tart, melynek során felülvizsgálja a munkavállalói fluktuációt, az ügyfélpanaszokat és a projektbiztonsági



jelentéseket. Az ellenőrök vizsgálják, hogy a kultúrával kapcsolatos problémákat felvetik és nyomon követik-e.

- D. Szabályzatok és folyamatok - Az ellenőrök vizsgálják, hogy az írásos magatartási kódexeket, a biztonsági protokollokat és a zaklatás elleni útmutatást évente felülvizsgálják és közlik a munkavállalókkal.

## KOCKÁZATKEZELÉS

- A. Magatartáshoz kapcsolódó kockázati keretrendszer - A vállalat azonosítja az olyan kockázatokat, mint például az összes előírt biztonsági eljárás siettetése vagy elkerülése a határidők betartása érdekében, a túlórák elosztásakor alkalmazotti kivételezés és az építkezéseken történő zaklatás. Az ellenőrök megvizsgálják, hogy ezek a kockázatok szerepelnek-e a kockázati nyilvántartásban.
- B. Mutatók és elemzések - A vállalat összesítő kimutatások helyett egyszerű táblázatokat használ a távollétek, a panaszok és a biztonsági incidensek nyomon követésére. Az ellenőrök értékelik, hogy ezek kiemelik-e azokat a területeket, amelyeket célszerű felülvizsgálni.
- C. Eltérések kezelése - Ha a munkavállalói felmérések eltérést mutatnak a "várt megbecsülés" és a "tényleges tapasztalatok" között, a vezetőknek a következő értekezleten korrekciós intézkedéseket kell előterjeszteniük. Az ellenőrök meghatározzák, hogy az intézkedéseket végrehajtották és lezárták-e.
- D. Érdekeltek véleményének figyelembe vétele a megoldás során - Az illetékes hatóságokat, a munkavállalók képviselőit és néha a kulcsfontosságú ügyfeleket is felkéri, hogy tegyék meg észrevételeiket, ha kulturális problémák merülnek fel. Az ellenőrök meghatározzák, hogy a megoldás tükrözi-e a kapott visszajelzéseket.

## KONTROLLOK

- A. Magatartáshoz kapcsolódó kockázatok felülvizsgálata - Bármely projekt kudarca után (például a gyenge együttműködés miatti költségtúllépés esetén) a felsővezető kezdeményezi a „tanulságok” áttekintését egy értekezlet keretében. Az ellenőrök megvizsgálják, hogy a kulturális okok (hibáztatás, gyenge kommunikáció) rögzítésre kerültek-e, és bevezetnek-e kontrollokat a jövőbeli intézkedések korrigálására.
- B. Hangnem meghatározása - A felsővezető negyedévente tájékoztatót tart a munkavállalóknak, hogy megerősítse a méltányosságot, a minőséget és a tisztelet értékeit. A belső ellenőrök összegyűjtik a munkavállalók visszajelzéseit, hogy teszteljék az mennyire éri el a kívánt hatást.
- C. Eszkálációs mechanizmusok - Hivatalos forródrót hiányában egy zárt javaslatgyűjtő doboz és a felsővezetővel történő közvetlen kapcsolatfelvétel biztosítja a bejelentési csatornákat. Az ellenőrök megvizsgálják, hogy a munkavállalók használják-e ezeket, és hogy léteznek-e megtorlás elleni szabályzatok.
- D. Ösztönzők - A bónuszkifizetések mérsékeltek, de a csapatmunkához és az ügyfelek visszajelzéseire is kapcsolódnak, nem csak a projekthatáridők teljesítéséhez. Az ellenőrök felülvizsgálják, hogy a jutalom elosztása következetes és észszerű-e.



