

# Tartalom

---

## FÓKUSZ

### BELSŐ KONTROLLRENDSZER ÉS VEZETÉSTUDOMÁNY

LENTNER CSABA: Az államháztartás belső ellenőrzésének egyes rendszertani elemei és oktatásának tapasztalatai a Nemzeti Közzolgálati Egyetemen	7
FEKETE ISTVÁN: A döntéshozatal támogatása a kockázatmenedzsment eszközeivel	27
KUNOS ISTVÁN: A coaching szerepe a magyar gazdaságfejlesztésben – különös tekintettel a vezetésfejlesztésre és a belső ellenőrzésre	47
KOVÁCS TAMÁS: A közszféra belső ellenőreinek tanácsadói tevékenysége Magyarországon	65
SZERZŐI ÚTMUTATÓ	82

## PÉNZÜGYI SZEMLE

Közpénzügyi szakfolyóirat, megjelenik negyedévenként

Alapító, laptulajdonos: Pénzügyminisztérium 1954. májustól,  
Állami Számvevőszék 2005. júliustól

*A Pénzügyi Szemle célja, hogy hiteles képet adjon a pénzügyi rendszerről, valamint – a legfontosabb pénzügyi összefüggések tükrében – a közszféra és a nemzetgazdaság működésének főbb vonásairól, a felzárkózási, jövőépítési törekvésekről és a kapcsolódó szakmai vitákról. Célunk továbbá, hogy a lapban közölt tudományos eredmények minél inkább hasznosuljanak, vagyis támogatassák a pénzügyi kultúra terjesztését, a pénzügyi-gazdaságpolitikai döntések megalapozottságát, valamint járuljanak hozzá a „jó kormányzáshoz”.*

*A félévszázados hagyományokra visszatekintő, megújult, bővülő tartalommal, állandó rovatrenddel, korszerű tipográfiával, egy kötetben magyar és angol nyelven megjelenő közpénzügyi szakfolyóirat az Állami Számvevőszék gondozásában, szerkesztésében negyedévente jelenik meg.*

*A Pénzügyi Szemle szívesen fogad tanulmányokat magyar és/vagy angol nyelven azzal a megjegyzéssel, hogy a szerkesztőbizottság a nemzetközi érdeklődésre számot tartó cikkeket ugyanabban a számban mindkét nyelven közli.*

*A lap elsősorban olyan cikkeket közöl, amelyek monetáris és fiskális politikákat elemeznek elméleti vagy empirikus szempontból. Hasonlóan várunk hazai vagy nemzetközi adatbázis alapján végzett gyakorlati pénzügyi-számviteli elemzéseket. Teret adunk új pénzügyi innovációk, derivatívák, vállalati és nemzetgazdasági pénzügyi elszámolási technikák bemutatásának, a pénzügyi befektetések, különböző értékpapírok és hitelek hozam- és kockázatszámításainak, valamint az olyan cikkeknek, amelyek makroökonómiai keretek között vizsgálják a pénzügyi szektor (hitelpiac, tőzsde stb.) alakulását, ennek társadalmi vagy gazdaságpszichológiai összefüggéseit. A Pénzügyi Szemle szeretné bővíteni a hazai pénzügyi ismeretek körét a legmodernebb elméletek közzétételével. Ezért a pénzügyi matematika területéről is vár önálló cikkeket vagy a nemzetközi frontvonalba tartozó, legújabb alkalmazott technikákat ismertető tanulmányokat. Ezt kívánják elősegíteni a legújabb könyvekről írt recenziók is.*

A kéziratokat a [szemle@asz.hu](mailto:szemle@asz.hu) címre kérjük küldeni.

További információk a folyóirat elektronikus címén:  
[www.penzugyiszemle.hu](http://www.penzugyiszemle.hu)

## A SZERKESZTŐBIZOTTSÁG TAGJAI

Jean-Raphaël Alventosa, Barcza György, Báger Gusztáv, Bánfi Tamás,  
Bienerth Gusztáv, Bilal Mehmood, Chikán Attila, Csath Magdolna,  
Deák-Zsótér Boglárka, Domokos László (szerkesztőbizottság elnöke), Farkas Ádám,  
Gém Erzsébet, Giday András, Huzdik Katalin, Kocziszky György, Kolozsi Pál Péter,  
Kovács Árpád, Kuti Mónika, Lentner Csaba, Luksander Alexandra, Martus Bettina,  
Matolcsy György, Jacek Mazur, Németh Erzsébet, Palócz Éva, Parragh Bianka,  
Pál Tibor, Pulay Gyula Zoltán, Rigó Csaba Balázs, Sasvári Péter, Sándorné Kriszt Éva,  
Simon József, Szapáry György, Szegedi Krisztina, Tatay Tibor, Varga Mihály,  
Vargha Bálint Tamás, Veress József, Veresné Somosi Mariann, Warvasovszky Tihamér,

## A SZERKESZTŐSÉG

Németh Erzsébet (felelős szerkesztő),  
Martus Bettina (a különszám vendégszerkesztője),  
Báger Gusztáv, Deák-Zsótér Boglárka, Giday András, Kolozsi Pál Péter,  
Lentner Csaba, Pulay Gyula Zoltán, Sasvári Péter, Simon József (rovatvezetők),  
Nagy Ildikó (szerkesztő),  
Hullai Dánielné (szöveggondozó),  
Palló Éva (tördelőszerkesztő)

A Pénzügyi Szemle a szerkesztőbizottság tudományos minősítéssel rendelkező tagjai által lektorált cikkeket közöl. Az úgynevezett „kettős vak lektorálás” módszerét alkalmazzuk, vagyis a lektor számára a szerző, a szerző számára a lektor ismeretlen.

A Pénzügyi Szemlében publikált cikkeket az angol nyelvű Elsevier Scopus, Web of Science Emerging Sources Citation Index, EBSCO, ProQuest, CrossRef (DOI) tudományos adatázisok, Research Papers in Economics (RePEc), EconBiz, Directory of Open Access Journals (DOAJ), SocioNet, Google Scholar, a kínai CNKI, illetve a magyar nyelvű MATARKA szemlézi.

Scimago Journal Rank (SJR): Q4  
RePEc Impact Factor: 0,258

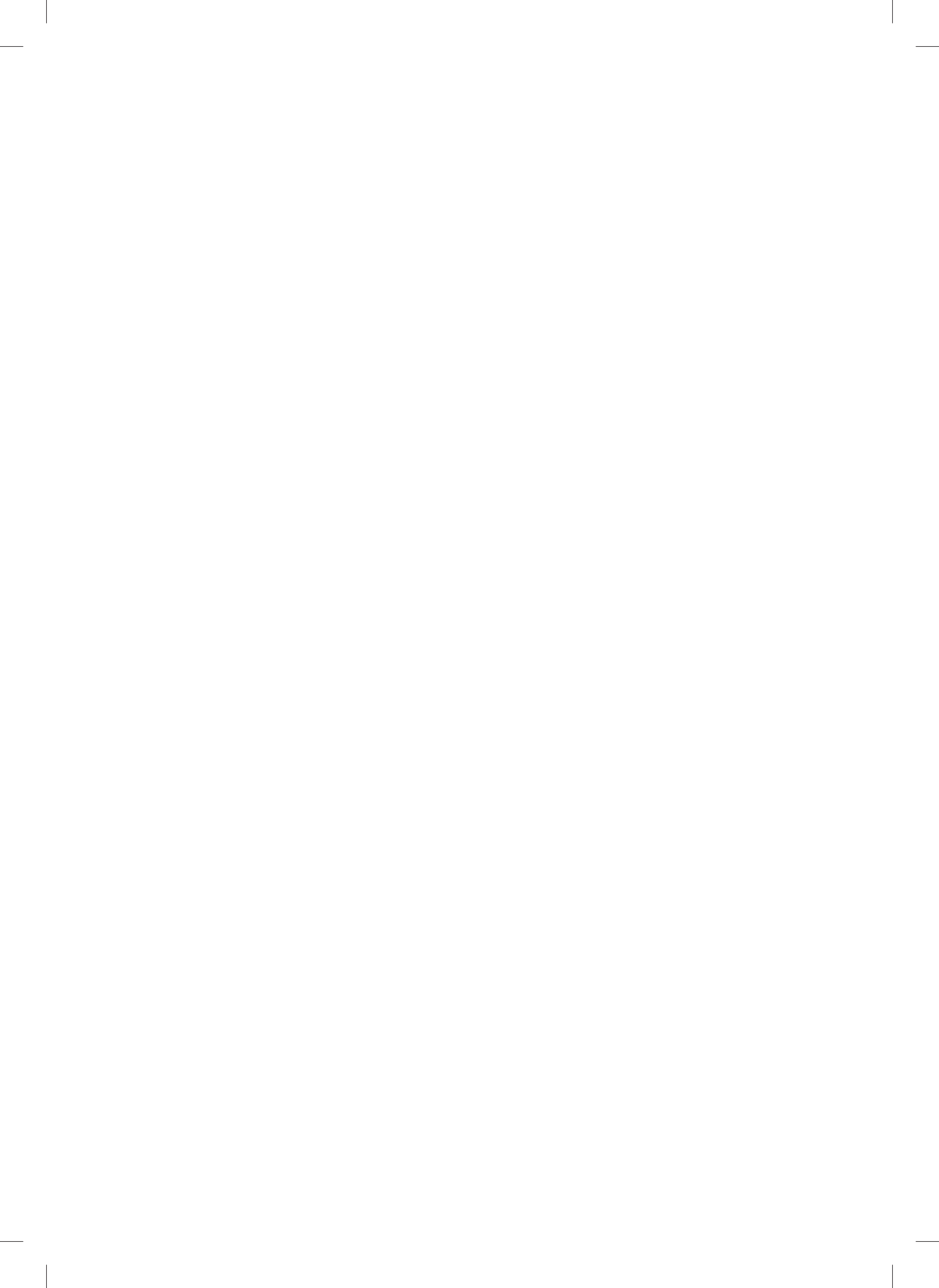
---

© A kiadványról kereskedelmi célú másolat készítése vagy más formában való felhasználása a kiadó engedélye nélkül tilos.

---

Pénzügyi Szemle – közpénzügyi szakfolyóirat ■ Szerkesztőség e-mail cím: szemle@asz.hu,  
<https://www.penzugyiszemle.hu/penzugyi-szemle-folyoirat/>

■ Kiadja az Állami Számvevőszék, 1052 Budapest, Apáczai Cs. J. u. 10., tf: (1) 484 9100  
■ Szakfordítás: Szituációs Nyelviskola Kft. ■ Nyomtatja: Állami Számvevőszék  
■ HU ISSN 0031-496-X., [www.asz.hu](http://www.asz.hu)



# *E számunk szerzői*

---

■ FEKETE ISTVÁN

PhD, egyetemi docens,  
Budapesti Corvinus Egyetem

■ KOVÁCS TAMÁS

PhD, egyetemi docens,  
Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

■ KUNOS ISTVÁN

PhD, egyetemi docens,  
intézeti tanszékvezető, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet

■ LENTNER CSABA

PhD, egyetemi tanár,  
Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Széll Kálmán Állampénzügyi  
Kutatóműhely



# *Az államháztartás belső ellenőrzésének egyes rendszertani elemei és oktatásának tapasztalatai a Nemzeti Közzolgálati Egyetemen*

Lentner Csaba

*Nemzeti Közzolgálati Egyetem*

lentner.csaba@uni-nke.hu

---

## ÖSSZEFOGLALÓ

A tanulmány a 2010-ben kezdődött állampénzügyi reform államháztartási ellenőrzési területén belül a belső ellenőrzésre fókuszál. Célja, hogy ráirányítsa a figyelmet a költségvetési szervezetek belső kontrolljainak jogszabályi hátterére és a közpénzfelhasználás hatékonyságát javító módjára. Részletesen kitér a dolgozat az európai és magyar jogi normákból adódó követelményekre, s az államháztartás más ellenőrzési aggregátumaihoz való kapcsolódásra, rendszertani összefüggésekre. Felvázolásra kerül a belső ellenőrzés szabályozása és módszertani háttere. További unikuma a tanulmánynak, hogy bemutatja a Nemzeti Közzolgálati Egyetem egyes kormánytisztviselői továbbképzési szakjain a költségvetési és a belső ellenőrzés oktatási rendszerét, s a végzett hallgatók kérdőíves megkérdezéséből adódó tapasztalatok tudományos összefoglalását.

**KULCSSZAVAK:** belsőellenőrzési kontrollok, államháztartás, módszertani fejlesztés, kormánytisztviselői képzés

**JEL-KÓDOK:** A20, H12, H61, M42, M48

**DOI:** [https://doi.org/10.35551/PSZ\\_2022\\_k\\_1\\_1](https://doi.org/10.35551/PSZ_2022_k_1_1)

---

**B**ár az állampénzügyek, s az azokról való számítás a közgazdaság-, illetve az államigazgatás-tudomány régi s örök témái közé tartozik, ráadásul jogi szabályozással viszonylag részletesen körülírt, ám egzakt érvényesülése rendre csorbát szenved, vagy éles kritikai támadások középpontjában áll az ókori társadalmaktól egészen napjainkig. A közpénzügyi rendszerek célja végső soron a közösségi jólét javítása, amely az állam polgárai, illetve a vállalatok részéről (vagyis az elsődleges jövedelemtulajdonosoknál) más-más megítélés alá esik. *Földes Béla* (1900) megfogalmazásában: „*a pénzforgalom és a pénz... mindinkább nagyobb jelentőségre vergődnek és az egész állami életre döntő befolyással bírnak*”.<sup>1</sup> Demokratikus társadalmakban a közpénzekkel és közvagyonnal történő gazdálkodásra a felhatalmazást a társadalom, illetve a választópolgárok adják, amely korlátozott időre, de szinte a teljes állami gazdasági vertikumra vonatkozik. Ebből adódóan fontos a köz vagyonának átláthatósága, a nyilvánosság elvének érvényesülése, illetve az elszámoltathatóság, amelyet a törvények elsődlegesen a legfőbb népképviselői szerv, az országgyűlések jogkörébe utalnak, s azon túlmenően – a kormányokon keresztül – megszervezik a közpénzgazdálkodás intézményeit, kialakítják ellenőrzésük módszertanát, s gyakorlati normáit. Az ellenőrzéssel megbízottak pedig a jogszabályi normakövetést, sőt napjainkban egyre inkább, a közpénzek felhasználásának hatékonyságát is vizsgálják, s ezt el is várják a költségvetési rend szerint gazdálkodóktól. Az Alaptörvény 37. cikk (1) bekezdése alapján a kormány a központi költségvetést törvényesen és célszerűen, a közpénzek eredményes kezelésével és az átláthatóság biztosításával köteles végrehajtani. E követelmények megvalósulásának kiemelt ellenőre az Állami Számvevőszék.

Az állampénzügyek ellenőrzésének az egyik legfontosabb követelménye, hogy minél hatékonyabb, minél hasznosabb legyen.<sup>2</sup> Ebből is

adódik, hogy a leghatékonyabban ellenőrzési tevékenység – mint ahogy a vállalati működésben is – a gazdálkodóknál, vagyis a költségvetési intézményeknél „helyben” lenne a legcélravezetőbb. Ehhez szükséges a belső kontrollrendszer kiépíttetésének és magának a belső ellenőrzésnek a függetlensége, s következetes alkalmazása. Bár a közgazdálkodás és a magángazdálkodás között lényeges különbségek vannak (lásd Sivák, Vigvári, 2012), ám a két szektor közötti különbség az eltérő célokból, motivációkból és a működés (tulajdonlás, irányítás) eltérő mechanizmusaiból adódik. Ám mindkét szervezeti típus felveti az ellenőrzés, különösen a belső ellenőrzés igényét. Magánvállalatoknál főleg a pénzügyi kontrolling szükségességét, amely a pénzügyi irányítási funkciókhoz kapcsolódik, s koncepciója lényegét olyan pénzügyi vezetési rendszer jelenti, amely közvetíti a stratégiai célok pénzügyi követelményeit – a vállalkozás szervezetén keresztül – a célokat megvalósító munkavállalóhoz (Kondorosiné, Zsidó, 2017). A költségvetési szektor szervezeti egységeinél megvalósuló ellenőrzés azonban számos más szemponttal (például politikai háttér, politikai motiváltság, társadalmi elvárások) is terhelt, ebből adódóan a belső ellenőrzés erőssége és objektivitása a piaci szektorétól eltérő lehet. Ráadásul a költségvetési szektorban történő ellenőrzés egésze – így a belső ellenőrzés szempontjai is – nem szorítkozhatnak csak a racionalitás és a hatékonyság kérdéskörére, hiszen a közjólét minél teljesebb körű érvényesülését kell szem előtt tartani, így a hatékonyság érvényesítése sem feltétlenül elsődleges szempont. Adódik ugyanakkor, hogy az államháztartás gazdálkodása közvagyonból, közpénzek keletkeztetése és felhasználása útján realizálódik, s cél kell legyen a köz eszközeinek minél eredményesebb felhasználása, de a köz igényeinek egyidejűleg minél szélesebb körű kielégítése is, amely az ellenőrzés sajátosságaiban is érvényesül. Végül soron az országgyűlés, illetve az általa felha-



talmazott költségvetési politika feladata, hogy az államháztartás központi és lokális alrendszerében, a teljes struktúrára kiterjedően felépítse (leszabályozza) az államháztartási kontrollokat, amely Magyarországon az úgynevezett hármasszintű ellenőrzési nyomvonalat (védelmi vonalat) követi.

## AZ ÁLLAMHÁZTARTÁSI ELLENŐRZÉS ELMÉLETI HÁTTERE

Az államháztartási gazdálkodás kizárólag racionalitási szempontok szerinti érvényesítésére törekvő New Public Management a 2000-es évek első évtizedének végére meggyengült, ártértékelés alatt áll. Ebből adódóan a közpénzek allokálását és redisztribúcióját, továbbá a közüzemi vállalatok működtetését korábban jobbra hatékonysági szempontok szerint végző állammenedzsment és az azt ellenőrizni hivatott kontrollrendszer is számos változáson esett át. A kiterjedt teljesítménymérés a tevékenységek hatásaira és eredményességére, a kisebb szolgáltató egységek létrehozása, sőt a gazdasági igazgatás és a közüzemi szolgáltatások kiszervezése, majd ezek versenykörnyezetbe helyezése, sőt a vállalati szektorban alkalmazott vezetési módszerek széles körben való elterjesztése nem hozta meg az elvárt hatást. A DPM (decentralizáció, privatizáció, menedzsment)-paradigma<sup>3</sup> helyébe lépő gyakorlat, különösen Magyarországon, a közszolgáltatások területén a szervezeti centralizáció felerősödésével, a közszolgáltatások államháztartási körbe történő „visszaszervezésével”, a hatósági árszabályozás közüzemi díjak körében történő alkalmazásával, illetve a korábban privatizált közüzemi szolgáltató vállalatok nemzeti tulajdonba történő visszavásárlásával jár.