- E. A magatartás nyomon követése - A felettesek a teljesítménymegbeszélések során informális visszajelzést adnak a munkavállalók magatartásáról. Az ellenőrök értékelik, hogy a visszajelzéseket következetesen alkalmazzák-e a csapatokban.
- F. Képzés - Évente rövid workshopok kerülnek megtartásra, melyek témája a munkahelyi tisztelet és a helyszíni biztonság. Az ellenőrök helyszíni interjúk keretében ellenőrzik a részvételt és a hatékonyságot.
- G. Korrekciós folyamatok - Zaklatás vagy helytelen viselkedés esetén a felsővezető (vagy szükség esetén egy magasabb szintű hatóság) kivizsgálja, dokumentálja az esetet, és érvényre juttatja az eredményeket. Az ellenőrök vizsgálják, hogy a szankciók vagy korrekciós intézkedések időben és arányosan történtek-e.

### **Kulcsmegállapítás**

Egy kisvállalat még második vonal vagy vezetőtestületi albizottság nélkül is alkalmazhatja a Szervezeti magatartás - Tematikus követelményének mind a 15 követelményét egyszerűsített mechanizmusok - egyszerű nyilvántartások, közvetlen felsővezetői felügyelet, informális felülvizsgálatok és arányos képzés - segítségével. Ez azt mutatja, hogy a Tematikus követelmény praktikus és releváns minden szervezet számára, mérettől függetlenül.



## C. melléklet: Opcionális dokumentációs segédlet

A belső ellenőröknek a kockázatértékelésre támaszkodva szakmai megítélésük alapján kell meghatározniuk, hogy mely követelmények alkalmazandók, és megfelelő módon dokumentálniuk kell az egyes követelmények vizsgálatának kizárását. A Tematikus követelményt a belső ellenőrzési tervben vagy a megbízás munkadokumentumaiban lehet dokumentálni a belső ellenőrök szakmai megítélése alapján. Egy vagy több belső ellenőrzési megbízás is kiterjedhet a követelményekre. Ezenkívül előfordulhat, hogy nem minden követelmény alkalmazható. Az alábbi nyomtatható űrlap lehetőséget biztosít a Szervezeti magatartás - Tematikus követelménynek való megfelelés dokumentálására, de használata nem kötelező.

### Szervezeti magatartás - Irányítás

| Követelmény                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Lefedett terület vagy a kizárás indoklása | Dokumentációs hivatkozás |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|
| A. A vezetőtestület felügyeli, a felsővezetés meghatározza a szerepeket és felelősségi köröket, annak érdekében, hogy elkerüljék a nem megfelelő szervezeti magatartásból eredő nem kívánt következményeket. A nem kívánt következmények közé tartozik az összeférhetetlenség vagy a nem egyértelmű döntéshozatali folyamat.                |                                           |                          |
| B. A vezetőtestület felügyeli, a felsővezetés kialakítja és fenntartja az egyéni és csoportos elszámoltathatóságot a magatartásra vonatkozó elvárások tekintetében, biztosítva, hogy a szerepek és felelősségi körök egyértelműek, mindenki számára érthetőek legyenek és következetesen összhangban álljanak a szervezeti célkitűzésekkel. |                                           |                          |



| Követelmény                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Lefedett terület<br>vagy a kizárás<br>indoklása | Dokumentációs hivatkozás |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------|
| C. A kialakított irányítási folyamatok biztosítják a tapasztalt magatartás és a szervezeti célok közötti összhang rendszeres figyelemmel kísérését, értékelését és megkérdőjelezését, valamint az esetleges eltérések kezelését.                                                                                      |                                                 |                          |
| D. A magatartáshoz kapcsolódó kockázatok kezelésére vonatkozó irányelvek és eljárások kialakításra kerülnek, és rendszeres időközönként felülvizsgálják azok relevanciáját és pontosságát. Az irányelveket és eljárásokat hatékonyan kommunikálják és beépítik a szervezet működésébe és döntéshozatali folyamataiba. |                                                 |                          |

## Szervezeti magatartás - Kockázatkezelés

| Követelmény                                                                                                                                                                                             | Lefedett terület<br>vagy a kizárás<br>indoklása | Dokumentációs hivatkozás |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------|
| A. A szervezet megfelelően meghatározta a magatartáshoz kapcsolódó kockázatok kezelésének megközelítését, beleértve azokat a magatartási jellemzőket, amelyek kritikusak a szervezeti célok eléréséhez. |                                                 |                          |
| B. A szervezeti magatartás nyomon követése megfelelő és időben történik, az eredményekről pedig tájékoztatják az érdekelt feleket.                                                                      |                                                 |                          |
| C. A magatartásra vonatkozó elvárások és a tényleges magatartás közötti eltérésekről, valamint a kiváltó okok elemzéséről kellő hatékonysággal és következetesen tájékoztatják az érdekelt feleket.     |                                                 |                          |



| Követelmény                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Lefedett terület<br>vagy a kizárás<br>indoklása | Dokumentációs hivatkozás |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------|
| D. A magatartásra vonatkozó elvárások és a gyakorlat közötti eltéréseket az érdekelt felek véleményének figyelembevételével kezelik. A meghozott intézkedések végrehajtását azok lezárásáig nyomon követik és hatékonyságukat mérik, így biztosítva, hogy megfelelő intézkedés kerüljön megvalósításra. |                                                 |                          |

## Szervezeti magatartás - Kontrollok

| Követelmény                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Lefedett terület<br>vagy a kizárás<br>indoklása | Dokumentációs hivatkozás |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------|
| A. A szervezet kialakított egy megközelítést annak érdekében, hogy a szervezeten belül azonosítsa és kiigazítsa azokat a magatartási mintázatokat, amelyek kockázatot jelenthetnek a szervezeti célok elérésére. Ilyenek például a teljesítményértékelések és a magatartásra irányuló működési kockázatértékelések.                                   |                                                 |                          |
| B. A szervezet világos és következetes iránymutatást ad az elvárt magatartásformák tekintetében, és ezeket az elvárásokat megbízható és hozzáférhető csatornákon keresztül kommunikálja. Strukturált visszajelzési rendszer működik, melynek célja az alkalmazottak megértésének értékelése és fejlesztése, szükség esetén változtatások eszközölése. |                                                 |                          |
| C. Folyamatokat alakítanak ki, melyek ösztönzik a szervezeti célok elérésével ellentétes szervezeti magatartás bejelentését. A folyamatok védekezési és megoldási eljárásokat is tartalmaznak.                                                                                                                                                        |                                                 |                          |



| Követelmény                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Lefedett terület vagy a kizárás indoklása | Dokumentációs hivatkozás |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|
| D. Ösztönző programok vannak kialakítva, beleértve a javadalmazást és a nem pénzbeli juttatásokat is, azokat kommunikálják, és összehangolják a szervezeti célkitűzésekkel és a szabályozási követelményekkel. A nem megfelelő szervezeti magatartás esetén alkalmazandó szankciók és következmények szintén meghatározásra kerülnek. |                                           |                          |
| E. Folyamatot alakítanak ki a problémák kezelésére, beleértve a szervezeti célkitűzésekkel nem összhangban lévő magatartási minták azonosítását és kiigazítását, valamint szükség esetén a problémák eszkalálását.                                                                                                                    |                                           |                          |
| F. A szervezeti magatartás és a szervezeti célok közötti összhang biztosítására kialakított képzéseket és tudatosságnövelő programokat rendszeresen és hatékonyan valósítják meg.                                                                                                                                                     |                                           |                          |
| G. A tehetségtoborzási és beléptetési folyamatok összhangban vannak a szervezeti magatartással kapcsolatos elvárásokkal, és magukban foglalják a magatartási kompetenciákat.                                                                                                                                                          |                                           |                          |



## D. melléklet: COSO keretrendszerhez történő hozzárendelés

Az alábbi táblázat a Szervezeti magatartás - Tematikus követelmény irányításra, kockázatkezelésre és kontrollokra vonatkozó követelményeit a *COSO Belső kontroll - Integrált keretrendszer* (2013) és a *COSO Vállalati kockázatkezelési keretrendszer* (2017) alapján képezi le. Ez a kereszthivatkozás lehetővé teszi a belső ellenőrök számára, hogy a COSO-alapú tesztelésüket összehangolják a Szervezeti magatartás - Tematikus követelmény lefedettségével.