*Kukorelli István* (2020) álláspontja szerint „a hagyományos, liberális alkotmányok kitiltották a gazdaság területéről az államot, legfeljebb a tulajdon szentségét és a piacgazdaságot szabá-

*lyozták, továbbá a költségvetés néhány, főképp hatásköri elemét*”. Ez a világban tapasztalt liberális felfogás azonban meggyengülni látszik, különösen Magyarországon, ahol a törvényalkotó a gazdasági kormányzásra vonatkozóan – az Alaptörvény és más sarkalatos törvények által – lényegében egy új gazdasági alkotmányt teremtett.<sup>4</sup> Kukorelli<sup>5</sup> az Alaptörvény egyik legnagyobb újdonságának az államszerkezeti részben az önálló, komplex közpénzügyi fejezet létrehozását tekinti. *Bragyova András* (1995) és mások<sup>6</sup> álláspontja, hogy az állami pénzügyek szabályozása nélkül nemhogy alkotmány, de még alkotmányosság sem nagyon gondolható el. Így mindezek együttes hatására adódhat a közszolgáltatást végzők nyereségérdekeltségét felváltó társadalmi közjólet szélesebb körben történő érvényesítése, vagyis egy új, CNPG (központosítás, honosítás, közjó)-paradigma<sup>7</sup> körvonalazódása (Lentner, 2018). Az állammenedzsment új működési elvei a jogi szabályozás megerősítésével, s témánkba vágóan, az államháztartási ellenőrzés megújításával jár. A 2007–2008-as válságot követően pedig különösen egy olyan időszakot élünk át, beleértve a 2020-ban kezdődő, koronavírus-világjárvány hatásait is, amikor *Samuelson* és *Nordhaus* (1990) klasszifikációja szerint a piaci zavarok kiküszöbölése, csak állami eszközökkel lehetséges. S ennek egyik eklatáns példája az államháztartási kontrollok szerepének és súlyának határozott fokozása, amelyre a magyar törvényhozás ékes példákat szolgáltat. *Bordás* (2014) alapján elméleti dilemmaként felmerülhet a kérdés, hogy a piac spontán működését milyen mértékben hagyja érvényesülni az állam. Ám a 2010 utáni újjászervezett állampénzügyi közegben az állami beavatkozás – akár a szabályozáson vagy az ellenőrzésen, de akár a piaci szereplők direkt befolyásolásán keresztül is – egy aktív, a francia etatista vagy a II. világháború utáni *Konrad Adenauer* és *Ludwig Erhard* által vitt szociális piacgazdaság elveihez és gyakorlatához hasonlatos. Sőt, inkább át-

hatják a new-weberi állammodell rendszerjellemzői, mint az 1970-es évektől felépülő, majd Magyarországot a rendszerváltozás első két évtizedében meggyengítő Washingtoni Konszenzus neoliberális gyakorlata. Ebből adódóan a piaci spontaneitás meglehetősen mérsékelt az elmúlt jó egy évtizedben. Az állam és az önkormányzatok gazdálkodásának a korábbiakhoz képest erősebb ellenőrzöttsége az aktív állammodell lényegéből fakad, az ellenőrzés módszertana, jogi háttere is lényegesen átalakult, és ez az ellenőrzők és ellenőrzettek közötti bizalmi tényezőket is felértékelte.<sup>8</sup>

### AZ ÁLLAMHÁZTARTÁS ELLENŐRZÉSÉNEK RENDSZERTANA ÉS A BELSŐ ELLENŐRZÉS „ILLESZKEDÉSE”

A 2010-től permanens állampénzügyi megújulás sorában mérföldkönek számít a 2014. január 1-jétől (európai uniós elvárásként) bevezetett eredményszemléletű számvitel alkalmazása a költségvetési szektorban.<sup>9</sup> A Tanács 2011/85/EU Irányelve<sup>10</sup> (2) bekezdése szerint a tagállamok kormányai és az államháztartási alszektorok olyan állami számviteli rendszereket működtetnek, amelyek magukban foglalják a könyvvezetést, a belső ellenőrzést, a pénzügyi beszámolást és a könyvvizsgálatot. Tehát egy összefüggő rendszert alkotnak, amely a (3) bekezdésben foglaltak szerint a tagállamok közötti összehasonlítást biztosítja, kiváló minőségű statisztikai adatok előállításának előfeltételét adja a teljes körű és megbízható állami számvitel alkalmazásával az államháztartás valamennyi alszektorában. A belső ellenőrzésnek pedig biztosítania kell, hogy a meglévő szabályok az államháztartási alszektorok egészében érvényesüljenek. A közintézmények – például a számvevőszékek – vagy a könyvvizsgáló magánszervezetek által végzett független ellenőrzésnek a legjobb nemzetközi gyakorlatok követésére kell ösztönöznie. A hivatko-

zott Irányelv (4) bekezdése alapján pedig adódik, hogy a valós és ellenőrzött-ellenőrizhető költségvetési adatok rendelkezésre állása létfontosságú az Európai Unió költségvetési felülyeleti keretének megfelelő működéséhez. A kellő időben rendelkezésre álló és megbízható költségvetési adatok rendszeres rendelkezésre állása kulcsfontosságú a megfelelő és jól időzített felülyelethez, ami pedig váratlan költségvetési fejlemények esetén lehetővé teszi az azonnali intézkedéseket. A költségvetési adatok minőségének biztosítása során alapvető az átláthatóság, aminek megvalósulásához ezen adatok rendszeres, nyilvános közzétételére van szükség.

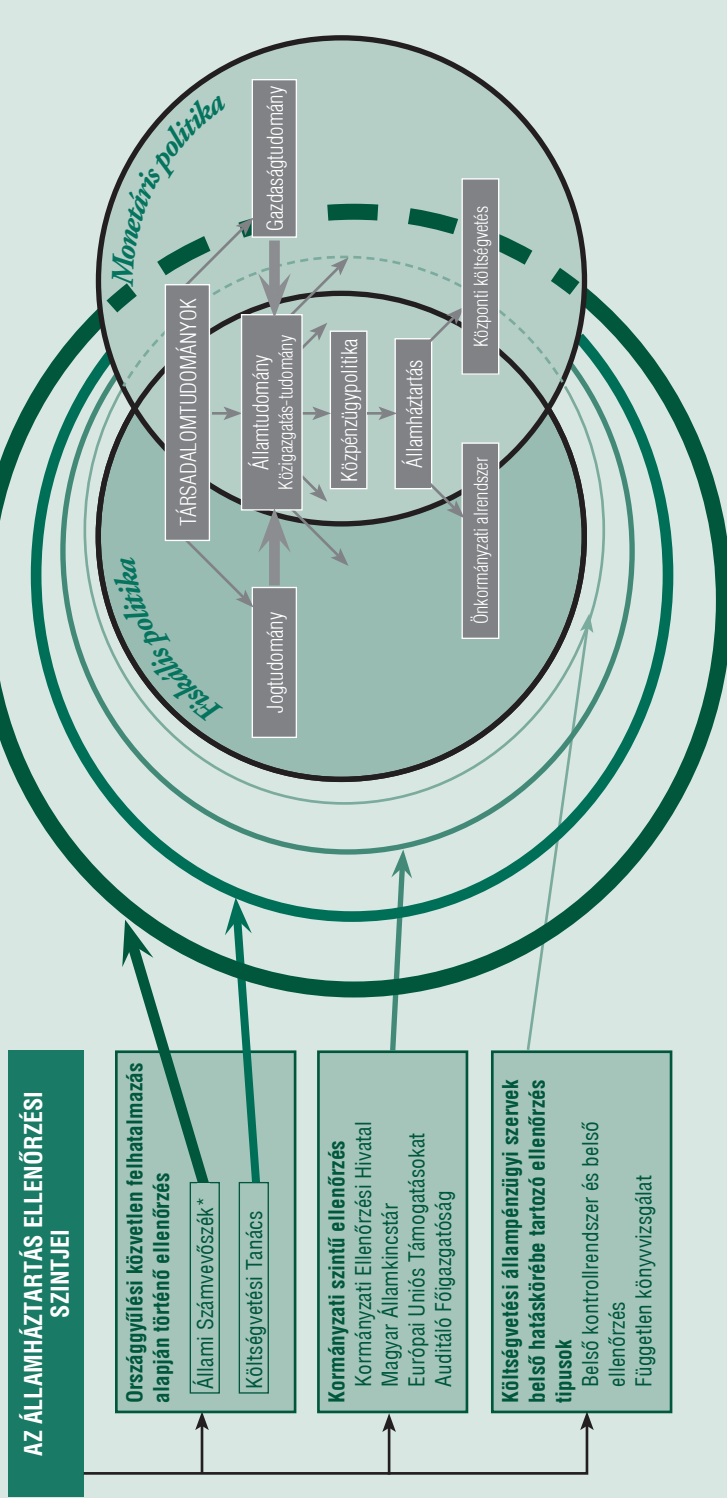
Az irányadó európai uniós elvárások mentén formálódó magyar államháztartási kontrollrendszer – szigorú konzisztenciát érvényesítve<sup>11</sup> – azt célozza, hogy az államháztartás egyensúlyának és a közpénzekkel való áttekinthető, hatékony, ellenőrizhető gazdálkodás garanciáit teremtsen meg, szervesen illeszkedjen az Alaptörvény Közpénzek fejezetéhez. Az államháztartási törvény átfogóan szabályozza az államháztartás ellenőrzési rendszerét. A törvény értelmében az államháztartási kontrollok alapvető célja az államháztartási pénzeszközökkel, vagyonnal történő szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás kialakítása.

Az államháztartási kontrollrendszer három pillérre („ellenőrzési nyomvonalra”) épül (lásd az 1. számú rendszertani ábrát<sup>12</sup>), így az országgyűlésre, illetve a hatáskörébe utalt ellenőrző szervezeteken keresztüli ellenőrzésre, a kormányzati szintű ellenőrzésre, valamint az államháztartási belső kontrollra és belső ellenőrzésre.<sup>13</sup> Az állampénzügyek-államháztartás kontrollrendszerének három pillére együtt egy egészet alkot,<sup>14</sup> így a dolgozat fókuszában álló belső ellenőrzés tárgyalása sem lehetséges önmagában.

Az Alaptörvény 43. cikke alapján az Állami Számvevőszék az Országgyűlés pénz-

1. ábra

**A MAGYAR ÁLLAMPÉNZÜGYI-ÁLLAMHÁZTARTÁSI ELLENŐRZÉS RENDSZERTANI ÁBRÁJA**



Megjegyzés: \* Csak az MNB bér- és eszközgazdálkodására, költségvetési kapcsolataira vonatkozóan  
 Forrás: saját szerkesztés, 2022

ügyi és gazdasági ellenőrző szerve. Törvényben meghatározott feladatkörében ellenőrzi a központi költségvetés végrehajtását, az államháztartás gazdálkodását, az államháztartásból származó források felhasználását és a nemzeti vagyon kezelését, amelyet az Állami Számvevőszékről szóló LXVI. (sarkalatos) törvény részleteiben is szabályoz. Az Állami Számvevőszék általános hatáskörében tehát az államháztartás egészét jogosult vizsgálni. Ellenőrzései törvényességi, célszerűségi és eredményességi szempontok szerint végzi (Domokos, 2016; Domokos és társai, 2016). Új elem, az állampénzügyi menedzsment komplex fogalmának megalkotása, s benne a közüzemi szolgáltató vállalatokra is kiterjedő számvevőszéki általános ellenőrzési gyakorlat (lásd: Domokos és társai, 2016/b).

Az európai alkotmányfejlődésben jól érzékelhető a közpénzügyi szabályok növekvő szerepe. Az európai uniós tagságból fakadóan is szükség van az államadósság és a költségvetési deficit csökkentésére. A magyar Alaptörvény<sup>15</sup> markánsan (elsődleges célkitűzésként) tartalmazza az államadósság csökkentését célzó úgynevezett aranyszabályt, és az Alkotmánybíróság jogosítványa is korlátozott a költségvetési, központi adóügyi jogszabályok felülvizsgálata során. A magyar költségvetési gazdálkodás, és ennek fegyelmezettségi szintjét javítani szándékozó államháztartási ellenőrzés lényegében a költségvetési hiány és az államadósság csökkentése céljainak alárendelt, érvényesülésüket szolgálja. A tagállami költségvetések feletti erős uniós kontrollmechanizmusok is egyre inkább azt mutatják, hogy már a nemzeti alkotmányok szintjén kell biztosítani azt, hogy az egyes országok pénzügyi-politikai döntéseik meghozatalakor figyelemmel legyenek az európai gazdasági kormányzás elvárásaira. Az Országgyűlés az Alaptörvény rendelkezéseinek végrehajtására alkotta meg a stabilitási törvényt. Az Alaptörvény és a stabilitási törvény számos követelményt fogalmaz meg az

államadósság csökkentése érdekében. A Költségvetési Tanács az Országgyűlés törvényhozó tevékenységét támogató szerv, a költségvetés megalapozottságát vizsgálja. A Költségvetési Tanácsnak a költségvetési törvény tervezetével kapcsolatban vétőjoga van<sup>16</sup> (bővebben a KT-ről: Kovács, 2016; Kovács, 2019).

A kormányzati ellenőrzés a közpénzek felhasználását, a nemzeti vagyonnal való gazdálkodást, annak megóvását, a közfeladatok hatékony, gazdaságos és eredményes ellátását vizsgáló tárgyilagos, tényfeltáró, következtetéseket levonó és javaslatokat megfogalmazó ellenőrzési, illetve tanácsadó tevékenység. A Kormányzati Ellenőrzési Hivatal (KEHI) ellenőrzési tevékenységét a kormány által jóváhagyott éves ellenőrzési terv szerint végzi.<sup>17</sup> Az európai támogatásokat ellenőrző szerv, az Európai Támogatásokat Auditáló Főigazgatóság (EUTAF). Jogköre kiterjed – a 210/2010. (VI. 30.) kormányrendeletben meghatározott – elsősorban európai uniós forrásokból nyújtott – költségvetési támogatásokkal kapcsolatos ellenőrzésekre, továbbá a költségvetési támogatásokkal összefüggésben megvalósított beszerzésekre, az ezekre kötött szerződések teljesítésének vizsgálatára.

A Magyar Államkincstár számos más, a költségvetéssel kapcsolatos feladata mellett a költségvetési hozzájárulásokhoz, támogatásokhoz (például a központi költségvetésből az önkormányzati alrendszer számára nyújtott normatív hozzájárulásokhoz) kapcsolódóan ellenőrzési jogköröket is gyakorol. A Magyar Államkincstár ellenőrzi a költségvetésben megtervezett és kiáramló pénzeszközök felhasználását és elszámolását. Jelentős különbség az Állami Számvevőszékkel szemben, hogy a Magyar Államkincstár kötelező érvényű határozatot hozhat, és a nem rendeltetésszerű közpénzfelhasználást visszafizettetheti.

Az államháztartási ellenőrzésnek kiemelt és fontos területe az adott költségvetési szerv belső kontrollrendszere, amelynek a független-

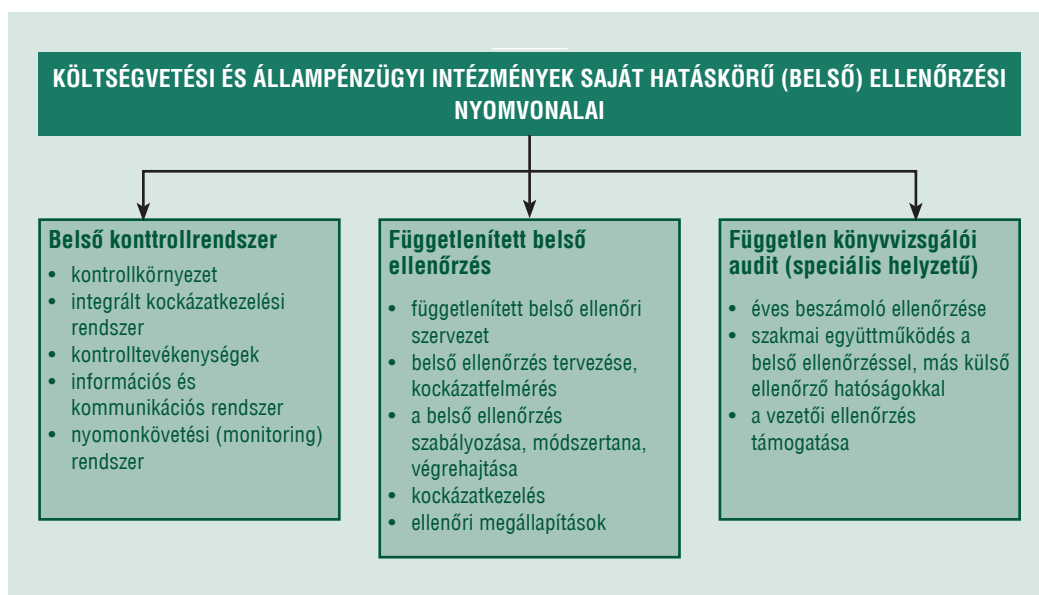
sége kissé árnyaltabban értelmezhető, mivel a belső ellenőrzés lényegében a vezetői ellenőrzés szerves része.<sup>18</sup> Ebben az esetben maga a költségvetési szerv alakít ki egy olyan mechanizmust, amely azt vizsgálja, hogy a tevékenységet szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen hajtják-e végre, a kötelezettségeket teljesítsék, az erőforrások veszteségeit elkerüljék, rendeltetésszerű működést tanúsítsanak. A belső kontrollrendszer tehát végső soron a kockázatok kezelése érdekében kialakított folyamatrendszer. A magyar államháztartás belső kontrollrendszere nemzetközi és hazai standardokon, törvényeken, továbbá kormány- és szakminiszteri rendeleteken nyugszik, amelyre az Állami Számvevőszék módszertant fejlesztő háttére igen nagy hatást gyakorol (lásd: Elemzés a belső ellenőrzési..., 2019). Mind az Állami Számvevőszék, mind a más külső ellenőrző hatóságok a költségvetési rend szerint gazdálkodók belsőellenőri jelentéseire nagymértékben támaszkodnak. A belső ellenőrzés a költségvetési szerv vezetőjének döntése függvényében koordinálja a költségvetési szervnél történő külső ellenőrzéssel való együttműködést. Az ÁSZ az ellenőrzést követő év január 31-ig beszámoltatja az ellenőrzött szervezeteket az ÁSZ által tett javaslatok megvalósításáról, hasznosításáról. Sőt az ÁSZ-törvény III. fő részének (az ellenőrzött szervezet intézkedési kötelezettségei) előírásai alapján az ellenőrzött szervezet intézkedési tervet készít, amelynek végrehajtását az ÁSZ utóellenőrzés keretében ellenőrizheti, továbbá a figyelemfelhívó levél esetében az ellenőrzött szervezetnek intézkedési kötelezettsége van, amelynek értékelése során az ÁSZ-törvény vonatkozó rendelkezései az irányadók, sőt a hivatkozott törvény 31. §-a alapján a számvevőszék vagyonmegóvási intézkedéseket tehet. Az államháztartásért felelős miniszter feladata az államháztartási belső kontrollrendszer fejlesztése, szabályozása, koordinációja és harmonizációja.