### Irányítási követelmények

| Követelmény                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | COSO Belső kontroll -<br>integrált keretrendszer (2013)<br>Hivatkozás                                                                                              | COSO ERM (2017) Hivatkozás                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A.</b> A vezetőtestület felügyeli, a felsővezetés meghatározza a szerepeket és felelősségi köröket, annak érdekében, hogy elkerüljék a nem megfelelő szervezeti magatartásból eredő nem kívánt következményeket. A nem kívánt következmények közé tartozik az összeférhetetlenség vagy a nem egyértelmű döntéshozatali folyamat.                | Kontrollkörnyezet – 2. alapelv (a vezetőtestület függetlensége és az eskalációs csatornák felügyelete), 3. alapelv (szervezeti struktúra, hatáskör és felelősség). | Vállalatvezetés és kultúra – 1. alapelv (a vezetőtestület kockázati felügyeletének gyakorlása), 2. alapelv (működési struktúrák kialakítása).              |
| <b>B.</b> A vezetőtestület felügyeli, a felsővezetés kialakítja és fenntartja az egyéni és csoportos elszámoltathatóságot a magatartásra vonatkozó elvárások tekintetében, biztosítva, hogy a szerepek és felelősségi körök egyértelműek, mindenki számára érthetőek legyenek és következetesen összhangban álljanak a szervezeti célkitűzésekkel. | Kontrollkörnyezet - 1. alapelv (bizonyítja az integritás és az etikai értékek iránti elkötelezettséget); 5. alapelv (elszámoltathatóság és teljesítménymérés).     | Vállalatirányítás és kultúra – 4-5. alapelvek (elkötelezettség tanúsítása az alapértékek iránt; alkalmas munkatársak bevonása, fejlesztése és megtartása). |



| Követelmény                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | COSO Belső kontroll - integrált keretrendszer (2013) Hivatkozás                                                                                                                                                                                                                                                             | COSO ERM (2017) Hivatkozás                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>C.</b> A kialakított irányítási folyamatok biztosítják a tapasztalt magatartás és a szervezeti célok közötti összhang rendszeres figyelemmel kísérését, értékelését és megkérdőjelezését, valamint az esetleges eltérések kezelését.</p>                                                                                      | <p>Nyomon követési tevékenységek - 16. alapelv (folyamatos és/vagy eseti értékeléseket végez); 17. alapelv (értékeli és közli a hiányosságokat); Információ és kommunikáció - 13. alapelv (lényeges, releváns információkat használ), 15. alapelv (kommunikál a szervezeten kívüli érintett felekkel, amikor releváns).</p> | <p>Vállalatirányítás és kultúra - 1. alapelv (a vezetőtestület kockázati felügyeletének gyakorlása); Teljesítmény - 10-14. alapelvek (kockázatok azonosítása; kockázatok súlyosságának értékelése; kockázatok rangsorolása; kockázatkezelési válaszok megvalósítása; portfólió-szemlélet kialakítása); Információ, kommunikáció és Jelentés - 18-20. alapelvek (információ és technológia hasznosítása; kockázati információk kommunikációja; jelentés készítése a kockázatokról, kultúráról és teljesítményről).</p> |
| <p><b>D.</b> A magatartáshoz kapcsolódó kockázatok kezelésére vonatkozó irányelvek és eljárások kialakításra kerülnek, és rendszeres időközönként felülvizsgálják azok relevanciáját és pontosságát. Az irányelveket és eljárásokat hatékonyan kommunikálják és beépítik a szervezet működésébe és döntéshozatali folyamataiba.</p> | <p>Kontrolltevékenységek - 10. alapelv (kiválasztja és kidolgozza a kontrolltevékenységeket), 12. alapelv (szabályzatokon és folyamatokon keresztül biztosítja a kontrolltevékenységek bevezetését).</p>                                                                                                                    | <p>Felülvizsgálat és módosítás - 15-17. alapelvek (jelentős változások értékelése; kockázatok és teljesítmény felülvizsgálata; vállalati kockázatkezelés folyamatos fejlesztése).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |



## Kockázatkezelési követelmények

| Követelmény                                                                                                                                                                                                    | COSO Belső kontroll -<br>integrált keretrendszer (2013)<br>Hivatkozás                                                                                                                                                                                                            | COSO ERM (2017) Hivatkozás                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A.</b> A szervezet megfelelően meghatározta a magatartáshoz kapcsolódó kockázatok kezelésének megközelítését, beleértve azokat a magatartási jellemzőket, amelyek kritikusak a szervezeti célok eléréséhez. | Kockázatértékelés - 6. alapelv (meghatározza a megfelelő célkitűzéseket), 7. alapelv (azonosítja és elemzi a kockázatok), 8. alapelv (értékeli a csalás kockázatát), 9. alapelv (azonosítja és elemzi a jelentős változásokat).                                                  | Vállalatirányítás és kultúra - 3-5. alapelvek (a kívánt vállalati kultúra meghatározása; elkötelezettség tanúsítása az alapértékek iránt; alkalmas munkatársak bevonása, fejlesztése és megtartása); Stratégia és célkitűzés- 6-9. alapelvek (az üzleti összefüggések elemzése; kockázati étvágy meghatározása; alternatív stratégiák értékelése; üzleti célok megfogalmazása).                               |
| <b>B.</b> A szervezeti magatartás nyomon követése megfelelő és időben történik, az eredményekről pedig tájékoztatják az érdekelt feleket.                                                                      | Információ és kommunikáció - 13. alapelv (lényeges, releváns információkat használ), 14. alapelv (kommunikál a szervezeten belül); Nyomon követési tevékenységek - 16. alapelv (folyamatos és/vagy eseti értékeléseket végez), 17. alapelv (értékeli és közli a hiányosságokat). | Teljesítmény - 10-14. alapelvek (kockázatok azonosítása; kockázatok súlyosságának értékelése; kockázatok rangsorolása; kockázatkezelési válaszok megvalósítása; portfólió-szemlélet kialakítása); Információ, kommunikáció és jelentés - 18-20. alapelvek (információ és technológia hasznosítása; a kockázati információk kommunikálása; jelentés készítése a kockázatokról, kultúráról és teljesítményről). |
| <b>C.</b> A magatartásra vonatkozó elvárások és a tényleges magatartás közötti eltérésekről, valamint a kiváltó okok elemzéséről kellő hatékonysággal és következetesen tájékoztatják az érdekelt feleket.     | Információ és kommunikáció - 14. alapelv (kommunikál a szervezeten belül), 15. alapelv (kommunikál a szervezeten kívüli érintett felekkel, amikor releváns).                                                                                                                     | Információ, kommunikáció és jelentés - 19-20. alapelv (kockázati információk kommunikációja; jelentés készítése a kockázatokról, kultúráról és teljesítményről).                                                                                                                                                                                                                                              |



| Követelmény                                                                                                                                                                                                                                                                                             | COSO Belső kontroll -<br>integrált keretrendszer (2013)<br>Hivatkozás                                                                                                                                                                                                                                                                           | COSO ERM (2017) Hivatkozás                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| D. A magatartásra vonatkozó elvárások és a gyakorlat közötti eltéréseket az érdekelt felek véleményének figyelembevételével kezelik. A meghozott intézkedések végrehajtását azok lezárásáig nyomon követik és hatékonyságukat mérik, így biztosítva, hogy megfelelő intézkedés kerüljön megvalósításra. | Kontrolltevékenységek - 10. alapelv (kiválasztja és kidolgozza a kontrolltevékenységeket), 12. alapelv (szabályzatokon és folyamatokon keresztül biztosítja a kontrolltevékenységek bevezetését); Nyomon követési tevékenységek - 16. alapelv (folyamatos és/vagy eseti értékeléseket végez), 17. alapelv (értékeli és közli a hiányosságokat). | Felülvizsgálat és módosítás - 15-17. alapelvek (jelentős változások értékelése; kockázatok és teljesítmény felülvizsgálata; vállalati kockázatkezelés folyamatos fejlesztése). |