## A BELSŐ ELLENŐRZÉS SZABÁLYOZÁSA ÉS „ÉPÍTŐKOCKÁI”

Az államháztartási kontrollrendszer harmadik pillérének tekinthető belső kontroll és ellenőrzési szint (is) alárendelt az államháztartási törvény azon céljának, hogy az államháztartás egyensúlya, a közpénzekkel való áttekinthető, hatékony, ellenőrizhető gazdálkodás megvalósuljon, összhangban álljon a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) kormányrendelettel. Az államháztartási ellenőrzésnek fontos területe tehát az adott költségvetési szerv belső kontrollrendszere, amelynek a függetlensége árnyaltabban értelmezhető, miáltal a vezetői ellenőrzés szerves része. Maga a költségvetési szerv alakít ki ugyanis egy olyan mechanizmust, amelynek célja, hogy a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen hajtják végre. Az elszámoltatási kötelezettségeket teljesítsék, az erőforrásokat pedig megvédjék a károktól és a nem rendeltetésszerű használatától. A belső kontrollrendszer tehát végső soron a kockázatok kezelése érdekében kialakított folyamatrendszer. A gyakorlatban jobbra ezt támogatja a gazdálkodóknál működő speciális helyzetű könyvvizsgálói ellenőrzés is, amely a költségvetési szerv megbízása alapján működik, *lásd a 2. ábrát.*

A magyar államháztartás belső kontrollrendszere nemzetközi és hazai standardokon, törvényeken, továbbá kormány- és miniszteri rendeleteken nyugszik. A nemzetközi standardok abból indulnak ki, hogy a belsőellenőrzési tevékenységet eltérő jogi és kulturális környezetben végzik különböző célú, méretű, összetettségű szervezetek, s azon belül pedig alkalmazottak vagy külső személyek. Az eltérések az adott országhelyzetben hatással lehetnek a belsőellenőrzési gyakorlatra, így alapvetően fontos, hogy a belső ellenőrök és a belsőellenőrzési tevékenység feladata össz-

## A KÖLTSÉGVETÉSI REND SZERINT GAZDÁLKODÓK, ÁLLAMPÉNZÜGYI INTÉZMÉNYEK SAJÁT HATÁSKÖRÉBE TARTOZÓ ELLENŐRZÉS MODELLJE



Forrás: saját szerkesztés, 2022

hangban legyen a Belső Ellenőrzés Szakmai Gyakorlatának Nemzetközi Normáival. E normák célja, hogy útmutatást adjanak a keretrendszer kötelező elemeinek betartásához a különböző országokban. Keretet biztosítanak a sokrétű, értékteremtő belsőellenőrzési szolgáltatások végrehajtásához. Alapot teremtsenek a belső ellenőrzés teljesítményeinek méréséhez, sőt ezen túlmenően a szervezeti folyamatok és a működés javítását szolgálják. A nemzetközi standardok a belsőellenőrzési tevékenység végzésére fogalmaznak meg ajánlásokat, alapvető és végrehajtási normákra tagozódnak.<sup>19</sup>

A nemzetközi standardok „leképezésével”, de a nemzeti sajátosságok figyelembevételével adja ki a magyar standardokat az államháztartásért felelős miniszter, hogy elősegítse a belső ellenőrzés terén alkalmazott módszerek egységessé válásának folyamatát. A Pénzügyminisztérium tehát a nemzetközi standardokat az ál-

lamháztartási belső ellenőrzésre vonatkozó hivatalos elvárások viszonyítási alapjává tette a magyar költségvetési szervek részére. Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény 70. §-a fekteti le a hazai belső ellenőrzésre vonatkozó előírásokat és a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) kormányrendelet (Bkr.) 2. §-ának *p.* pontja határozza meg az egységes elvi alapokon nyugvó, belsőellenőrzési tevékenység végrehajtása érdekében közzéteendő magyarországi belső államháztartási standardokat, amelyek viszonyítási alapul szolgálnak a költségvetési szervezetek belső szabályzatainak megalkotásához és a tevékenység megfelelő módszertan szerinti végzéséhez.<sup>20</sup> Vagyis a Bkr. 17. § (1) bekezdése alapján a költségvetési szervnél a belső ellenőrzést végző személy a munkáját a nemzetközi, valamint az államháztartásért felelős miniszter által közzétett belső-

ellenőrzési standardok, útmutatók szerint végzi, amelyek alkalmazásának pontos módjáról a belső ellenőröknek mindig az adott helyzet figyelembevételével, illetve saját szakmai megítélése szerint kell döntenie. Például a költségvetési szervnél történő ellenőrzés legfontosabb dokumentumai az éves ellenőrzési terv, illetve az éves ellenőrzési jelentés, amelynek elkészítéséhez a szakminisztérium – ugyancsak – részletes útmutatót tart hatályban.<sup>21</sup> A belső ellenőrök a munkájuk során a szakminisztérium által kiadott etikai kódexre<sup>22</sup> is támaszkodnak. A kódex célja, hogy ismertesse minden érintettel a belsőellenőrzési tevékenység ellátása során kiemelten fontos etikai normákat. Deklarálja a költségvetési szerv ellenőreinek elkötelezettségét az etikai célok mellett, és segítséget nyújtson a szakmai-etikai problémák felismerésében és kezelésében, és az egységes etikai kultúra kialakulásában.

A szakminisztérium évente jelentést készít az államháztartási belső kontrollrendszer (ÁBK) helyzetéről és működéséről, amely elsősorban a fejezetek és a fejezetek által irányított szervek éves tevékenységének elemzését, értékelését foglalja magába, s ezáltal tájékoztatást ad a szakmai szervezetek részére. A jelentés jogszabályi háttérét a Bkr. 51. § (2) bekezdése adja, amit a szakmai egyeztető fórum érintett témacsoportjai<sup>23</sup> megtárgyalnak, jogszabálymódosítási javaslatok alapjául felhasználják<sup>24</sup> és új jogszabályokat adnak ki.<sup>25</sup>

A szervezeteknél működő belső kontrollrendszer létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért a költségvetési szerv vezetője a felelős, az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók<sup>26</sup> figyelembevételével. A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) kormányrendelet definiálja a belső ellenőrzés, valamint a belső kontrollrendszer fogalmát. A belső kontrollrendszer célja a szabályszerű és hatékony gazdálkodás elősegítése, a belső ellenőrzés

eszközeivel való elősegítése, szükség esetén kikényszerítése. A költségvetési szerv vezetője köteles kialakítani és működtetni a megfelelő kontrollkörnyezetet, vagyis a világos szervezeti struktúrát, egyértelmű felelősségi, hatásköri viszonyokat és feladatokat, továbbá az átlátható, megfelelően szabályozott működést.

További feladat az integrált kockázatkezelési rendszer létrehozása, vagyis egy olyan szisztema, amely folyamatalapú kockázatkezelést jelent, s magában foglalja a jogszabályon alapuló kockázatkezelési kötelezettségeket, továbbá a szervezet minden tevékenységére vonatkozik, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával. A szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű beazonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.

A költségvetési szerv vezetője felelős a konkrét kontrolltevékenységek kialakításáért, így a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzések [FEUVE] kialakításáért, amelyek a pénzügyi, gazdálkodási folyamatokhoz kapcsolódnak, így például engedélyezési, jóváhagyási eljárások is. A vezető feladata az információs és kommunikációs rendszer létrehozása, vagyis a hatékony, pontos és megbízható beszámolási rendszer, annak érdekében, hogy a szükséges információk a megfelelő helyen, időben és részletezettséggel rendelkezésre álljanak. S nem utolsó sorban kiemelt jelentőségű a nyomkövetési (monitoring) rendszer funkcionálása, a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának folyamatos, illetve eseti nyomon követése. A jó kontrollrendszert áttekinthető szervezeti struktúra, egyértelmű felelősségi viszonyok, jól definiált etikai elvárások jellemzik, és az átlátható eszköz- és humán erőforrás-gazdálkodás.

A belső ellenőrzés a fogalmi meghatározás szerint független, tárgyilagos bizonyosságot

adó eljárás, és egyúttal tanácsadó tevékenység is, amelynek célja, hogy az ellenőrzött szervezet működését fejlessze és eredményességét növelje. A belső ellenőrzés rendszerszemléletű megközelítéssel és módszeresen értékeli, illetve fejleszti a szervezeten belüli, belső kontroll- és ellenőrzési eljárásainak hatékonyságát. Függetlenségét hivatott biztosítani, hogy a belső ellenőrzést végző személy vagy szervezet a tevékenységét a költségvetési szerv vezetőjének közvetlenül alárendelve végzi, jelentéseit közvetlenül neki küldi meg. A belső ellenőr a jogszabályoknak és belső szabályzatoknak való megfelelést, a tervezést, gazdálkodást és a közfeladatok ellátását vizsgálva megállapításokat és javaslatokat fogalmaz meg. Ezen kívül más tevékenységbe nem vonható be. A bizonyosságot adó tevékenység során a belső ellenőr objektíven értékeli a tényeket, és ennek alapján független véleményt formál vagy következtetéseket von le egy szervezetre, műveletre, funkcióra, folyamatra, rendszerre, illetve az ellenőrzés egyéb tárgyára vonatkozóan. A tanácsadói szolgáltatás jellegét tekintve konzultációs tevékenység, amelyet általában a vezető konkrét felkérése alapján nyújt a belső ellenőr.

A helyi önkormányzatoknál a jegyző köteles – a jogszabályok alapján meghatározott – belső kontrollrendszert működtetni, amely biztosítja a helyi önkormányzat rendelkezésére álló források szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását. Specialitás, hogy az önkormányzati belső kontrollrendszer része – kétezernél magasabb lakosság számú településeken kötelezően létrehozandó – a pénzügyi bizottság, amely a költségvetési folyamatok koordinációját és az adósságot keletkeztető kötelezettségvállalás indokait és gazdasági megalapozottságát ellenőrizheti, valamint a pénzkezelési szabályzat megtartását, továbbá a bizonylati rend és a bizonylati fegyelem érvényesítésére hivatott.

Speciális helyzetű ellenőrzés az önkormányzatok saját hatáskörben választott könyv-

vizsgálóinak auditálása. A helyi önkormányzatok könyvvizsgálati kötelezettségét, az önkormányzatok meghatározott körére, a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény (Ötv.) – módosítása – írta elő (1995-től) 92/A §-ában. A törvény alapján könyvvizsgálót kellett megbízniuk éves egyszerűsített beszámolójuk ellenőrzésével a fővárosi, a fővárosi kerületi, a megyei, megyei jogú városi önkormányzatoknak, illetve minden olyan további önkormányzatnak, amelyeknél az előző évi teljesített kiadás kezdetben elérte a 100 millió forintot, 2003-tól pedig a 300 millió forintot, és emellett hitelállománnyal rendelkeztek vagy hitelt terveztek felvenni. Utóbbiak körében a könyvvizsgálati kötelezettség a hitelfelvétel évétől a hiteltörlesztés utolsó évéig tartott. Mindezek alapján az értékhatárt 300 millió forintra emelő 2013. évi I. törvény hatálybalépése előtt a kötelezettség közel ezer helyi önkormányzatra terjedt ki. A nagyobb önkormányzatoknál kötelező könyvvizsgálói feladat volt a költségvetési és zárszámadási rendlettervezet véleményezése is.

A könyvvizsgálati kötelezettségre vonatkozó előírást az Ötv. helyébe lépő Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (Mötv.) nem vette át. A Mötv. ugyanis ilyen szabályt elfogadásakor nem tartalmazott, bár több javaslat (köztük a Magyar Könyvvizsgálói Kamara indítványa) ezt szorgalmazta. Az erre akkor kidolgozott modellek egybeestek az Európai Unió Tanácsa által a tagállamok költségvetési keretrendszerére vonatkozó követelményekről elfogadott 2011/85/EU-irányelvekben foglaltakkal, amely szerint „... az állami számviteli rendszerekben belső ellenőrzést és független könyvvizsgálót kell végezni”.

A kötelezettség megszűnését (hatályon kívül helyezését) a Mötv. 156. §-ának (2) bekezdése, valamint az egyes törvényeknek az Országgyűléssel, valamint az önkormányzatokkal összefüggő módosításáról szóló 2012. évi CCIX.



törvény 9. §-a erősítette meg. Az előbbieket követve a könyvvizsgálói kötelezettség a helyi önkormányzatok körében 2013. január 2-től teljesen megszűnt (Vö. a 12. lányszabályzatban írtakkal).

Az önkormányzatok egy része azonban változatlanul ad könyvvizsgálói megbízást az éves beszámoló auditálására. A Magyar Könyvvizsgálói Kamara legutóbbi adatszolgáltatása szerint a 2020. évre vonatkozó könyvvizsgálókat a helyi önkormányzatoknál 182 esetben adtak ki könyvvizsgálói jelentést. Számos önkormányzat könyvvizsgálót bíz meg eseti, illetve rendszeres tanácsadói feladatokkal, s külső szolgáltatóként könyvvizsgálók is részt vállalnak az önkormányzati szférában felmerülő belsőellenőrzési feladatok megoldásában.

Mindezek, valamint a gyakorlati tapasztalatok alapján a független könyvvizsgálói tevékenységnek bizonyos esetekben létjogosultsága lehet a helyi önkormányzatok körében. Az erre vonatkozó standardok és módszertani útmutatások szerint végrehajtott auditálások – az ÁSZ-vizsgálók, a Magyar Államkincstár által végzett szabályszerűségi pénzügyi ellenőrzések és a belső kontrollrendszer működése mellett, illetve velük együtt – jól illeszkedhetnek az államháztartás önkormányzati alrendszereibe.

## A BELSŐ ELLENŐRZÉS OKTATÁSÁNAK NÉHÁNY TAPASZTALATA A NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM EGYES KORMÁNYTISZTVISELŐI TOVÁBBKÉPZÉSEIN

A Nemzeti Községi Egyetem 2012-ben döntött a közigazgatásban dolgozó tisztviselők koncentrált gazdálkodási és ellenőrzési képzéséről, egyéves, oklevelet adó, levelező rendszerű továbbképzés formájában.<sup>27</sup> A 2012 szeptemberétől évente indított Államháztartási gazdálkodási és ellenőrzési továbbképzési szak

mellett 2018-ban elindult a Vezetés és gazdálkodás a közigazgatásban című továbbképzési szak is.

A községi tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III. 7.) kormányrendelet 1. számú melléklete alapján az államháztartási gazdálkodás és ellenőrzés szaktanácsadó szakképzés belsőellenőrzési feladatok ellátására jogosít. A képzés reflektálni kíván a községi szektorban 2010 után végrehajtott átfogó reformokra, a megváltozott gazdálkodási és ellenőrzési szemléletre. Stratégiai célkitűzése, hogy a hallgatók megismerjék Magyarország Alaptörvényében *A közpénzek* és *A helyi önkormányzatok* című cikkelyek tartalmát, illetve az államháztartás viteléhez kapcsolódó sarkalatos törvényeket és egyéb kiemelkedő jelentőségű jogszabályokat, a gazdálkodási és ellenőrzési módszertant. Ezáltal alkalmassá válnak a már hivatkozott kormányrendelet 1. mellékletének 1. pontja szerinti belsőellenőrzési feladatok ellátására és különösen a költségvetési ellenőrzési és gazdálkodási rendszerek irányítására. Igen fontos a nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvény, a Magyarország gazdasági stabilitásáról szóló 2011. évi CXCV. törvény, valamint az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény és az állami vagyonról szóló 2007. évi CVI. törvény rendelkezéseinek ismerete. Elvárás, hogy a képzésben résztvevők tájékozottak legyenek a közigazgatást szabályozó kormányprogramokat és az újszerű kormányzati törekvéseket illetően. A gyakorló államigazgatási szakemberek beiskolázásával és célirányos képzésével az a cél, hogy a kormány- és köztisztviselők, illetve a közalkalmazottak a magyar állam újjászervezésének tudományos hátterét, módszertani alapjait a kijelölt tantárgyi keretek között elsajátítsák. Ennek segítségével, gyakorlati munkájukkal segíthetik elő a „Jó állam”<sup>28</sup> működését. A továbbképzési szak keretei között szervezeten biztosítható az állam megváltozott államigazgatási, gazdaságpoliti-

kai, gazdaság szervező, ellenőrző és szabályozó tevékenységhez szükséges elméleti és gyakorlati tudásanyag esettanulmányok segítségével történő átadása.

A képzés létjogosultságának mélyebb indoklása, hogy az Alaptörvény, illetve a sarkalatos törvények alapján a korábbiakhoz képest többlet- és megváltozott tartalmú feladatokat lát el a központi igazgatás, illetve a lokális államháztartási alrendszer. A gazdaság szervező, gazdaság befolyásoló és ellenőrző funkció kibővült, új szemléletmód érvényesül. Ennél fogva pedig az ország érdekeit szolgáló közigazgatás, a „Jó állam” megvalósítása nem képzelhető el a tisztviselők következetes, sokoldalú képzése és fejlesztése nélkül. Indokolt tehát, hogy a közszolgálat aktív tagjai a rendszert értő és cselekvő résztvevőivé váljanak. Korábbi, évtizedekkel ezelőtti képzésük és a nyers piacgazdasági átmenetben az NPM-paradigma „közegében” vitt gyakorlati munkájuk azonban csak korlátozottan tette őket alkalmassá az új kihívásokkal kapcsolatos feladatok ellátására. Márpedig olyan jól képzett szakemberekre van szükség, akik képesek támogatni a hatékony kormányzás megvalósítását, ami pedig az új államháztartási-számvetési, ellenőrzési, közpénzügyi ismeretek bővítésével és a gazdálkodási kihívások átlátásával, a megoldáshoz szükséges alapos közpénzügyi és ellenőrzési ismeretekkel és módszertannal lehetséges. A szakképzettséghez kapcsolódó oklevél döntően az államháztartási/közpénzügyi gazdálkodási és költségvetési, illetve belső pénzügyi kontrollrendszerrel összefüggő területeken, költségvetési rend szerinti gazdálkodóknál hasznosítható, és különösen a közigazgatási feladatok során felmerülő gazdálkodási, ellenőrzési feladatok irányításához, hatékony alkalmazásához nyújt támogatást.

A 2018 szeptemberétől elindított Vezetés és gazdálkodás a közszolgálatban szakirányú továbbképzési szak a költségvetési szerveknél, kiemelten a közigazgatásban pénzügyi-

gazdálkodási felelősséggel, általában vezetői beosztásokban lévők pénzügyi-gazdálkodási ismereteinek célirányos bővítését szolgálja. A képzés további célja a jó államháztartási gazdálkodási gyakorlatok megismertetésével a tudatosabb, etikusabb és magasabb felelősségi szinten történő vezetői döntések támogatása, az erre irányuló képességek fokozása. A szak a komplex közpénzügyi ismeretek és a vezetői szemlélet fejlesztésével olyan állami vezetők képzését tűzte ki célul, akik az állami és az önkormányzati vagyonnal való gazdálkodás feladatait átfogó megközelítéssel, a „jó kormányzás” értékeinek integrálásával, rendszerszemlélettel tudják kezelni, középpontban ezen területek etikai, integritási és fenntarthatósági kérdéseivel. A képzés a költségvetési szerveknél gazdálkodási felelősséggel dolgozó vezetők egyéni fejlesztését elméleti és gyakorlati módszerek átadásával egyaránt biztosítja. Kiemelt szerepet kap a felelős gazdálkodás standardjainak, módszereinek és a számvevőszéki és egyéb állami ellenőrzések tapasztalatainak gyakorlati foglalkozásokon történő elemzése. Az itt megszerzett ismeretekkel a vezetői eszköztár és szemléletmód egy tudatosabb, hatékonyabb, átláthatóbb és etikus gazdálkodás alapjait teremti meg, amely az elmúlt több mint tíz évben újjászervezett állampénzügyi menedzsment elvárásaihoz igazodik. Mind a két szak vonatkozásában egy intenzív tananyagfejlesztési tevékenység realizálódott,<sup>29</sup> amelyhez az Állami Számvevőszék módszertani háttérrel biztosított. Az államháztartási gazdálkodási és ellenőrzési szak létszámadatait az 1. táblázat, A vezetés és gazdálkodás a közigazgatásban szak oktatási adatait a 2. táblázat összegzi.

A 2012/2013-as tanévben beiskolázott évfolyamtól kezdődően évente (tanév közben) végrehajtottunk egy kérdőíves, majd személyes („ráerősítő”) interjúkra épülő felmérést a belső ellenőrzés súlyának, szerepének mérésére. A válaszadó hallgatók az államháztartás köz-

1. táblázat

**AZ ÁLLAMHÁZTARTÁSI GAZDÁLKODÁSI ÉS ELLENŐRZÉSI SZAK LÉTSZÁMADATAI  
2012–2022 KÖZÖTT**

Tanévek	Beiskolázottak száma	Oklevelet szerettek száma
2012/2013	21	18
2013/2014	18	11
2014/2015	20	15
2015/2016	39	33
2016/2017	46	37
2017/2018	24	18
2018/2019	45	37
2019/2020	27	22
2020/2021	38	28
2021/2022	36	–
<b>Összes beiratkozott/végzett</b>	<b>314</b>	<b>219</b>

*Megjegyzés:* A tanulmány 2022 januárjában készült, így a 2021/2022-es tanév záróvizsgái még nem történtek meg, így nincs adat a 2022-ben végzettekről.

*Forrás:* Nemzeti Közszolgálati Egyetem egyedi adatszolgáltatása, 2021

2. táblázat

**A VEZETÉS ÉS GAZDÁLKODÁS A KÖZIGAZGATÁSBAN SZAK OKTATÁSI ADATAI  
2018–2022 KÖZÖTT**

Tanév	Beiskolázottak száma	Oklevelet szerettek száma
2018/2019	18	15
2019/2020	15	15
2020/2021	26	22
2021/2022	12	–
<b>Összes beiratkozott/végzett</b>	<b>71</b>	<b>52</b>

*Megjegyzés:* A tanulmány 2022 januárjában készült, így a 2021/2022-es tanév záróvizsgái még nem történtek meg, így nincs adat a 2022-ben végzettekről.

*Forrás:* Nemzeti Közszolgálati Egyetem egyedi adatszolgáltatása, 2021

ponti és önkormányzati alrendszeréből kerültek ki, hozzávetőleg fele-fele arányban, lefedték a közigazgatás teljes szervezeti és területi körét. A válaszok fontosságát 10-es skálán kértük jelölni. A magasabb szám erősebb értéket fejezett ki. A 2012/2013-as és a 2017/2018-as tanévig bezárólag éves átlagban 25 értékelhe-

tő választ kaptunk, mindösszesen 150 fő adott értékelhető információkat. 2018-tól a vezetési szakos hallgatók is bevonásra kerültek. 2022 januárjáig, az utóbbi négy évben éves átlagban (a két szakról) 45 fő választott, mindösszesen 180 fő. Az utóbbi időszakban a már két képzési körre kiterjesztett vizsgálat válaszadói a tel-

jes szaklétszámokhoz viszonyítva arányosak, s a populációt nagymértékben lefedők (80 százalék feletti) voltak. 330 főtől érkezett be értékelhető adat a 10 év alatt.

**A RENDRE VISSZATÉRŐ KÉRDÉSEK A KÖVETKEZŐK VOLTAK.**

① Az adott költségvetési intézménynél mennyire érzi függetlennek a belső ellenőrzést?

② Megítélése szerint a belsőellenőrzési tevékenység megfelelően leszabályozott-e az intézményénél?

③ Döntésselőkészítésbe (tanácsadásba) mennyire vonják be a belső ellenőrzést?

④ Megítélése szerint a lezárt gazdasági folyamatok ellenőrzésére vonatkozó megállapításokat mennyire hasznosítják az intézménynél?

⑤ Külső ellenőrző intézmények (ÁSZ, kormányzati hatáskörű ellenőrzés) mennyire támaszkodnak a belsőellenőri jelentésekre?

⑥ Választott könyvvizsgáló működése esetén milyen erősségűnek érzi az ellenőrzésre, illetve az intézmény gazdálkodására vonatkozó „felhúzó hatást”?

⑦ 2015-től egy új kérdést is beépítettünk: Mi hozott érdemi változást abban, hogy a belső ellenőrzés súlya emelkedett? Lehetséges válaszok:

- a) a törvényi szabályozás kiteljesedése,
- b) az önmagától normakövetőbb intézményi gazdálkodás,
- c) a kedvezőbb makrogazdasági (állampénzügyi) környezet.

A kapott válaszok alapján (terjedelmi okok miatt nem részletezve) a következő tendenciák voltak kitapinthatók. A belső ellenőrzés függetlenségét 2012–2015 között közepesre (5-6-os értékűre) értékelték a válaszadók, ami azal magyarázható, hogy a gyakorlat 2015-ig még igen nagy mértékben magán hordozta a korábbi laza fiskális és ellenőrzési fegyelmet, továbbá a 2014-ben bevezetett eredmény szemléletű államháztartási számvitelből nyerhető adattartalom minőségének változása 2015-től volt csak érzékelhető. 2016–2021

vonatkozásában azonban a kapott értékek a belső ellenőrzés függetlenségének megerősödését mutatják. 7-8-as értékek keletkeztek átlagban. A belső ellenőrzés intézménynél történő leszabályozottsága erős korrelációt mutat a belső ellenőrzés függetlenségével, mert ahogy a törvények kiteljesedtek, a költségvetési rendszerint gazdálkodók belső szabályozási környezete is szigorodott, s benne a belső ellenőrök működése a függetlenség irányába jelentős elmozdulást mutatott.

A belső ellenőrök tanácsadásba való bevonása (3. kérdés) az elmúlt tíz évben érdemi elmozdulást, szignifikáns különbségeket nem tükröz. A belső ellenőrzés kapacitálása jobbára a lezárt gazdasági folyamatok ellenőrzésére szorítkozik. A tanácsadásra kapott értékek 4-5-ös erősségi intervallumban húzódnak meg. A pozitív elmozdulás hiányának oka lehet a jobbára politikai természetű, illetve politikai testületek (minisztériumok, hivatalok, képviselő testület, bizottságok) által meghozott döntésekben a politikai motiváltság megjelenése (is), vagyis a kizárólag szakmai szempontú belsőellenőrzési megközelítés nem kizárólagos, így nem is kapacitálják erősen és nyíltan tanácsadási tevékenységre a belső ellenőröket.

A belsőellenőri megállapítások hasznosítása vonatkozásában (4. kérdés) kifejezetten előremutató, javuló a megkérdezettek értékelése. A válaszadók átlagai alapján a 2015-ös évig bezárólag átlagosnak (szokványosnak értékelték) a jelentéseik beépítését a következő gazdasági folyamatokba, amely 2019-ig enyhe javulást mutatott, 7-es értékre növekedett. A személyes interjúkon ugyanakkor a megkérdezettek kifejtették, hogy a belső ellenőrzéstől nyert információk (jelentések) politikai testületek (vezetési szintek, képviselőtestület, bizottságok) általi felhasználása, esetleges korrekciója a társadalmi szempontok beépítésével történik (hasonló, mint a tanácsadás vonatkozásában). Tehát a belsőellenőri vizsgálatok egy tényalapot adnak, azonban már a társadalmi igényekhez,

politikai elvárásokhoz igazodóan (némi korrekcióval) születnek meg a következő időszakra vonatkozó döntések, vagyis a jelentések hasznosulása nem teljes körű.

A külsőellenőrző intézmények belsőellenőri munkára támaszkodása (5. kérdés) erős javulást mutat, amelynek kezdetét a válaszadók az eredmény szemléletű államháztartási számvitel bevezetése, és az erősebb ellenőrzési jogszabályok, jogosítványok „beérésétől” datálnak, tehát 2014–2015-ös évtől. A személyes interjúk során elmondták, hogy a 2012–2015 előtti időszakban a külsőellenőrző szervek belső ellenőrzésre támaszkodása formális volt. Pozitív elemként említették a megkérdészetek az Állami Számvevőszék belső ellenőrzést igénybevevő (a belső ellenőrzés hatékonyságát is tesztelő) gyakorlatát.

A 6. kérdésre (a könyvvizsgáló működésére) vonatkozó válaszok a tíz éves intervallum egészében rendre közepes intervallumot mutattak. A könyvvizsgálót inkább a költségvetési intézmény „munkavállalójának”, mintsem a külső ellenőrzés egyik letéteményesének érzik, amiben a többéves, és ismétlődő megbízási ciklusok is szerepet játszanak. A belső ellenőrzésre, illetve a szervezet gazdálkodására gyakorolt könyvvizsgálói munkát ugyanakkor szükségesnek tartják, egy további kontroll, de inkább konzultációs lehetőséget látnak a működésükben.

A 7. kérdés vonatkozásában pedig a válaszadók kifejezetten a törvényi szabályozás és a kedvezőbb állampénzügyi helyzetet jelölték meg a belső ellenőrzés intézményi fontosságának javulásában. Ezen tételek (a és b alternatívák) erősödési dinamikája szembeötlő, a 2012–2015-ös időszak 5-6-értékeiről, amely 2019-ig 8-9 érték közelébe erősödött, ugyanakkor a c alternatívára adott válaszok erőssége halványulni látszik 2020-tól, ám a belső ellenőrzés súlyát, fontosságát továbbra is kifejezetten erősnek érzik a felmérésben résztvevők a 2020–2021-es válságévek alatt is.

## KONKLÚZIÓ

A 2010-től folyamatos állampénzügyi reform a felelős gazdálkodás erősebb érvényesítési szándéka által vezérelve a költségvetési ellenőrzés szerepének megerősödésével járt. A törvényi szabályozás stabil hátteret biztosít a gazdálkodási fegyelem javulásához, a közpénzfelhasználás normakövető és hatékonyságot javító működéséhez. A belső ellenőrzést szabályozó szakminisztérium, s a belső ellenőrzés módszertanában meghatározó szerepet betöltő Állami Számvevőszék a belső normakontrollok egzakt rendszerét teremtette meg, ezáltal a belső ellenőrzés szerepe, fontossága felértékelődött (lásd az empirikus kutatás eredményeit). A kutatás szerint a belső ellenőrzés tanácsadó tevékenysége bár – az elvárttól eltérően – nem erősödött, de a belsőellenőrzési jelentések a döntéshozatali folyamatokba egyre erősebben beépülnek.

Az államháztartási ellenőrzés átfogó törvényi szabályozása, s ennek a költségvetési rend szerint gazdálkodók belső kontrollrendszerére vonatkozó részei, továbbá az ellenőrzési módszertan folyamatos fejlesztése a belső ellenőrzés függetlenségének és súlyának folyamatos javulását váltja ki. Mind a 2006-os fiskális válság, mind a 2007–2008-tól kezdődő, nemzetközi térből eszkalálódó válságévek és a konszolidálásukra életre hívott feszebb állami szabályozás az államháztartási ellenőrzés, s ezen belül a belső ellenőrzés szerepének növekedésével járt. A koronavírus-világjárvány okozta gazdasági visszaesés – a költségvetési források szűkösebb volta okán – ugyancsak a gazdálkodási fegyelem és az ellenőrzés feszeségének fokozása irányába mozdítja el a rendszert. A közpénzfelhasználás normakövető és hatékony centralizálása és felhasználása nagyobb súllyal esik latba.

Az elvégzett interjúk igazolják, hogy a belsőellenőri munkának további fejlesztése indokolt, amihez a képzés folyamatos kor-

szerűsítését indokolt hozzárendelni. Az igények egyértelműen a költségvetési ellenőrzési és számviteli ismeretek mélységének és komplexitásának fokozására irányulnak, amely az egyetem részére az eddigi képzésekre épített költségvetési mérlegképes könyvelői képzettség megszerzésének (párhuzamos, az ellenőr-

zési továbbképzéssel egyidejű és egybevetett) lehetőségét és a vele járó többlet tananyag biztosítását felveti. Mindez hozzájárulhat a költségvetési gazdálkodás szervezettségét, eredményességét, hatékonyságát javító kontrollrendszer és belsőellenőri szakmai presztízs minőségének továbbépüléséhez.<sup>30</sup> ■

### JEGYZETEK

<sup>1</sup> Földes, (1900).481. oldal

<sup>2</sup> A költségvetési ellenőrzés szintjei és munkafolyamatai közpénz felhasználásával valósulnak meg. Így nem közömbös, hogy megállapítások, feltárt hiányosságok milyen fajsúlyúak, s a jövőre vonatkozóan mennyire segítik a költségvetési gazdálkodást. A valós és komoly kockázatot hordozó problémák feltárása igazolja az ellenőrzés létjogosultságát, s az ellenőrzési folyamatokba investált közpénz megtérülését, hasznosulását.

<sup>3</sup> DPM-paradigma: Decentralization, Privatization, Management.

<sup>4</sup> Lásd e gondolati körben Drinóczi (2012) és Tégási (2019) munkáit.

<sup>5</sup> Kukorelli, (2020). 11. és 18. oldal

<sup>6</sup> Lásd például Bod, 2012; Kovács, 2010; Klicsu, 2012 e témakörbe illeszkedő munkáit.

<sup>7</sup> CNPG-paradigma: Centralization, Nationalization, Public Good (saját koncepció).

<sup>8</sup> A bizalom és az integritás témakörében lásd: Pulay, (2021).

<sup>9</sup> Bár az eredmény szemléletű számvitel hatékonyságát sokan vitatják (pl. Tóth, 2020; Molnár, Hegedűs, 2017), ám e tanulmány szerzőjének

álláspontja – összességében – pozitív, előremutató elmozdulásként értékeli változásokat (Lentner, 2020). A véleményeket Vö. az eredeti célok kitűzésével: Bathó, 2012.

<sup>10</sup> A Tanács 2011/85/EU Irányelve (2011. november 8.) a tagállamok költségvetési keretrendszerére vonatkozó követelményekről. Az Európai Unió Hivatalos Lapja L 306/41. 2011. 11. 23.

<sup>11</sup> Az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) kormányrendelet az államháztartási törvény szerkezetéhez igazodva tartalmazza a végrehajtás részletszabályait. Az államháztartásról szóló törvény végrehajtásához szorosan illeszkedik az államháztartás számviteléről szóló 4/2013. (I. 11.) kormányrendelet és a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) kormányrendelet. Mindhárom kormányrendelet az államháztartás vitelét szabályozó olyan végrehajtási rendelet, amely az intézményrendszer vonatkozásában – az államháztartás központi és helyi alrendszerei esetében is – a tervezés, a végrehajtás, a beszámolási kötelezettségek, valamint az ellenőrzési feladatok teljességéről rendelkezik.

<sup>12</sup> A rendszertani ábra bővebb (fiskális-monetáris vetületű) összefüggéseinek bemutatását lásd: Lentner, 2019, VII. fejezet.

<sup>13</sup> A szakirodalomban gyakori (lásd például Kovács,

2010; Szilovics, 2020), hogy a külső ellenőrzés kategóriájába sorolják a választott könyvvizsgálók működését is. A piacgazdasági átmenet első két évtizedében dinamikus volt a könyvvizsgálói szakma presztízsemelkedése a közszektorban is, ám az önkormányzati könyvvizsgálat kötelező jellegét a jogszabályok 2010 után feloldották (bizonyos intézményi körben), amiben meghatározó volt, hogy a 2004–2008 között az önkormányzatoknál történt túlzott kötelezettségvállalások (deviza alapú kötvénykibocsátások, hitelfelvételek) veszélyeire az auditorok nem hívták fel kellően a figyelmet. Mindezen túlmenően már nem feltétlenül jelent valódi és hatékony külső ellenőrzést a költségvetési intézmény által megbízási jogviszonyba vont könyvvizsgáló. Hatásait tekintve – egyes költségvetési intézménytípusoknál – talán a belső ellenőrzéshez hasonlítható. Másrészt, az államháztartási kontrollok és módszertani eljárások az elmúlt évtizedben látványosan fejlődtek. Tanácsadói szerepben, vagy akár továbbra is („önkéntesen”) választott könyvvizsgálóként történő működés azonban javíthatja egy-egy intézmény gazdálkodási fegyelmét.

<sup>14</sup> A Magyar Nemzeti Bank függetlensége okán az Állami Számvevőszék ellenőrzési jogosítványa csak a bank eszköz- és bér gazdálkodására, költségvetési kapcsolataira (pl. kiegyenlítési tartaléokra) kiterjedő. Lásd bővebben: Domokos, Pulay, Szikszainé, (2021). A monetáris politikával nem összefüggő területekre a jegybank belsőellenőrzési rendszert alkalmaz, éves beszámolóját könyvvizsgáló hitelesíti. Az MNB részvényei az állam tulajdonában vannak. Az államot, mint részvénytulajdonost az államháztartásért felelős miniszter képviseli. A Magyar Nemzeti Bankról (MNB) szóló 2013. évi CXXXIX. törvény 14. § (1) értelmében a felügyelőbizottság az MNB – monetáris politikán kívüli – folyamatos tulajdonosi ellenőrzésének szerve.

<sup>15</sup> A német alaptörvény már 1969-ben intézményesítette a bruttó beruházásokhoz kötött úgynevezett aranszabályt.

<sup>16</sup> Lásd az Alaptörvény 44. cikkét.

<sup>17</sup> Lásd: Szilovics, (2020). 94–97. oldal.

<sup>18</sup> Mint ahogy a piaci formációk működésében a stratégia alapvető befolyást gyakorol az erőforrások elosztására (lásd Zéman, Kecskés, 2018), úgy az államháztartási szektorban a politikai motiváció (vagy e motivációval átítatott gazdasági-társadalmi érdek) lesz az a tényező, amely igen nagymértékben befolyásolja az erőforrás gazdálkodást, s így az ellenőrzési tevékenység, különösen az egyes intézmények szintjén zajló belső ellenőrzés is összetettebbé, sőt nehezebbé válik. Végso soron pedig a belső ellenőrzés (akár piaci, akár költségvetési térben) a szervezet gazdálkodásáért felelős vezető munkáját segíti, neki alárendelt, így objektivitása eleve nem érheti el például a Számvevőszék vagy a kormányzati ellenőrzés szintjét.

<sup>19</sup> International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards). The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, USA, 2021.

<sup>20</sup> Lásd részletesen: A magyarországi államháztartás belsőellenőrzési standardjai. Útmutató, Pénzügyminisztérium, 2021.

<sup>21</sup> Útmutató a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII.31.) kormányrendelet alapján összeállítandó éves ellenőrzési terv és összefoglaló éves ellenőrzési terv, valamint éves ellenőrzési jelentés és összefoglaló éves ellenőrzési jelentés elkészítéséhez. Pénzügyminisztérium, 2021.

<sup>22</sup> A belső ellenőrökre vonatkozó etikai kódex. Pénzügyminisztérium, 2021.

<sup>23</sup> Egyik fontos szakmai partner a Magyar Könyvvizsgálói Kamara, illetve annak Költségvetési Tagozata, amely a költségvetési minősítésű könyvvizsgálók

továbbképzését szakszerűen, éves rendszerességgel koordinálja.

<sup>24</sup> Lásd például: Jelentés az államháztartási belső kontrollrendszer 2020. évi helyzetéről és működéséről. Pénzügyminisztérium, 2021. Illetve javaslatot tesz a szakterületet érintő releváns jogszabályok módosítására, részletező pontosítására: például Előterjesztés a kormány részére az államháztartási belső kontrollalokkal összefüggő jogszabályok módosításáról. Pénzügyminisztérium, 2021. szeptember 21. Megjegyzendő még a jogszabályi változásokat illetően, hogy ez utóbbi, a kormány részére készült előterjesztés (2021. szeptemberi) magában foglalja a Bkr., valamint a Gtbrk. tervezett módosításait, továbbá az EUTAF-rendelet egyes rendelkezéseinek újra szabályozását. A kezdeményezett módosítások elfogadása, illetve hatályba lépése még (e kézirat lezárásáig, 2022 januárjáig) nem történt meg, így az érintett rendeletek normaszövege a javasolt módosításokat egyelőre nem tartalmazza.

<sup>25</sup> A belső ellenőrzésre vonatkozóan kisebb változásokat eredményezett az Áht. 2021. évi LXXXIX. törvénnyel történt módosítása, a belső ellenőrzési tevékenység folytatására jogosult személyekről vezetett nyilvántartást illetően.

<sup>26</sup> A szakminisztérium fontosabb útmutatói, módszertani ajánlasi körében említendőek még a Belső Ellenőrzési Kézikönyv Minta és az Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató című 2021-es PM-kiadványok. A közpénzügyi menedzsmentben értelmezett közüzemi vállalati kör belső ellenőrzésére vonatkozóan pedig az Irányelv a köztulajdonban álló gazdasági társaságok részére a belső kontrollrendszer kialakításához és működtetéséhez (2020. december) és a Kézikönyv a köztulajdonban álló gazdasági társaságok részére a belső kontrollrendszerek kialakításához (2021. február) megnevezésű szakanyagok biztosítanak segítséget.

<sup>27</sup> Az NKE-n 2012-től a költségvetési ellenőrzés a közpénzügyi tantárgyblok keretei között, illetve a Költségvetési ellenőrzés tantárgyban jelennek meg a BA, MA képzéseken. A kormánytisztviselői szakvizsgának pedig az Államháztartási kötelező modul, illetve a Pénzügyi és költségvetési igazgatás szabadon választható tantárgy keretei között található az ellenőrzési ismeretek. Lásd ez utóbbi két tétel tananyagát: [https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/szv\\_tankonyv\\_3\\_modul\\_2021.pdf](https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/szv_tankonyv_3_modul_2021.pdf) illetve [https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/szv\\_tankonyv\\_penzugyi\\_es\\_koltsegetesi\\_igazgatas\\_2021.pdf](https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/szv_tankonyv_penzugyi_es_koltsegetesi_igazgatas_2021.pdf) (letöltve: 2022. 01. 01.)

<sup>28</sup> A „Jó állam” fogalmát alapvetően Domokos László (2019) alapján értelmezem. A jelölt fogalom szinonim a „Jó kormányzással”, vagyis jól irányított állammenedzsment alapos tervezési, szervezési és ellenőrzési tevékenységével. Vagyis a jól irányított állam a jól vezetett, hatékony, és normakövető szervezetek együttese.