## Kontroll követelmények

| Követelmény                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | COSO Belső kontroll -<br>integrált keretrendszer (2013)<br>Hivatkozás                                                                                                                                                                                                                                                     | Dokumentációs hivatkozás                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. A szervezet kialakított egy megközelítést annak érdekében, hogy a szervezeten belül azonosítsa és kiigazítsa azokat a magatartási mintázatokat, amelyek kockázatot jelenthetnek a szervezeti célok elérésére. Ilyenek például a teljesítményértékelések és a magatartásra irányuló működési kockázatértékelések. | Kockázatértékelés - 7. alapelv (azonosítja és elemzi a kockázatokat), 8. alapelv (értékeli a csalás kockázatát), 9. alapelv (azonosítja és elemzi a jelentős változásokat); Nyomon követési tevékenységek - 16. alapelv (folyamatos és/vagy eseti értékeléseket végez), 17. alapelv (értékeli és közli a hiányosságokat). | Teljesítmény - 10-14. alapelvek (kockázatok azonosítása; kockázatok súlyosságának értékelése; kockázatok rangsorolása; kockázatkezelési válaszok megvalósítása; portfólió-szemlélet kialakítása); Felülvizsgálat és módosítás - 15-17. alapelvek (jelentős változások értékelése; kockázatok és teljesítmény felülvizsgálata; vállalati kockázatkezelés folyamatos fejlesztése). |



| Követelmény                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | COSO Belső kontroll -<br>integrált keretrendszer (2013)<br>Hivatkozás                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Dokumentációs hivatkozás                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B. A szervezet világos és következetes iránymutatást ad az elvárt magatartásformák tekintetében, és ezeket az elvárásokat megbízható és hozzáférhető csatornákon keresztül kommunikálja. Strukturált visszajelzési rendszer működik, melynek célja az alkalmazottak megértésének értékelése és fejlesztése, szükség esetén változtatások eszközölése. | Kontrollkörnyezet - 1. alapelv (bizonyítja az integritás és az etikai értékek iránti elkötelezettséget), 5. alapelv (elszámoltathatóság és teljesítménymérés); Információ és kommunikáció - 13. alapelv (lényeges, releváns információkat használ), 14. alapelv (kommunikál a szervezeten belül), 15. alapelv (kommunikál a szervezeten kívüli érintett felekkel, amikor releváns). | Vállalatirányítás és kultúra - 1. alapelv (a vezetőtestület kockázati felügyeletének gyakorlása), 4. alapelv (elkötelezettség tanúsítása az alapértékek iránt), 5. alapelv (alkalmas munkatársak bevonása, fejlesztése és megtartása); Információ, kommunikáció és jelentés - 18-20. alapelv (információ és technológia hasznosítása; kockázati információk kommunikálása; jelentés készítése a kockázatokról, kultúráról és teljesítményről). |
| C. Folyamatokat alakítanak ki, melyek ösztönzik a szervezeti célok elérésével ellentétes szervezeti magatartás bejelentését. A folyamatok védekezési és megoldási eljárásokat is tartalmaznak.                                                                                                                                                        | Információ és kommunikáció - 14. alapelv (kommunikál a szervezeten belül); Kontrollkörnyezet - 2. alapelv (a vezetőtestület függetlensége és az eszkalációs csatornák felügyelete).                                                                                                                                                                                                 | Vállalatirányítás és kultúra - 1. alapelv (a vezetőtestület kockázati felügyeletének gyakorlása), 4. alapelv (elkötelezettség tanúsítása az alapértékek iránt), 5. alapelv (alkalmas munkatársak bevonása, fejlesztése és megtartása); Információ, kommunikáció és jelentés - 19-20. alapelv (kockázati információk kommunikálása; jelentés készítése a kockázatokról, kultúráról és teljesítményről).                                         |
| D. Ösztönző programok vannak kialakítva, beleértve a javadalmazást és a nem pénzbeli juttasásokat is, azokat kommunikálják, és összehangolják a szervezeti célkitűzésekkel és a szabályozási követelményekkel. A nem megfelelő szervezeti magatartás esetén alkalmazandó szankciók és következmények szintén meghatározásra kerülnek.                 | Kontrollkörnyezet - 1. alapelv (bizonyítja az integritás és az etikai értékek iránti elkötelezettséget), 5. alapelv (elszámoltathatóság és teljesítménymérés).                                                                                                                                                                                                                      | Vállalatirányítás és kultúra - 4. alapelv (elkötelezettség tanúsítása az alapértékek iránt), 5. alapelv (alkalmas munkatársak bevonása, fejlesztése és megtartása); Teljesítmény - 10-14. alapelv (kockázatok azonosítása; kockázatok súlyosságának értékelése; kockázatok rangsorolása; kockázatkezelési válaszok megvalósítása; portfólió-szemlélet kialakítása).                                                                            |



| Követelmény                                                                                                                                                                                                        | COSO Belső kontroll -<br>integrált keretrendszer (2013)<br>Hivatkozás                                                                                                                                                              | Dokumentációs hivatkozás                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E. Folyamatot alakítanak ki a problémák kezelésére, beleértve a szervezeti célkitűzésekkel nem összhangban lévő magatartási minták azonosítását és kiigazítását, valamint szükség esetén a problémák eszkalálását. | Nyomon követési tevékenységek - 16. alapelv (folyamatos és/vagy eseti értékeléseket végez), 17. alapelv (értékeli és közli a hiányosságokat); Információ és kommunikáció - 13. alapelv (lényeges, releváns információkat használ). | Felülvizsgálat és módosítást - 15-17. alapelvek (jelentős változások értékelése; kockázatok és teljesítmény felülvizsgálata; vállalati kockázatkezelés folyamatos fejlesztése); Teljesítmény - 10-14. alapelvek (kockázatok azonosítása; kockázatok súlyosságának értékelése; kockázatok rangsorolása; kockázatkezelési válaszok megvalósítása; portfólió-szemlélet kialakítása). |
| F. A szervezeti magatartás és a szervezeti célok közötti összhang biztosítására kialakított képzéseket és tudatosságnövelő programokat rendszeresen és hatékonyan valósítják meg.                                  | Kontrollkörnyezet - 4. alapelv (bizonyítja a kompetencia iránti elkötelezettségét); Információ és kommunikáció - 13. alapelv (lényeges, releváns információkat használ).                                                           | Vállalatirányítás és kultúra - 5. alapelv (alkalmas munkatársak bevonása, fejlesztése és megtartása); Információ, kommunikáció és jelentés - 18-20. alapelv (információ és technológia hasznosítása; kockázati információk kommunikálása; jelentés készítése a kockázatokról, kultúráról és teljesítményről).                                                                     |
| G. A tehetségtoborzási és beléptetési folyamatok összhangban vannak a szervezeti magatartással kapcsolatos elvárásokkal, és magukban foglalják a magatartási kompetenciákat.                                       | Kontrollkörnyezet - 1. alapelv (bizonyítja az integritás és az etikai értékek iránti elkötelezettséget), 4. alapelv (bizonyítja a kompetencia iránti elkötelezettségét).                                                           | Vállalatirányítás és kultúra - 5. alapelv (alkalmas munkatársak bevonása, fejlesztése és megtartása).                                                                                                                                                                                                                                                                             |