<sup>29</sup> A tananyagfejlesztésről egyik átfogó kiadványunk, Füredi-Fülöp 2020, és e könyv előszavában írtak adnak áttekintést: Lentner, (2020) [https://www.researchgate.net/profile/Csaba-Lentner/publication/337399837\\_Eloszo\\_a\\_Koltsegetesi\\_szervek\\_belső\\_ellenorzes\\_szakonyvhoz/links/5dd567d3a6fdcc37897d6cfc/Eloszo-a-Koeltsegetesi-szervek-belső-ellenorzes-szakonyvhoz.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Csaba-Lentner/publication/337399837_Eloszo_a_Koltsegetesi_szervek_belső_ellenorzes_szakonyvhoz/links/5dd567d3a6fdcc37897d6cfc/Eloszo-a-Koeltsegetesi-szervek-belső-ellenorzes-szakonyvhoz.pdf) (letöltve: 2022. 01. 01.)

<sup>30</sup> A belsőellenőri feladatkörök ellátásán túlmenően így a továbbképzett kormánytisztviselő képes lesz ellátni A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény 150. § (2) bekezdésében meghatározott könyvviteli szolgáltatás körébe tartozó feladatok irányítását, vezetését, költségvetési beszámolók készítését, továbbá az államháztartási számvitelről szóló 4/2013. (I.11.) kormányrendelet hatálya alá tartozó államháztartás szervezeteinél mindazokat a feladatokat, amelyek a könyvviteli szolgáltatás körébe tartoznak.



IRODALOM

- BATHÓ F. (2012). Melyik úton, merre tovább? Az eredmény szemléletű számvitelre történő áttérés elvi programja. *Pénzügyi Szemle*, 57(4), 426–443. oldal
- BRAGYOVA A. (1995). *Az új alkotmány egy koncepciója*. Közigazgatási és Jogi Kiadó, MTA
- BOD P. Á. (2012). *Pénzügyi alapok – Tapasztalatok és tanulságok a pénzügyi válság után*. Magyar Szemle Alapítvány
- BORDÁS M. (2014). *A közigazgatás gazdaságtana. A gazdasági kormányzás lehetőségei és dilemmái*. Dialóg Campus
- DOMOKOS, L., NÉMETH, E., JAKOVÁC, K. (2016). Supporting the Performance and Efficiency of Governance – Expediency Control and Performance Measurement in SAI-s Audit. *Public Governance Administration and Finance Law Review*, 1(1), pp. 47–64
- DOMOKOS L., MÉSZÁROS L., SZAKÁCS Gy. (2016). A jó kormányzás támogatásának fundamentumai: Az Állami Számvevőszék alkotmányos helyzete, jogosítványai, függetlensége. In: Németh Erzsébet (szerk.): *A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék*. Tanulmány sorozat. Állami Számvevőszék, 27–59. oldal
- DOMOKOS L., VÁRPALOTAI V., JAKOVÁC K., NÉMETH E., MAKKAJ M., HORVÁTH M. (2016). Szempontok az állammenedzsment megújításához. Fókuszban az állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok irányítása. *Pénzügyi Szemle*, 61(2), 185–204. oldal
- DOMOKOS L. (2019). *Jó kormányzás. Ellenőrzés – a fenntartható jó kormányzás eszköze*. Akadémiai Kiadó
- DOMOKOS L., PULAY Gy., SZIKSZAINÉ KIRÁLY M. (2021). A monetáris politika költségvetési hatásai. *Polgári Szemle*, 17. évf. 4–6. sz. 47–65. oldal
- DRINÓCZI T. (2012). Gazdasági alkotmány az Alaptörvényben. *Pázmány Law Working Papers*, 2012/33. Pázmány Péter Katolikus Egyetem
- FÖLDES B. (1900). *A nemzetgazdaság- és a pénzügytan vezérfonala*. Harmadik átdolgozott kiadás, Budapest, Atheneum Irod. és Nyomdai Rt.
- FÜREDI-FÜLÖP J., GYÓRFFI D., GYÓRFFI Gy., PÁL T., PLESZKÓ R., PRINTZ J. K., VÁRKONYINÉ JUHÁSZ M. (2020): *Költségvetési szervek belső ellenőrzése*. Nemzeti Közszoigalati Egyetem
- KLICSU L. (2012). Közpénzügyek. In: Trócsányi L., Schanda B., Csink L. (szerk.): *Bevezetés az alkotmányjogba*. HVG Orac, 403–427. oldal
- KONDOROSI F., ZSIDÓ K. (2017). A pénzügyi kontrolling a vállalkozások versenyképességének szolgálatában. In: Zéman Zoltán (szerk.) *Évtizedek a számvitelben*. Tanulmánykötet. SZIE, 157–164. oldal
- KOVÁCS Á. (2010). *Közpénzügyek*. ELTE Jogi Kar, Jegyzetek
- KOVÁCS Á. (2016). A Költségvetési Tanács a magyar Alaptörvényben. Vázlat az intézményfejlődésről és az európai uniós gyakorlatról. *Pénzügyi Szemle*, 61(3), 320–337. oldal
- KOVÁCS, Á. (2019). The Career of Rule Based Budgeting in Hungary. The Success of an European Solution in Fiscal Stability, Sustainable Development and in Improving Efficiency. *Polgári Szemle*, 15, Special Issue pp. 63–92, <https://doi.org/10.24307/psz.2020.0204>

- KUKORELLI I. (2020). *Fejezetek a gazdasági alkotmányosság (gazdasági jogalkotás) témaköréből*. Dialóg Campus
- LENTNER, Cs. (2018). Excerpts ont he New Ways of the State's Involvement in the Economy – Hungary's Example. *Economic & Working Capital*, London, UK, 3–4 pp. 17–24, <http://eworkcapital.com/excerpts-on-the-new-ways-of-the-states-involvement-in-the-economy-hungarys-example/> (letöltve: 2022.01.02.)
- LENTNER, Cs. (2019). *East of Europe, West of Asia. Historical Development of Hungarian Public Finances from the Age of Dualism tot he Present*. L'Harmattan Publishing, Paris
- LENTNER Cs. (2020). Előszó a költségvetési szervek belső ellenőrzése szakkönyvhöz. In. Füredi-Fülöp Judit és társai: *Költségvetési szervek belső ellenőrzése*. NKE, 9–12. oldal
- LENTNER, Cs., MOLNÁR, P., NAGY, V. (2020). Accrual Accounting and Public Finance Reforms in Hungary: the Study of Application in the Public Sector. *Economic Annals*, 21(183), 5–6 pp. 89–105, <https://doi.org/10.21003/ea.V183-09>
- MOLNÁR P., HEGEDŰS Sz. (2017). Az államháztartási számvitel változásának hatásai a munkafolyamatokra és a szervezési kérdésekre a költségvetési szervek példáján keresztül. *Controller Info*, 5 (3) 37–41. oldal
- PULAY GY. (2021). *Integritásmenedzsment: A bizalom megeremtetése és megőrzése*. Akadémiai Kiadó
- TÉGLÁSI A. (2019). A gazdasági alkotmány. In. Gárdos-O. F., Halász I. (szerk.): *Bevezetés az alkotmányjogba*. Dialóg Campus, 257–273. oldal
- SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. (1990). *Közgazdaságtan I. rész*. KJK Budapest
- SIVÁK J., VIGVÁRI A. (2012). *Rendhagyó bevezetés közpénzügyek tanulmányozásába*. Complex Wolters Kluwer
- SZILOVICS Cs. (2020). *Pénzügyi jog*. Inter-szféra Kiadó
- TÓTH B. (2020). A 2014-es államszámviteli reform az önkormányzati tapasztalatok tükrében. Pilotprojekt a problémák feltárására. *Pénzügyi Szemle* 65(2), 244–260. oldal, [https://doi.org/10.35551/PSZ\\_2020\\_2\\_6](https://doi.org/10.35551/PSZ_2020_2_6)
- VÖRÖS I. (2000). *Dixi et salvavi – Különvélemények*. Budapest, Logod Bt.
- ZÉMAN Z., KECSKÉS A. (2018). Pénzügyi és jogi szabályozási controll. Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar
- Elemzés a belsőellenőrzési tevékenység helyzetéről. A belső ellenőrzés szerepe és helye a belső kontrollrendszerben. A monitoringgal és a belső ellenőrzéssel kapcsolatos tapasztalatok. Állami Számvevőszék, 2019, EL-1581-012/2019., 78. oldal, [https://www.asz.hu/storage/files/files/elemezsek/2019/a\\_belső\\_ellenorzesi\\_tevékenység\\_helyzeterol\\_20191230.pdf?ctid=1271](https://www.asz.hu/storage/files/files/elemezsek/2019/a_belső_ellenorzesi_tevékenység_helyzeterol_20191230.pdf?ctid=1271) (letöltve: 2021.01.01.)

# A döntéshozatal támogatása a kockázatmenedzsment eszközeivel

Fekete István

*Budapesti Corvinus Egyetem*

istvan.fekete@uni-corvinus.hu

---

## ÖSSZEFOGLALÓ

Ebben az évben került kiadásra a 2009. évi CXXII. törvénynek és a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló a 339/2019. (XII. 23.) kormányrendeletnek, valamint ennek egységes végrehajtására kiadott Irányelvek (továbbiakban: Irányelvek). A tanulmány első részében részletesen megvilágításra kerül a belső kontrollrendszer egyik súlyponti eleme, a kockázatmenedzsmentrendszer kialakításának elméleti háttere a vonatkozó szabványok, valamint a releváns szakirodalom alapján. Ebből kiderül, hogy a kockázatmenedzsment legfontosabb hozzáadott értéke a különböző szinten meghozott döntések támogatása. Ezért a tanulmány bemutat egy lehetséges megközelítést annak demonstrálására, hogy miként lehet a kockázatmenedzsmentet hatékonyan alkalmazni a stratégiai és projektszintű döntéshozatal támogatására, ha nincs, vagy nem elegendő múltbeli adat áll rendelkezésre. A tanulmány következő részében pedig egy nagyvállalat példáján keresztül foglalkozik a szerző a kockázatmenedzsment-rendszer – Irányelvek alapján történő – bevezetésének tapasztalataival. Részben erre támaszkodva, részben saját sokéves tapasztalatait felhasználva fogalmazza meg a kockázatmenedzsment-rendszer bevezetését támogató és akadályozó tényezőket. Szándéka szerint olyan üzeneteket fogalmaz meg, amelyek segítséget nyújthatnak a gyakorló szakembereknek abban, hogy a kockázatok feltárása, értékelése és kezelése ne egy adminisztrációs feladat legyen. Ehelyett hozzájáruljon ahhoz, hogy az azt alkalmazó szervezet hosszú távon is sikeresen tudjon működni.

**KULCSSZAVAK:** belső kontrollrendszer, integrált kockázatmenedzsment, compliance, gyakorlati tapasztalatok

**JEL-KÓDOK:** A10, C13, C15, C41, M10, M21

**DOI:** [https://doi.org/10.35551/PSZ\\_2022\\_k\\_1\\_2](https://doi.org/10.35551/PSZ_2022_k_1_2)

---

**T**ermészetesen nagyon fontos, hogy minden társaság az Irányelvekben foglaltak alapján a vonatkozó jogszabályoknak megfelelően működjön. Ugyanolyan fontos azonban az is, hogy stratégiai, operatív és projektszinten is olyan döntéseket tudjon meghozni, amelyek hosszú távon garantálják, hogy az adott szervezet sikeres legyen. Ennek egyik vetülete a kockázatalapú döntési folyamatok bevezetése, amely a továbbiakban a jelen tanulmány fókuszát képezi a Magyarországon 2019. január 1-től hatályban lévő MSZ ISO 31000:2018 szabványban foglaltak alapján.

## KOCKÁZATMENEDZSMENT AZ MSZ ISO 31000:2018 SZABVÁNY SZERINT

A szabvány leszögezi, hogy a kockázatok menedzselése szerves részét képezi a felelős vállalatirányításnak és ezen keresztül befolyással bír a szervezetek különböző szintjein megvalósuló irányítási tevékenységre.

### A kockázatmenedzsment-rendszer kiépítésével kapcsolatos alapelvek

A tanulmány részletesen kitér arra, hogy a szabvány alapján melyek azok az alapelvek, amelyek a célok teljesülést elősegítik. Minden egyes alapelvhez a szerző – felhasználva a több mint 20 éves gyakorlati tapasztalatát – értelmező megjegyzéseket tesz, amely eligazítást adhat az olvasóknak abban, hogy mire figyeljenek oda, amikor egy adott szervezetnél be kívánják vezetni a kockázatmenedzsment-rendszert.

A már hivatkozott szabvány kimondja, hogy a kockázatmenedzsment célja az értékteremtés és az értékmegőrzés. Ezt a célt a következő alapelvek teljesülésével lehet megvalósítani:

► „A kockázatmenedzsmentnek ki kell terjednie az adott szervezet valamennyi tevékenységé-

re”. Ez a gyakorlat nyelvére lefordítva annyit jelent, hogy a stratégiaalkotástól, a stratégia megvalósítását lehetővé tévő projektek előkészítésén és megvalósításán át a napi működés leíró folyamatokig mindenhol kell foglalkozni a kockázatok feltárásával és értékelésével, külön kitérve a különböző szinteken fellépő kockázatok közötti esetleges kölcsönhatásokra is.

► „A kockázatmenedzsment strukturált és átfogó megközelítése hozzájárul a következetes és egymással összehasonlítható eredmények eléréséhez.” Ismét csak a gyakorlat nyelvére lefordítva ez az jelenti, hogy a kockázatok felmérése és kezelése nem egy egyszeri tevékenység, hanem azt időközönként meg kell ismételni a kockázatmenedzsment hatékonyságának visszamérése céljából. Ez pedig csak abban az esetben biztosítható, ha a különböző időpontokban elvégzett felmérések struktúrája nem változik.

► „Az érintettek megfelelő módon és időben történő bevonása lehetővé teszi ismereteik, véleményük és megérzéseik megosztását. Ez magasabb szintű tudatosságot és felkészültebb kockázatmenedzsmentet eredményez”. Ez az alapelv tehát egyrészt előírja, hogy a kockázatok felmérésébe és kezelésébe minél szélesebb körből kell az adott felmérés tárgyában megfelelő ismeretekkel és tapasztalatokkal rendelkező szakembereket bevonni. Továbbá olyan fórumokat kell létrehozni, amelyek biztosítják, hogy ezek a tapasztalatok és ismeretek a leghatékonyabb módon kerüljenek a felszínre.

► „A kockázatok megváltozhatnak, új kockázatok következhetnek be, vagy szűnhetnek meg a környezeti változások következtében. A kockázatmenedzsment feladata megfelelő időben és módon a változások és az ezekhez kapcsolódó események előrejelzése, kimutatása, elfogadása és azokra való reagálás.” Ez az alapelv is arra utal, hogy a kockázatok felmérése nem egyszeri tevékenység. Van azonban ennek az alapelvnek egy másik nagyon fontos üzenete is, mégpedig, hogy érdemes a potenciális

kockázatokat a lehető legkorábban felismer-  
ni, mert csak így van esély azok hatékony ke-  
zelésére. Ha nem ismerjük fel ezeket, attól  
azok még bekövetkezhetnek. Ha váratlanul  
ér bennünket a kockázat bekövetkezése, nem  
biztos, hogy sikerül a leghatékonyabb kezelé-  
si módot kiválasztani.

► „A kockázatok menedzselése során használt  
inputok a múltbeli és a felmérés időpontjában  
rendelkezésre álló információkon, vagy a jövő-  
re vonatkozó várakozásokon alapulnak. Éppen  
ezért ajánlott, hogy a kockázatfelmérésben részt-  
vevők számára az információk megfelelő időben  
és megfelelő minőségben álljanak rendelkezés-  
re.” Ennek az alapelvnek a teljesülését megfe-  
lelő tudásbázis kiépítésével lehet elősegíteni,  
amelyben részletesen leírásra kerülnek a koráb-  
ban már bekövetkezett kockázati események.  
Természetesen ezt a tudásbázist folyamatosan  
napra készen kell tartani és biztosítani kell a  
hozzáférést.

► „Az emberi viselkedés és kultúrája alapve-  
tően befolyásolja a szervezetek egyes szintjein és  
területein megvalósuló kockázatmenedzsment  
minőségét.” Mindez a gyakorlat nyelvén azt je-  
lenti, hogy a kockázatfelmérési módszerek és  
eljárások kiválasztásánál tekintettel kell lenni  
az adott szervezet kulturális szokásaira. Ezzel  
összefüggésben érdemes olyan ösztönző rend-  
szert kidolgozni, amely érdekelté teszi a felmé-  
résben résztvevőket, hogy a kockázatok feltá-  
rása legyen teljes körű, a kockázatok elemzése  
és értékelése legyen kellően megalapozott, és a  
kockázatfelmérés eredményeképpen megfogal-  
mazott kockázatkezelési intézkedések (akciók)  
valóban megvalósuljanak.

► „A kockázatmenedzsmentet a tapaszta-  
latok feldolgozásával és tanulással folyamato-  
san fejleszteni kell.” Ez az alapelv azt jelenti,  
hogy nem elég az adott szervezetnek a kocká-  
zatmenedzsment-rendszert egyszer felépíteni  
és azt működtetni, hanem folyamatosan fej-  
leszteni is kell a megváltozott körülmények-  
hez és igényekhez igazítva.

## Kockázatmenedzsment-rendszer és a szervezeti célok összekapcsolása

A felsorolt alapelvek teljesülése esetén jó esély  
mutatkozik a hatékony kockázatmenedzs-  
ment-rendszer kiépítésére. Az eredményes-  
ség azonban nagymértékben függ attól, hogy  
mennyire sikerül a kockázatmenedzsment in-  
tegrálása a szervezetek felelős vállalatirányítá-  
sába, beleértve a döntéshozatali tevékenységet  
is. Ehhez mindenképpen szükség van a felsőve-  
zetői támogatásra is, amelyet megfelelő módon  
demonstrálni kell. Ennek egyik megnyilvánu-  
lási formája a rendszer működtetéséhez szük-  
séges személyi, technikai és pénzügyi erőforrá-  
sok biztosítása.

Az MSZ ISO 31000:2018 szabvány szerint  
hatékony kockázatfelmérés és -kezelés csak ab-  
ban az esetben lehetséges, ha a kockázatok fel-  
mérését a szervezeti célokhoz kötjük. Ebben az  
esetben ugyanis, valóban csak olyan kockáza-  
tok feltárására és kezelésére kerül sor, amelyek  
közvetlenül az adott szervezet stratégiai, ope-  
ratív vagy projekt céljainak teljesülésére gyako-  
rolnak hatást.

A célokhoz kötött kockázatfelmérés és -ke-  
zelés továbbá megkönnyíti az egyes kockáza-  
tok tartalmának könnyebb megértését. Egy-  
úttal megadja a vázát a különböző szervezeti  
egységeknél megvalósuló felmérésnek, amely  
különösképpen a társasági szinten kiemelkedő  
jelentőséggel bíró kockázatok és kockázatkeze-  
lési akciók meghatározásánál lehet hasznos.

A célokhoz kötött kockázatfelmérés to-  
vábbi nagyon fontos hozadéka, hogy haté-  
konyabban támogatható vele a döntésho-  
zatali folyamat és így a kockázatfelmérés  
és -kezelés elválaszthatatlan részévé válik a  
mindennapi tevékenységnek.

Ezt a következő példával lehet illusztrálni:  
egy szervezet a stratégiaalkotás során külön-  
böző stratégiai célokat fogalmaz meg, ame-

lyek elérését például különböző projektötlek (akciók) megvalósítása teszi lehetővé. Mivel a megvalósításukhoz rendelkezésre álló pénzügyi források általában korlátosak, el kell dönteni, hogy ezen ötletek közül melyek megvalósítása lenne egy adott időszakban kívánatos.

Az egyes ötleteket például a hozam-kockázat-módszerével értékelhetjük és az értékelés eredménye alapján rangsorolhatjuk. A rangsor eredménye lehet az egyik szempont annak eldöntésére, hogy mely akciók megvalósítását támogatják a döntéshozók. Erre mutat be példát az 1. ábra.