## E. melléklet: A magatartással kapcsolatos belső ellenőrzési és bizonyosságot nyújtó tevékenységek

A belső ellenőrök úgy találhatják, hogy a már elvégzett munkájuk alapul szolgálhat a Szervezeti magatartás - Tematikus követelmény alkalmazásához. Ez a táblázat néhány, a tematikus követelményekhez kapcsolódó fókuszált ellenőrzést és gyakori ellenőrzési elemet tartalmaz, amelyek megfelelés jelzésére használhatók, amennyiben alkalmazhatóak. Ezeket a példákat nem kötelező ellenőrzésként kell értelmezni; céljuk inkább annak bemutatása, hogy a gyakran végzett ellenőrzési tevékenységek potenciálisan lefedhetik a tematikus követelményeket.

Példák olyan ellenőrzésekre és bizonyosságnyújtási tevékenységekre, amelyek közvetlenül/közvetlenül a magatartásra irányulhatnak:

| Terület         | Célzott ellenőrzések                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Az ellenőrzések közös vizsgálati elemei                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Irányítás       | <ul style="list-style-type: none"><li>Kockázati kultúra</li><li>Vállalatirányítás</li><li>Vezetőtestület/felsővezetés hatékonyságának vizsgálata</li><li>Szabályozói intézkedések</li><li>Jutalmazási és ösztönzési rendszerek</li><li>Teljesítménymérések</li><li>Vállalati stratégia és tervezés</li><li>Átalakítások tervezése</li><li>Egyesülések és felvásárlások</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Vállalati szabályzatok és folyamatok</li><li>Szervezeti szintű/vezetői felülvizsgálati kontrollok</li><li>Szervezet egészére kiterjedő szabályozási ügyek kezelése (például üzletfejlesztési terv).</li><li>A hatáskör átruházása</li></ul> |
| KOCKÁZATKEZELÉS | <ul style="list-style-type: none"><li>Jogi és megfelelési funkció</li><li>Kockázatkezelési keretrendszer</li><li>Etikai és megfelelési program</li><li>Környezetvédelmi, társadalmi és vállaltirányítási szempontok</li><li>Csalások felülvizsgálata/visszaélés bejelentővonal</li></ul>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>Kockázatok és kontrollok nyilvántartásának vezetése</li><li>Vezetői önértékelések</li><li>Kontrollhiányosságokra és ellenőrzési/egyéb megállapításokra adott válaszok</li></ul>                                                             |



| Terület    | Célzott ellenőrzések                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Az ellenőrzések közös vizsgálati elemei                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KONTROLLOK | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humán erőforrás (beleértve a toborzást és -megtartást)</li> <li>• Értékesítési folyamatok (például értékesítés során tanúsított viselkedés és megfelelés)</li> <li>• Beszerzés (például szállítói függetlenség, üzleti vendéglátás)</li> <li>• Szervezeti egység/vállalat (például irányítás és felülvizsgálat)</li> <li>• Csalás/visszaélés bejelentőforrádrót</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feladatkörök szétválasztása</li> <li>• Vezetői felülvizsgálat és felügyeleti kontrollok</li> <li>• Egyéni csalási kockázatok</li> <li>• Kompetencia, készségek és kockázattudatosság</li> <li>• Folyamatok és kontrollok javítása</li> </ul> |



## A Belső Ellenőrök Intézetéről

A Belső Ellenőrök Intézete (The Institute of Internal Auditors, IIA) egy nemzetközi szakmai szövetség, amelynek világszerte több mint 265 000 tagja van, és több mint 200 000 Certified Internal Auditor® (CIA®) okleveles belső ellenőrzési képesítést adott ki. Az 1941-ben alapított nemzetközi szervezetet világszerte a belső ellenőrzési szakma vezetőjeként ismerik el a normák, a minősítések, az oktatás, a kutatás és a technikai útmutatás terén. További információ a [www.theiia.org](http://www.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 kérjen független szakértői tanácsot. 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. A sokszorosítási engedélyért kérjük, forduljon a [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org) címre.

December 2025



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