### Kockázatok típusokba történő besorolása

A kockázatok típusokba történő besorolásával nagyon sok szerző foglalkozott (Blaskovics 2014; Verzuh 2008; Santos 2018; Vaidya,

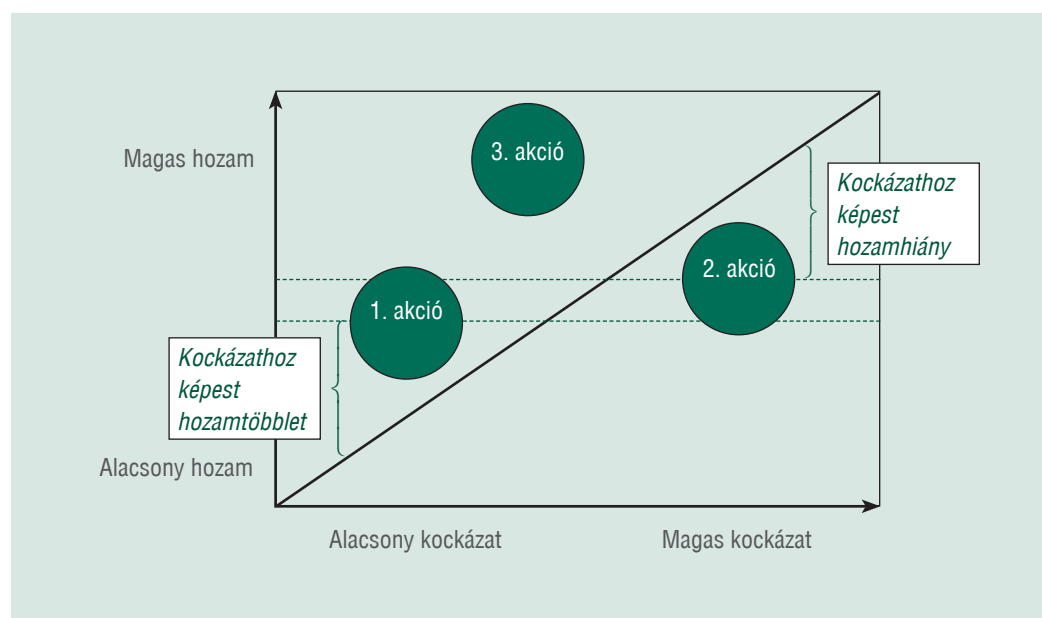
2018). Ezek a szerzők azonban a típusokba történő besorolás során nem foglalkoztak az- zal, hogy a csoportok kialakítása mennyiben képes támogatni a különböző szinteken a hatékony döntéshozatalt. Ezért a szerző az elvégzett kutatása alapján a kockázatoknak a következő típusokban történő besorolását javasolja (Fekete 2015):

- stratégiai,
- működési,
- pénzügyi,
- projekt.

Anélkül, hogy ezek részletes bemutatásába belemennénk, a stratégiai kockázatoknak azokat a kockázatokot nevezzük, amelyek hatása hosszabb távon (legalább három-öt év távlatában) jelenik meg. Ilyen kockázat lehet a piacon egy új versenytárs megjelenése vagy a fogyasztói szokások megváltozása. Értelemserűen a stratégiai kockázatokot a stratégiaalkotás során célszerű figyelembe venni.

1. ábra

#### HOZAM-KOCKÁZAT-VIZSGÁLAT EREDMÉNYE



Forrás: saját szerkesztés

A következő nagy csoport a működési kockázatok, amelyek időtávja a stratégiai kockázatok időtávjánál rövidebb, jellemzően egy év. A működési kockázatok gyűjtőfogalmat takarnak, amelybe beletartoznak például a biztonsági kockázatok, megfelelési kockázatok, de ide tartoznak a napi rutintevékenység végzésével összefüggésben fellépő kockázatok is. Ez utóbbira lehet példa egy kommunikációs zavar vagy az adott tevékenységet támogató informatikai rendszerben fellépő zavarok.

A harmadik nagy csoport a pénzügyi kockázatok, amelyeket szintén nagyon sokféle kockázatot foglalnak magukban. A teljesség igénye nélkül ilyen lehet az árfolyamkockázat, kamatkockázat, partnerkockázat és likviditási kockázat.

A negyedik csoport a projektkockázatok, amely tulajdonképpen az előbb felsorolt típusok speciális egyvelegét jelentik. Érdekes azonban külön csoportosítanunk őket. Feltehetően ugyanis a projektek előkészítésével és megvalósításával összefüggésben felmerülő speciális kockázatok, amelyeket ennek megfelelően másképp kell kezelni, mint a felsorolt másik hármát. Ismét csak a teljesség igénye nélkül a projektkockázatra tipikus példa a projektek megvalósítása során régészeti leletek feltárása vagy extrém időjárás körülmények.

### A kockázat fogalma

Az alapelvek bemutatást követően érdemes röviden körbejárni magának a kockázatnak a fogalmát.

A már korábban hivatkozott MSZ ISO 31000:2018-as szabvány szerint a kockázat a bizonytalanság hatása a célok elérésére. Mit jelent ez a gyakorlat nyelvére lefordítva? A bizonytalanság az információhiányból fakad. Másképpen fogalmazva, ha minden információ rendelkezésre állna, nem lenne bizonytalanság és kockázat sem. Információhiány pedig

azért van, mert a kockázatok a jövőben következhetnek be, és a jövőt nem lehet előre látni pontosan.

Görög szerint bármely feladat megoldásának fontos lényegi sajátossága a bizonytalanságok jelenléte a tevékenységi folyamatban. A bizonytalanság bizonyos értelemben azonos az információhiánnyal, s a különféle eredetű bizonytalanságok sok esetben valamilyen kockázat formájában jelennek meg. Ily módon kockázat nem létezik bizonytalanság nélkül. A bizonytalanság azt jelenti, hogy egy adott esemény bekövetkezését (idejét, helyét, módját) – vagy be nem következését – nem ismerjük pontosan. Ebben az értelemben a bizonytalanság „semleges”, hiszen nem tudjuk még, hogy az számunkra jó vagy rossz következményekkel jár. Ezzel szemben a kockázat többnyire a bizonytalanság számszerűsíthető negatív vagy pozitív következményeit jelenti, miközben maga a bekövetkezés is bizonytalan, de annak valószínűsége leírható. Ebből következően a kockázat – a kockáztatás mértéke – mennyiségileg is mérhető, ami így a negatív, illetve pozitív bekövetkezés valószínűségének és az azzal összefüggő veszteségnek, illetve nyereségnek a szorzata (Görög, 2008). Annak érdekében, hogy a kockázatokat értékelni lehessen, először meg kell határozni azokat a kockázati tényezőket, amelyek alanyai lesznek az értékelésnek.

Más megközelítések a „mellékhatásokra” koncentrálnak. Az ő esetükben a kockázat fogalma általában egy bizonytalan eseményre utal, amelynek lehet negatív vagy pozitív kimenete is (Hillson, 2002). Van szerző, aki szerint pedig egy adott kockázat szintjét úgy is meghatározhatjuk, mint az azzal kapcsolatos események valószínűsége és azok nagyságának szorzata (Hopkin, 2012).

Az MSZ ISO 31000:2018-as szabvánnyal összhangban a kockázat definícióját a következőképpen határozhatjuk meg (Fekete, 2015).

A kockázat valamely esemény, tevékenység vagy tevékenység elmulasztása lehet, amely a jövőben következik be, és a bekövetkezése esetén a célok elérését pozitívan vagy negatívan befolyásolja.

A fogalmat egy kicsit részletesebben kifejtve azt mondhatjuk tehát, hogy a kockázatok azonosítása során törekedni kell arra, hogy a megfogalmazás a jövőre irányuljon, valamilyen cél mentén legyen értelmezhető. Nagyon fontos továbbá, hogy a köznyelvben a kockázatok általában negatív kimenettel értelmezzük, de a kockázat kimenetele lehet pozitív is. Erre jó példa lehet az árfolyamkockázat, amikor az árfolyam kedvező irányban is változhat. Természetesen maga a kockázat is lehet pozitív. Erre példa egy új termék/szolgáltatás bevezetése esetén a vártnál jóval nagyobb kereslet megjelenése. Ha erre nem készülünk fel időben, akkor a pozitív kockázatnak is lehet negatív következménye/kimenetele (például kielégítetlen kereslet miatt kialakult csatlódás).

Végül a szabvány rövid áttekintését követően érdemes összefoglalni a legfőbb üzeneteket.

▶ A kockázatmenedzsment-rendszer működtetése csak abban az esetben lesz hatékony, ha az adott szervezet felső vezetése támogatja. Ehhez nem elég a verbális megnyilatkozás, hanem biztosítani kell a szükséges humán és technikai erőforrásokat, valamint szakmai alapokon nyugvó módszereket és eljárásokat.

▶ Biztosítani kell, hogy a kockázatmenedzsment-rendszer integrált legyen, amely egyrészt azt jelenti, hogy adott szervezet minden tevékenységére kiterjed, másrészt a törvényi megfelelésen túl biztosítja a stratégiai, projekt és működési szinteken meghozandó döntések hatékony támogatását, beleértve a különböző típusú kockázatok közötti kölcsönhatások vizsgálatát is.

▶ Fontos, hogy a kockázatelemzést minden esetben célokhoz köthetően kell elvégez-

ni és figyelni kell arra, hogy valóban csak a releváns szakirodalomban található definícióknak megfelelő kockázatok kerüljenek azonosításra és értékelésre.

▶ Biztosítani kell, hogy a kockázatelemzéshez időben álljanak a megfelelő minőségű információk rendelkezésre, és annak eredménye tükrözze a valamennyi érintett szakterület véleményét.

▶ Nagyon fontos, hogy gondoskodni kell a kockázatelemzés eredménye alapján megfogalmazott kockázatkezelési akciók végrehajtásáról – természetesen a költséghatékonysági szempontokat messzemenően figyelembe véve – és vissza is kell mérni, hogy az akciók végrehajtása valóban hatékony volt-e.

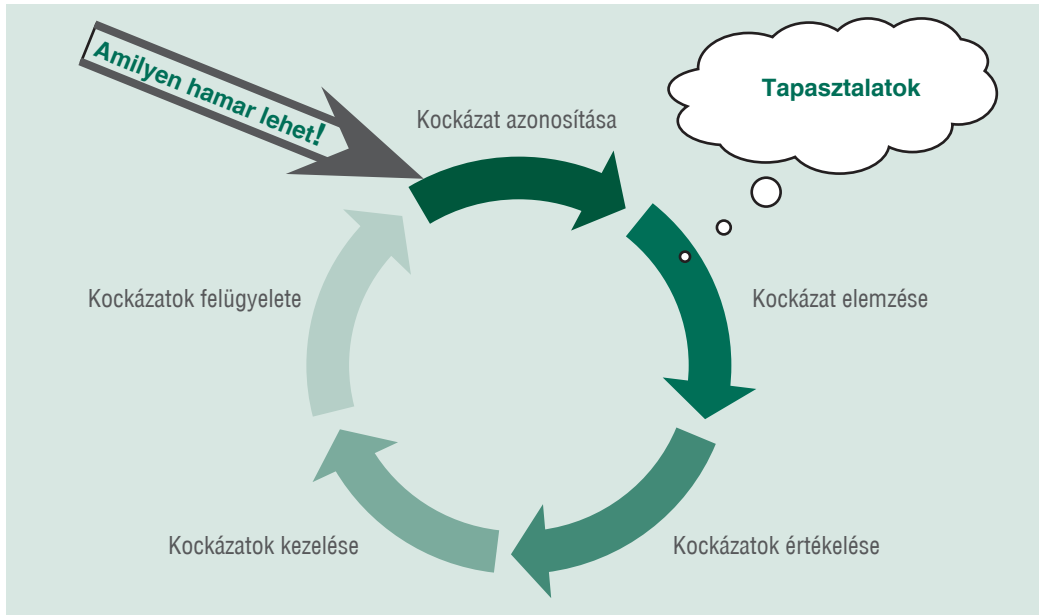
## A KOCKÁZATOK FELMÉRÉSÉNEK ÉS KEZELÉSÉNEK ÁLTALÁNOS ÉLETCIKLUSA

A kockázatok felmérésének és kezelésének általános életciklusát egy 2016-ban, a *Magyar Minőségben* megjelent cikk alapján a 2. ábra mutatja be. A kockázatmenedzsmentet úgy írhatjuk le, mint a kockázatok azonosításának, elemzésének, értékelésének, kezelésének és kontrollig tevékenységének önmagába visszatérő ciklikus folyamatát (Cooper, Chapmen, 1987; Chapmen, Ward, 2003; Projekt Management Institute 6<sup>th</sup> Edition, 2019).

A vázolt életciklust követik az Irányelvekben leírt kockázatmenedzsment-folyamat egyes lépései. Alkalmazásával A kockázatmenedzsment-rendszer bevezetésével kapcsolatos tapasztalatok egy nagyvállalatnál című fejezet foglalkozik. A következőkben – az életciklus lépéseit követve a kockázatmenedzsment egy másik izgalmas területére koncentrálva – a stratégiai és a projektszintű döntések támogatására a gyakorlatban jól használható módszer kivonat formában történő bemutatására kerül sor.



**A KOCKÁZATOK FELMÉRÉSÉNEK ÉS KEZELÉSÉNEK ÁLTALÁNOS ÉLETCIKLUSA**



Forrás: Fekete, Horváth, Solymos (2016)

**A szerző által kifejlesztett kockázat-értékelési folyamat a stratégiai és projektszintű döntések támogatásához**

A kockázatmenedzsment szakirodalmában számos olyan módszer található (például PMBOK 6th Edition, 2019; Görög, 2008; Verzuh, 2008), amely alkalmas a kockázatértékelésre. A legtöbbjük azonban csak akkor használható, ha elegendő számú múltbeli adat áll rendelkezésre, amely jogossá teszi statisztikai módszerek alkalmazását a kockázatok értékelése során (Jorion, 1997).

A kockázatmenedzsment szakirodalmában különböző megközelítések vannak a feltárt kockázatok elemzésére. (például PMBOK, 2019; Vysocky, 2014; Richter, McDonough, 2011) Ezeket legalább két kategóriába sorolhatjuk: kvalitatív és kvantitatív módszerek csoportjába. A stratégiai és projektszintű döntések támogatásához általában kvantitatív

módszerek alkalmazására van szükség, amely nagyszámú múltbeli adat rendelkezésre állását feltételezi.

Felmerül azonban a kérdés: ha nincs elegendő múltbeli adat, miért nem állítjuk elő a kvantitatív értékeléshez szükséges inputadatokat a résztvevők több éves szakmai tapasztalatait felhasználva workshopok keretében (szcenárióelemzéshez, Monte-Carlo-szimulációhoz), hogy megbízható kockázatértékelést végezhessünk.

A szerző a stratégiai, projekt- és működési kockázatok menedzselésére kidolgozott egy korábban már publikált módszert (Fekete, 2000). Ezt a mai napig már több mint 50 különböző feladat megoldása során alkalmazta sikerrel. Az akkor elvégzett kutatásnak azonban még nem volt fókuszában annak vizsgálata, hogy a kockázatmenedzsment miként tudja a gyakorlatban hatékonyan támogatni a különböző szintű döntéshozatalt. Ahogy erre

már korábban volt utalás, ezt a kérdéskört az ISO 31000: 2018 szabvány megjelenése helyezte előtérbe. Erre reagálva a szerző a korábbi kutatási eredményeinek felhasználásával kidolgozott egy folyamatábrát, amelyet a 3. ábra szemléltet. A következőkben – a stratégiai és projektszintű döntéshozatali folyamat támogatásának fókuszából – releváns lépések rövid bemutatására kerül sor.

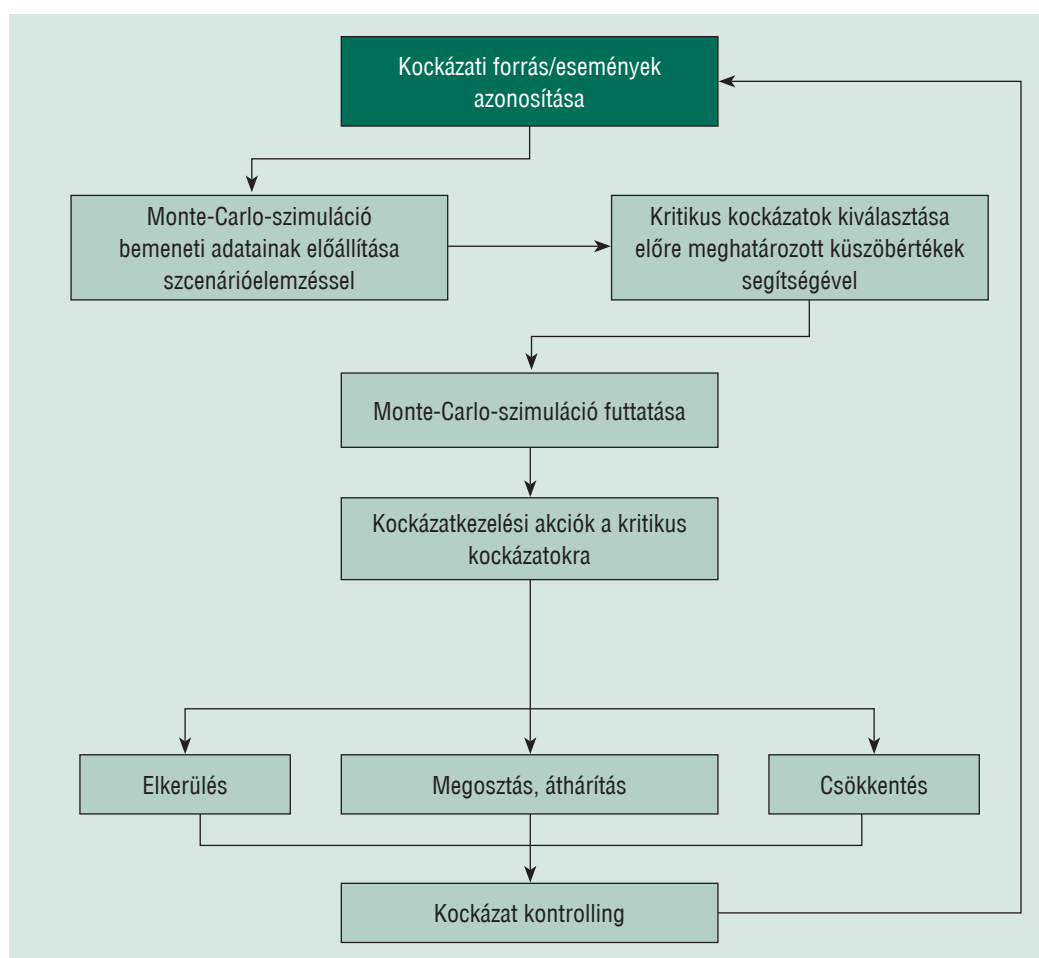
### *A kockázati források/események meghatározása*

Az első feladat a kockázati források/események strukturált formában történő meghatározása törekedve arra, hogy az teljes körű legyen, így növelve a döntéshozatal megalapozottságát.

Ezért a kockázati források/események feltárásához „szellemi alkotástechnikai” eljárás (mint például a brainstorming, Papp, 2002)

3. ábra

## **A SZERZŐ ÁLTAL KIFEJLESZTETT KOCKÁZATMENEDZSMENT FOLYAMATÁBRÁJA KÜLÖNBÖZŐ SZINTŰ DÖNTÉSEK TÁMOGATÁSÁRA**



Forrás: saját szerkesztés

alkalmazását javasolja a szerző. A feladatot workshopok keretében célszerű elvégezni, amely néhány órától akár egy teljes napig tarthat a feladat természetétől függően. Az elért eredményt jelentősen befolyásolja a workshop résztvevőinek összetétele. Fő szabályként fogalmazható meg, hogy fontos a szakértők sokéves tapasztalata, valamint csapatban való együttműködés készsége. A workshopok menetét részletesen leírják Fekete (2015), Fekete, Szontágh (2020).

Múltbéli adatok hiányában különböző potenciális kockázati forrásokot/eseményeket tartalmazó adatbázis hasznos segítség lehet (de Bakker és mtsai., 2010; Bannermann, 2008; Loosmere és mtsai., 2006; Ohtaka, Fukuzawa, 2010). Ilyen adatbázisok nagyszámban érhetők el a kockázatmenedzsment szakirodalomban (lásd Chow, Cao, 2008; Hartman, Ashari, 2002; Lind, Culler, 2011; Summer, 2000).

*Monte-Carlo-szimuláció input adatainak megadása scenárióelemzéssel, és ez alapján a Monte-Carlo-szimuláció futtatása, kezelendő kockázatok kiválasztása*

A következő lépés az előzőekben azonosított kockázati források/események bekövetkezési valószínűségének és hatásának számszerűsítése. A következőkben – a döntéshozatali folyamat támogatásának aspektusából – részletesebben kerül bemutatásra, hogy a szerző által kidolgozott módszer miként szolgáltat inputadatokat az egyik kvantitatív kockázatértékelési technikához, a Monte-Carlo-szimulációhoz (Herz, 1964).

**PROJEKTEK MEGVALÓSÍTÁSÁNAK ÉRTÉKELÉSE.** Az első lépés a kockázatfelmérés elvégzésére alkalmas magas szintű projektütemterv elkészítése. Az ütemterv tartalmazza az egyes tevékenységeket, a tevékenységek időtartamát, logikai kapcsolatokat az egyes tevékenységek között, továbbá részletes erőforrás- és költségtervet (Grey, 1995), valamint a kockázatfelmérés

előtt kalkulált célértékeket. Mivel a megvalósítás során tevékenység alapú kockázatfelmérést végzünk, így a Monte-Carlo-szimuláció során az egyes projekttevékenységek időtartama és költsége lesznek a független valószínűségi változók.

A következő lépés a magas szintű projektütemterv egyes tevékenységeinek időtartamára vagy a megvalósítás költségére ható kockázati források/események azonosítása a szerző által kifejlesztett speciális kockázati adatbázis felhasználásával.

A kockázati források/események azonosítása után a következő feladat, azok értékelése scenárióelemzéssel, valamint a valószínűségi változók közötti kölcsönhatások vizsgálata (Cleden, 2009; Nakatsu, Iacovou, 2009).

A scenárióelemzés adatait felhasználva történik az egyes projekttevékenység időtartama/költsége valószínűségi eloszlási görbéjének kiválasztása. A projektek megvalósítása során az azonosított kockázatok természetét a legpontosabban leírni képes eloszlások a béta, gamma, háromszög, lognormális és normális eloszlás (Evans és mtsai., 1993). Ezután az adott eloszlás jellemző paramétereit (várható érték, szórás) kell kiszámítani a scenárióelemzés eredményeinek felhasználásával.

Amikor minden inputadat rendelkezésre áll, a szimuláció futtatható és a projekt kritikus útjának hossza és/vagy teljes költsége kiszámítható abból a nagy mennyiségű véletlenszerű adatból, amely a tevékenységek időtartamához/költségéhez rendelt valószínűségi eloszlásokból állt elő. Ez a piacon fellelhető számítógépes programok segítségével oldható meg (Grey, 1995). A szimuláció alkalmazása növeli az esélyét annak, hogy a projektet időben és a költségvetés keretein belül fejezhessük be. Erre mutat be példát a 1. táblázat és a 4. ábra.

Érdemes még megemlíteni, hogy a leírt eljárást több, nagy költségvetésű projekt megvalósítása során alkalmazták. Ezek közül is kiemelkedik az új Puskás Aréna építése.

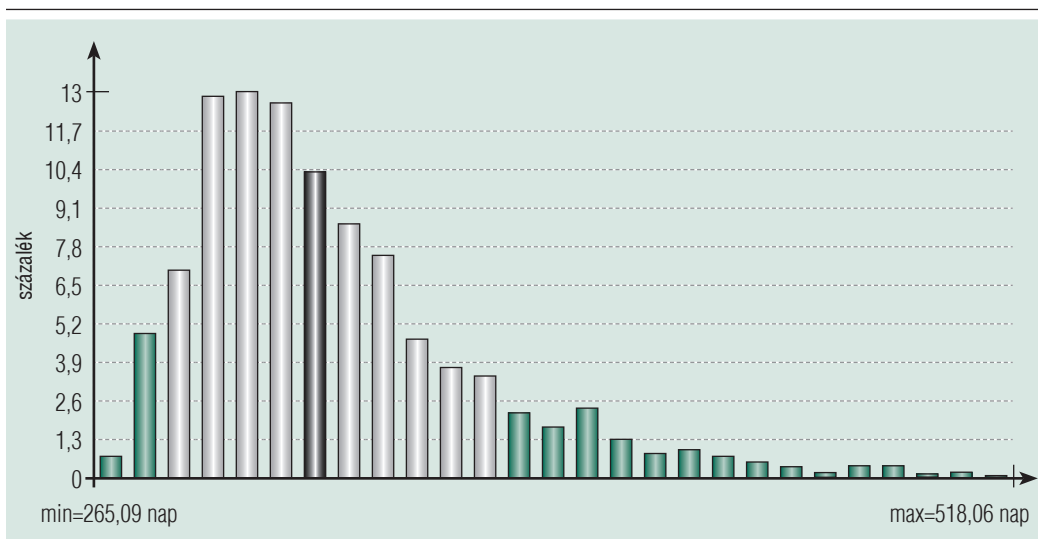
**PÉLDA SZCENÁRIÓELEMLÉZÉS EREDMÉNYÉRE EGY KOCKÁZAT ESETÉBEN**

KOCKÁZATÉRTÉKELÉS			
Kockázati tényező: Az alap készítése közben tűzserészet, haditechnikai leletek kerülnek elő			
Scenárió	Leírás	Valószínűség (%)	Hatás
Scenárió 1	Nem kerül elő ilyen lelet, vagy ha előkerül, emiatt az alap elkészítése a tervezetthez képest nem fog késedelmet szenvedni.	98	0 nap
Scenárió 2	Előkerül tűzserészet, haditechnikai lelet, azok helyszíni átvizsgálása, hatástalanításra történő előkészítése és végrehajtása néhány napot vehet igénybe.	1	3 nap
Scenárió 3	Előkerül tűzserészet, haditechnikai lelet, amely az alap készítése közben felrobban. A szükséges vizsgálatok elvégzése, a keletkező károk megszüntetése hosszabb időt vehet igénybe.	1	10 nap
Kritikus?	Igen.		
Kockázatkezelési akció	Részletes intézkedési terv kidolgozása arra vonatkozóan, hogy mi a teendő, ha az alapkészítés során tűzserészet, haditechnikai leletek kerülnének elő.		
Felelős	Generálkivitelező – projektvezető		
Határidő	2013. 04. 06.		
Költség	600 000 Ft		

Forrás: saját szerkesztés

4. ábra

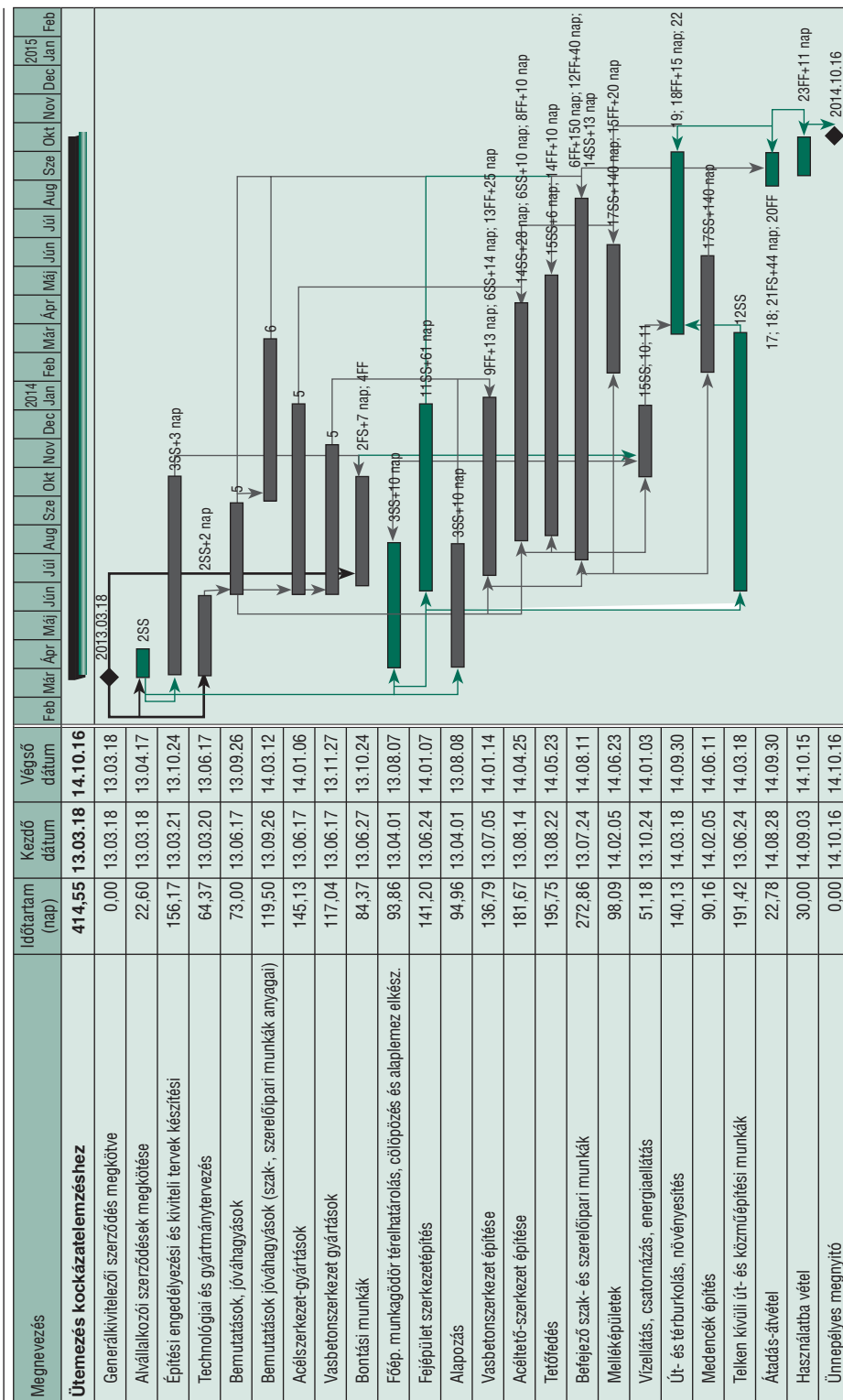
**MONTE-CARLO-SZIMULÁCIÓ EREDMÉNYE ÁTFUTÁSI IDŐRE**



Forrás: saját szerkesztés

5. ábra

**EGY PROJEKT ÜTEMTERVE A KOCKÁZATFELMÉRÉS ELVÉGZÉSE UTÁN**



Forrás: saját szerkesztés

Az 5. ábra összegzi egy projekt ütemtervét a kockázatfelmérés elvégzése után.

### Kockázatfelmérési módszerek gyakorlati alkalmazhatósággal kapcsolatos kritikai reflexiók

E fejezet végén érdemes pontokban összefoglalni, mi vezetett ahhoz, hogy érdemes egy új megközelítést kidolgozni a kockázatalapú döntéshozatal támogatására.

Mielőtt azonban erre sor kerül, érdemes leszögezni, hogy itt valójában a szakirodalomból már eddig is ismert technikák alkalmazására került sor új összefüggés-rendszerben.

► Magyarországon a kockázatmenedzsment napjainkban egyre fontosabbá válik. Egyelőre azonban még nagyon sokan gondolják úgy, hogy a kockázatok feltárását és értékelését bárki, különösebb előképzettség nélkül el tudja végezni.

► A másik nagyon fontos megállapítás, hogy különösen hazánkban még nem alakult ki annak a kultúrája, hogy a kockázatfelmérés eredményét be lehet integrálni a különböző szinteken a döntéshozatali folyamatba. A kockázatfelmérés eredménye inkább önálló dokumentumként jelenik meg, amelynek eredményét a döntéshozatal során általában nem veszik figyelembe.

► Szintén fontos tapasztalat, hogy a kockázatfelmérést végzők kevés figyelmet fordítanak arra, hogy nem kell minden kockázatot kezelni. Általában minden feltárt kockázathoz megfogalmazznak valamilyen kockázatkezelési intézkedést (akciót).

Mіндеzeket felismerve kezdte el a szerző részletesen kutatni a kockázatmenedzsment szakirodalmát. Bár nagyon sok – elsősorban külföldi (amerikai) szakirodalmat talált – közös jellemzőjük, hogy kevésbé térnek ki arra, hogy miként lehet megbízható módon értékelni a kockázatokat, ha nincsenek, vagy nem

elégendő számban állnak rendelkezésre múltbeli adatok. További megállapítás, hogy kevésbé hangsúlyosan jelenik meg, hogy miként lehet integrálni a kockázatfelmérés eredményét a különböző szintű döntéshozatali folyamatokba.

Az új megközelítés lényege – a hatékony döntéshozatal támogatása érdekében – ezért a következőképpen foglalható össze.

► A kockázatok feltárását – annak érdekében, hogy – múltbeli adatok hiányában is a kockázati lista teljes körű legyen, érdemes workshopok keretében megvalósítani. Ahhoz, hogy a munka hatékony legyen, már a workshop előtt egy előzetes listát kell összeállítani, amelyet azután a workshop során lehet véglegesíteni, kiegészíteni. Szintén a hatékonyságot segíti elő a workshop szabályainak előzetes rögzítése, valamint moderátor alkalmazása.

► Múltbeli adatok hiánya, vagy elégtelensége esetére kidolgozásra került egy speciális eljárásrend, amely lehetővé teszi, hogy megbízható módon állítsuk elő szcenárióelemzés segítségével a Monte-Carlo-szimuláció futtatásához szükséges inputadatokat.

► Végül kidolgozásra került egy javaslat a hatékony döntéshozatal biztosítása érdekében a kockázatoknak típusokba történő besorolásához, amely egyben az egyik alappillért képezi a kockázatmenedzsment-rendszer kiépítésének.

### A KOCKÁZATMENEDZSMENT-RENDSZER BEVEZETÉSÉVEL KAPCSOLATOS TAPASZTALATOK EGY NAGYVÁLLALATNÁL

A tapasztalatokat – az irányelvekben megfogalmazott alapelveket is figyelembe véve – a kockázatmenedzsment-rendszer bevezetésével kapcsolatban egy nagyvállalat példáján keresztül mutatja be a tanulmány.

A cikk előző fejezetei részletesen bemutatják, hogy különböző releváns dokumentumok (például a szabványok és az Irányelvek) alapján a kockázatmenedzsment-rendszert milyen módon célszerű kiépíteni. Egy magyar közmondás szerint azonban a puding próbája az evés. Ezért a szerző felkeresett egy olyan magyarországi nagyvállalatot, amely már korábban megkezdte a rendszer kiépítését. Arra volt kíváncsi, hogy a rendszer kiépítése során eddig milyen tapasztalatokat szerzett a nagyvállalat és ezek alapján az interjúalany mire hívja fel a figyelmét azon szervezetnek, amelyek a közeljövőben tervezik a kockázatmenedzsment-rendszer kiépítését.

Ez a nagyvállalat az MVM-csoport tagja, az MVM Paksi Atomerőmű Zrt., ahol *Gerzsei Zoltán* a Menedzsment Támogató Osztály vezetője számolt be a tapasztalatokról.

A kérdések a következők voltak.

❶ Miért tartja fontosnak a kockázatmenedzsment-rendszer bevezetését a szervezetnél, ahol dolgozik?

❷ Eddig milyen lépéseket sikerült megtenni a bevezetés során és milyen lépések megtételére van még szükség a jövőben?

❸ Összhangban van-e a bevezetett rendszer az Irányelvekben foglaltakkal?

❹ Melyek a rendszer működtetésével kapcsolatos eddigi tapasztalatok?

❺ A tapasztalatok alapján mire érdemes felhívni azok figyelmét, akik a közeljövőben tervezik a kockázatmenedzsment-rendszer bevezetését az Irányelvek teljesítése érdekében?

AZ ELSŐ KÉRDÉSSEL kapcsolatban Gerzsei Zoltán elmondta: szervezete jellegéből egyenesen következik, hogy a kockázattudatos működés a mindennapok részének tekinthető. Ez különösen igaz a speciális működési kockázat, a villamosenergia-termelésből eredő nukleáris kockázatok felismerésére és hatékony kezelésére. A nemzetközi elvárások alapján megfogalmazott szigorú biztonsági előírások tartalmazzák a kockázatfelméréssel és -keze-

léssel kapcsolatos követelményeket, a folyamat egyes lépéseit. Ezek betartását az illetékes nemzetközi és hazai szervezetek is rendszeresen ellenőrzik. Fontos ezért az erőmű számára ezen előírásoknak való megfelelés, amely – többek között – a kockázatmenedzsment-rendszer működtetésével biztosítható.

Az erőműnél alkalmazott kockázatmenedzsment másik fontos területe a pénzügyi kockázatok menedzselése. Ezek közül is kiemelkedik a nukleáris üzemanyag beszerzése, mivel külföldről történik, ezért a társaság jelentős árfolyamkockázatnak van kitéve.

Az előzőeken túl ugyanakkor a társaság felismerte, hogy stratégiai céljainak teljesítése érdekében szükség van a működésben rejlő, a nukleáris kockázatokon túlmutató kockázatok feltárására és hatékony menedzselésére is, amelyekre az Irányelvek is kitérnek. Ezek a területek a következők:

- a társaság valamennyi folyamatára kiterjedő működési kockázatmenedzsment-rendszer kialakítása a következő területeken,
  - stratégiai célokból levezethető folyamat mutatószámok teljesülését befolyásoló kockázatok feltárása és kezelése,
  - informatikai, információbiztonsági kockázatok feltárása és kezelése,
  - üzletmenet-folytonosság tervezése.

A felsorolt területeken – melyeket az Irányelvek is nevesít – már egy ideje folyik a munka, amelyet azonban a Covid-19-járvány jelentős mértékben hátráltatott. A további kérdések megválaszolása során az interjúalany már csak a felsorolt kockázatokra koncentrált.

A MÁSODIK KÉRDÉSRE válaszolva elmondta, hogy az MVM Paksi Atomerőmű Zrt. – mint az MVM Csoport tagja – a csoportutasításokban foglaltaknak megfelelően végzi a kockázatok feltárását és értékelését.

Ugyanakkor kihívást jelent a csoportutasításokban foglaltaknak az atomerőmű sajátosságaihoz való illesztése. Ennek a feladatnak

megoldása érdekében a társaság több projektet is indított, amelyek már több konkrét eredményt is hoztak.

A teljesség igénye nélkül ezek a következők.

▶Társasági folyamatok feltérképezése, az egyes folyamatokhoz a stratégiai célokból levezethető folyamat mutatószámok hozzárendelése.

▶Kockázatfelmérési és -kezelési módszertan kifejlesztése és ezek alapján társasági szintű utasítások kiadása az egyes területekre.

▶Pilotfelmérések megvalósítása.

▶Pilotfelmérések tapasztalatainak megvitatása és ezek alapján javaslatok megfogalmazása a társasági szintű bevezetéshez.

A projektek végrehajtása közben jelent meg az Irányelvek a belső kontrollrendszer kialakításához kapcsolódóan. Az atomerőmű munkatársai az Irányelvekben foglaltakat gondosan átolvasták és ennek alapján megállapították, hogy a korábban elért eredményeik nagy mértékben összhangban állnak az azokban leírtakkal. Ezért nincs szükség azok alapvető átdolgozására, azonban finomhangolásra igen.

Kiemelt figyelmet övezi az Irányelvekben megfogalmazott megfeleltetést támogató funkció működtetését, amely már meg is valósult társaságunknál.

A kontrollkörnyezet, illetve ehhez kapcsolódó kockázatmenedzsment-rendszer kialakítása és a hozzákapcsolódó szabályozások kiadása az előzőekben leírtak alapján alapvetően már megtörtént.

A finomhangolás részét képezik:

- a kontrollstratégia kialakítása és ehhez kapcsolódóan a kontrollelemek kiépítése és működtetése, amelynek szervesen kapcsolódnia kell a már kialakított kockázatfelmérési és kockázatkezelési rendszerhez,
- a belső kontrollok értékelésére formális módszertan kidolgozása,
- az információs és kommunikációs rend-

szert, valamint a nyomkövetési rendszer kialakítása, amelynek alapjait a már kialakított kockázatmenedzsment rendszer megeremtette.

A NEGYEDIK KÉRDÉssel kapcsolatban Gerzsei Zoltán elmondta, hogy a pilotfelmérésekben részt vevő munkatársak kedvezően fogadták a kockázatmenedzsment-rendszer kiépítésével kapcsolatban eddig megtett lépéseket.

A kialakított eljárás számukra jó értelmezhető, alapvetően elősegíti a kockázattudatos gondolkodást. Ez azért is fontos, mert már az Irányelvek kiadását megelőzően is voltak próbálkozások a kockázatok feltárára és értékelésére. Ezek azonban szigetszerűen működtek, így kevésbé volt lehetőség a különböző típusú kockázatok közötti kölcsönhatások figyelembevételére, a kockázatok értékelése során az atomerőmű stratégiai céljainak teljesülésére gyakorolt hatás vizsgálatára.

Fontos azonban azt is hangsúlyozni, hogy egyelőre a kockázatfelmérések még csak néhány kiválasztott folyamatra történtek meg. Mindenképpen szükség van a felméréseknek a társaság valamennyi folyamatára történő kiterjesztésére, az üzletmenet-folytonosság, valamint az informatikai, információbiztonsági kockázatok felmérése kapcsán jelentkező szinergiák kiaknázására. Ennek a munkának az elvégzése során előjöhhetnek olyan jelenleg még nem ismert problémák, nehézségek, amelyek megoldása további módosítások, finomhangolások megtételét teszik szükségessé.

AZ ÖTÖDIK KÉRDÉS kapcsán az interjúalany kiemelte, hogy az Irányelvekben foglaltak alapján a kontrollkörnyezet kialakításának alapja a folyamatok megléte a különböző szervezeteknél. Ezért minden szervezetnek, aki szeretne megfelelni az Irányelvekben foglaltaknak, – ha még nem rendelkezik formális folyamatokkal – az első fontos feladata a folyamatok feltérképezése, dokumentálása. Ezt követi a kialakított folyamatok és a stratégiai



célok összepárosítása és ez alapján az adott stratégiai cél teljesülését mérő folyamati mutatószámok hozzárendelése. Ez adott esetben hatalmas munkát jelenthet. De fontos hangsúlyozni, hogy ezt a munkát nem csak a most kiadott Irányelveknek való megfelelés miatt érdemes elvégezni.

A folyamatok kialakítását követően kerülhet sor – az Irányelvekben leírtak alapján – a kockázatmenedzsment-rendszer kialakítására, ezen belül a kockázatfelmérési és -kezelési módszertan kidolgozására. Az Irányelvek ugyan tartalmazzák azokat az alapelveket, amelyeket érdemes figyelembe venni a kialakítás során. Azonban minden egyes szervezetnek megvannak a maguk sajátosságai, amelyek ezen alapelvek testreszabását teszik szükségessé. Az atomerőmű esetében például a kialakítandó rendszernek egy időben kell megfelelni a nemzetközi atomenergetikai előírásoknak, a csoportszintű szabályozásnak, valamint az Irányelvekben leírtaknak. Adott esetben érdemes ennek a feladatnak az ellátásához külső szakértőt is bevonni.

Semmit nem ér azonban az a kidolgozott módszertan, amelyet a gyakorlati alkalmazás tapasztalatai nem igazolnak vissza. Ezért mindenképpen szükséges első körben a kidolgozott módszertannak néhány kiválasztott folyamaton történő kipróbálása, a tapasztalatok alapján a szükséges finomhangolások elvégzése és ez alapján a módszertan véglegesítése.

A következő nagyon fontos feladat a kockázatok felmérésére és kezelésére, valamint a kontrollok értékelésére kidolgozott módszertanok összehangolása. Ezalatt alapvetően azt kell érteni, hogy a kockázatfelmérés eredménye alapján kiválasztásra kerülnek olyan kockázatok, amelyeket mindenképp szükséges kezelni. Ezek lehetnek új intézkedések (akciók), illetve meglévő kontrollok (rutinintézkedések). A kockázatok értékelése során tehát meg kell különböztetni a két típust, és gondoskodni kell arról is, hogy kialakításra ke-

rüljön az új intézkedések végrehajtásának nyomonkövethetősége, azok hatékonyságának visszamérhetősége. Ennek eredménye alapján az is elképzelhető, hogy egy új kockázatkezelési akció a későbbiek során rutinintézkedéssé, belső kontrollá válik.

Fontos továbbá a döntéshozók megfelelő módon történő tájékoztatása a kockázatfelmérések eredményéről. Ezért ki kell alakítani olyan jelentéskészítési és nyomonkövetési rendszert, amely alapján a döntéshozók reális képet kaphatnak az irányításuk alatt álló szervezet kockázati kitettségéről, a kezelésre szoruló kockázatok listájáról, megvalósítandó intézkedésekről, valamint a belső kontrollok hatékonyságáról. A cél mindenképp az, hogy a jelentés alapján a szükséges döntéseket megtudják hozni és kialakuljon a kockázatalapú döntéshozatal kultúrája.

Mindezeket a feladatokat akkor lehet hatékonyan megvalósítani, ha rendelkezésre áll a kockázatfelmérés és -kezelés végrehajtására megfelelő szoftvertámogatás, amely inter-fészen keresztül kapcsolódni tud vállalati/szervezeti irányítási rendszerekhez. A megfelelő szoftvertámogatás hozzájárul kockázati adatbázis kialakításához is, amely a későbbiek során tudásbázisként is szolgálhat.

Végül, de nem utolsó sorban, egy kialakított rendszer csak abban az esetben lehet sikeres, ha azt az érintett munkatársak szívesen használják. Ezért mindenképpen fontos a kulcsmunkatársaknak már a folyamat korai szakaszában történő bevonása, ezzel esélyt kínálva a kialakítás alatt álló rendszerrel kapcsolatos véleményük figyelembevételére, hasznosítására. Amikor pedig a rendszer elkészült, javasolt széles körben történő kommunikálása például heti hírlevél vagy egyéb kampány formájában. Így érhető el, hogy az egész szervezet magának érezze a kialakított rendszert, azt mindenki szívesen használja, így kialakítva a kockázattudatos szervezeti kultúrát, egyúttal növelve a biztonságot.

## A kockázatmenedzsment-rendszer bevezetését támogató és akadályozó tényezők

A szerző számos kockázatmenedzsment-rendszer kialakításával és működtetésével kapcsolatos projektben vesz részt különböző szervezeteknél – különösképpen hazai nagyvállatoknál.

Az előző pontban ismertetett interjúból levonható következtetések alapján, valamint saját tapasztalatait felhasználva összefoglalja a kockázatmenedzsment-rendszer bevezetését támogató és akadályozó tényezőket.

A rendszer bevezetését támogató tényezők a következők.

■ Nem lehet elégszer felhívni rá a figyelmet: első és kiemelt tényező a felsővezetői támogatás. Szükséges ismételten hangsúlyozni, hogy ez a támogatás nem merülhet ki csak a kommunikációban. Biztosítani kell a szükséges humán és technikai erőforrásokat, valamint a szakmailag megfelelően alátámasztott eljárást a bevezetéshez. Sokat segíthet az is, ha a felsővezetők jó példával járnak elő a kockázatok feltárásában és kezelésében.

■ Az előző ponthoz kapcsolódóan a rendszer kiépítésével kapcsolatos tulajdonosi elvárásokat is egyértelműen hangsúlyozni kell, amely kitér arra is, hogy a munkavállalók számára a rendszer bevezetése milyen előnyökkel jár.

■ Sokat segíthet a bevezetésben, ha a compliance, a belső ellenőrzés és az integrált kockázatmenedzsment között szoros együttműködés valósul meg. Ez részben vonatkozik a három terület feladatainak nagyon pontos lehatárolására, másrészt a lehetséges kapcsolódási pontok egyértelmű definiálására. Csak akkor lehet ez az együttműködés sikeres, ha az – a felsővezetés megfelelő koordinálása mellett – három egyenrangú fél között valósul meg.

■ Fontos továbbá megemlíteni, hogy a kialakított rendszernek valóban integrálnak kell lennie. Ez azt jelenti, hogy nem elég csak a megfelelőségi kockázatok feltárására és ér-

tékelésére és kezelésére koncentrálni, hanem a rendszernek ki kell terjednie a minden típusú kockázat vizsgálatára, a lehetséges kölcsönhatásokra is tekintettel.

■ Sokat segíthet a bevezetésében, ha sikerül egy mindenki számára könnyen áttekinthető eljárásrendet és annak megvalósítását lehetővé tevő, a gyakorlatban könnyen használható módszertant kidolgozni.

■ Gondoskodni kell róla, hogy a kockázatfelmérést és kockázatkezelést végzők könnyen elsajátítsák az eljárásrendben és a módszertani leírásban foglaltakat, lehetőleg az adott szervezetre szabott esetpéldákon keresztül.

■ Semmilyen rendszer bevezetése nem lehet hatékony, ha azt a folyamatban érintett munkatársak nem támogatják. Ezért már a rendszer bevezetésének megkezdésekor ki kell választani azokat a kulcsmunkatársakat, akik véleményükkel, észrevételeikkel, tanácsaikkal, visszajelzések adásával folyamatos kontrollt biztosítanak annak érdekében, hogy valóban az adott szervezetre, testre szabott és a szervezet által megfogalmazott célok elérését támogató rendszer épüljön ki.

■ További támogató tényező lehet, ha a kockázatmenedzsment-rendszer kialakításában és működtetésében részt vevő valamennyi vezető és beosztott munkatársra kiterjedő, a sikeres bevezetést és működtetést garantáló motivációs rendszert vezetnek be az egyes szervezeteknél. A motivációs rendszernek fontos eleme természetesen a bónusz kifizetése, amelyet például az adott szervezet által megfogalmazott célok eléréséhez kötnek. A motiválásnak azonban nem szabad csak erre korlátozódnia. Sokat segíthet például, ha a munkatársak lehetőséget kapnak különböző – a témához kapcsolódó – képzéseken való részvételre. Másik ilyen lehetőség a külföldi és hazai konferenciákon való részvétel biztosítása, amely egyben a résztvevők számára kiváló kapcsolatépítési lehetőség.

■ Szintén a támogató tényezők között lehet említeni a kockázatmenedzsment-rend-

szer működtetését elősegítő informatikai eszköz rendelkezésre bocsátását. Tudomásul kell ugyanis venni, hogy a feladat ellátásához nem elegendő az MS Office (például Excel) alkalmazása. Ha valóban hatékony kockázatmenedzsment-rendszer kiépítése a cél, akkor ehhez többféle informatikai eszköz megléte lehet szükség. A piacon erre találhatók célszoftverek (például @Risk, Sigma Integrisk), érdemes ezek közül – az adott szervezet pontos igényeinek ismeretében – válogatni. Ugyanakkor azt is hangsúlyozni kell, hogy egyetlen informatikai eszköz sem lehet csodaeszköz, az emberi tudás és tapasztalat ezzel nem pótolható.

A rendszer bevezetését akadályozó tényezők a következők.

■ A szerző tapasztalatai alapján az a következtetés vonható le, hogy sem a vezető beosztású, sem az alkalmazott munkatársak számára nem világos, milyen hozzáadott értéket képvisel a formalizált kockázatmenedzsment-eljárás bevezetése. Sokan meg vannak győződve arról, hogy formalizált eljárás alkalmazása nélkül is ismerik a potenciális kockázatokat, és ha azok fellépnek, akkor úgy is kitalálnak valamit azok kezelésére, ezért szükségtelen komolyabb humán és technikai erőforrást biztosítani a feladat ellátásához.

■ Csak kevés vezető beosztású munkatárs van tisztában azzal, hogy a kockázatfelmérés eredménye közvetlenül beépíthető a döntéshozatali folyamatba, ezért – ha van is formális kockázatfelmérés – kevésbé veszik figyelembe annak eredményét a döntéshozatal során.

■ Szintén az akadályozó tényezők között érdemes megemlíteni, hogy sokan a kockázatmenedzsmentre úgy tekintenek, mint egy adminisztrációs feladatra, amelyet valamilyen előírás miatt szükséges elvégezni. Ennek kapcsán előtérbe kerülnek a negatív kockázatok, például a törvényi megfelelést, a reputációt, a biztonságot érintő kockázatok feltárása, a csatlások felderítése. Ilyenek továbbá az üzletme-

net-folytonossági és katasztrófa-helyreállítási tervek készítése, amelyek sokszor a fiókok mélyén landolnak. Ezek minden kétséget kizáróan fontos területek, de közben nem jut figyelem és erő olyan kockázatok feltárására, értékelésére és kezelésére, amelyek közvetlenül az adott szervezet stratégiai céljainak teljesülését negatív vagy pozitív irányban befolyásolhatják. A szerzőnek az a véleménye, hogy hosszabb távon csak azok a szervezetek lesznek képesek sikeresen működni, amelyek ezeket a kockázatokat is feltárják, értékelik és kezelik, és az eredmény a döntéshozatali folyamat integráns részévé válik.

■ További akadályozó tényező, hogy jelenleg Magyarországon nem lelhető fel olyan felsőfokú képzés, amelynek kifejezett célja a kockázatmenedzsment felkészítése. Így a kockázatok feltárásával, értékelésével és kezelésével bárki foglalkozhat, amely nem feltétlenül garantálja annak szakszerű elvégzését és a kockázatfelmérés eredményének érdemi módon történő felhasználási lehetőségét.

■ Bár egyre több a magyar nyelvű szakkönyv, cikk, egyéb publikáció érhető el kockázatmenedzsment-témában, ezek általában megmaradnak elméleti síkon. Kevés közülük az, amely konkrét, a gyakorlatban könnyen használható módszert kínál a gyakorló szakemberek számára. Továbbá olyan sikertörténeteket mutatna be, amely pozitív példaként szolgálhatna és egyben kellő motivációval bírna szakmailag igényesebb kockázatmenedzsment-tevékenység végzésére.

■ Ugyancsak kevés Magyarországon azon társaságok száma is, akik jó szakmai színvonalon kínálnak kockázatmenedzsment-tanácsadást a potenciális ügyfelek számára. Nem létezik továbbá olyan minősítési kritériumrendszer sem, amely képes lenne kiszűrni a „kóklereket” a piacról. A jövőben érdemes lenne elgondolkodni egy – lehetőség szerint – objektív minősítési rendszer kidolgozásán és bevezetésén. Ez azt eredményezné, hogy azok a cégek, amelyek

ezeknek a kritériumoknak megfelelnek, hitelt érdemlően magas színvonalú szolgáltatásokat tudnának nyújtani, amely közvetve hozzájárulhat ahhoz, hogy egyre több sikeres cég és intézmény működjön hazánkban.

■ Akadályozó tényezőként említhető meg az is, hogy Magyarországon korlátozott azon informatikai eszközöknek száma, amelyeket a potenciális felhasználók igénybe tudnának venni szakmailag megalapozott kockázatfelmérések elvégzésére, kockázatkezelési intézkedések végrehajtásának nyomon követésére és hatékonyságának visszamérésére. Mindenképpen szükség lenne a kínálat növelésére, és a meglévő eszközök népszerűsítésére.

■ Végül akadályozó tényező lehet, hogy a magyarországi szervezetek mennyire készek, il-

letve mennyire igénylik a szakmailag magasabb szintű, a jelen tanulmányban is bemutatásra került megközelítés szerint végzett kockázatfelmérést és kockázatkezelést. Ezzel kapcsolatban mindenképpen megfontolás tárgyát képezi olyan szakmai fórumok létrehozása, amelyek alkalmasak lehetnek a legjobb gyakorlatok bemutatására, a kockázatmenedzser-szakemberek számára tapasztalataik megosztására.

A jó gyakorlatok bemutatásával ösztönözni kell minden döntéshozót, hogy a kockázatmenedzsmentre ne adminisztrációs feladatként tekintsen, hanem egy olyan lehetőségre, amely segítséget nyújthat számára, hogy hosszú távon is sikeresen tudja a munkáját végezni. Ez lehet a kockázatmenedzsment igazi hozzáadott értéke. ■

## IRODALOM

- BANNERMAN, P. L. (2008). Risk and Risk Management in Software Projects: A Reassessment. *The Journal of Systems and Software*, 81(12), pp. 2118–2133
- BLASKOVICS B. (2014). Az ICT-szektorban működő projektvezetők személyes jellemzőinek hatása a projektsiker alakulására. Budapesti Corvinus Egyetem
- CHAPMAN, C., WARD, S. (2003). *Project Risk Management Processes, Techniques and Insight*. 2<sup>nd</sup> Edition, John Wiley and Sons Inc.
- CHOW, T., CAO, D.B. (2008). A Survey Study of Critical Success Factors in Agile Software Projects. *Journal of Systems and Software*, 81(6) pp. 961–971
- CLEDEN, D. (2009). *Managing Project Uncertainty*. Gower Publishing Limited, England, pp. 80–83
- COOPER, D. F., CHAPMAN, C. B. (1987). *Risk Analysis for Large Projects: Models, Methods and Cases*. John Wiley and Sons Inc.
- DE BAKKER, K., BOONSTRA, A., WORTMANN, H. (2010). Does Risk Management Contribute to IT Project Success? A Meta-Analysis of Empirical Evidence. *International Journal of Project Management*, 28(5) pp. 493–503
- EVANS, M., et al. (1993). *Statistical Distributions*. Second Edition, John Wiley & Sons Inc.
- FEKETE I. (2000). Kockázatelemzés szerepe a beruházások pénzáramlásának meghatározásában. PhD-értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest
- FEKETE I. (2015). Integrált kockázatmenedzsment a gyakorlatban. *Vezetéstudomány*, 2015 január, 33–46. oldal

- FEKETE I., SZONTÁGH P. (2020). Projektek programszintű kockázatmenedzsmentje *Vezetéstudomány*, 2020 február, 18–27. oldal
- GÖRÖG M. (2008). *Projektvezetés*. Aula Kiadó, Budapest, 137–150. oldal
- GREY, S. (1995). *Practical Risk Assessment for Project Management*. John Willey & Sons Ltd. pp. 81–97
- HARTMAN, J., ASHARI, R. A. (2002). Project Management in the Information Systems and Information Technologies Industries. *Project Management Journal*, 3383, pp. 5–15
- HILLSON, D. (2002). Extending the Risk Process to Manage Opportunities. *International Journal of Project Management*, 208(3) pp. 235–240
- HOPKIN, P. (2012). *Fundamentals of Risk Management: Understanding Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. 2nd Edition 18. The Institute of Risk Management
- HORVÁTH Zs., SOLYOSI I., FEKETE I. (2016). Gyakorlati tanácsok a kockázatfelmérés és kezelés szervezeti szintű bevezetésére a vonatkozó szabványok alapján. *Magyar Minőség*, 25(5), 1–22. oldal
- JORION, P. (1997). *Value at Risk The New Benchmark for Controlling Derivatives Risk*. The McGraw-Hill Companies Inc.
- LIND, M. R., CULLER, E. (2011). Information Project Performance: The Impact of Critical Success Factors. *International Journal of Information Technology Project Management*, 2(4), pp. 14–25
- LOOSEMORE, M., RAFTERY, J., REILY, C., HIGGON, D. (2005). *Risk Management in Projects*. Second Edition, Taylor & Francis, pp. 43–65
- NAKATSU, R. T., IACOVU, C. L. (2009). A Comparative Study of Important Risk Factors Involved in Offshore and Domestic Outstanding of Software Development Projects. *A Two-Panel Delphi Study Information & Management* 46(1) pp. 57–68
- OHTAKA, H., FUKAZAWA, Y. (2010). Managing Risk Symptom: A Method to Identify Major Risks of Serious Problem Project sin SI Environment using Cyclic Causal Model. *Project Management Journal* 41(81), pp. 51–60
- PAPP O. (2002). Projektmenedzsment a gyakorlatban. LSI Oktatóközpont, Budapest, 198–213. oldal
- RICHTER, L., MCDONOUGH, M. (2011). brighthubpm.com. Forrás: top ten project risk management books: <https://www.brightbubpm.com/risk-management/91928-top-ten-project-riskmanagement-books/>, Letöltés dátuma: 2018. október 5
- SANTOS, D. M. (2018). top-10-best-project-management-books-to-keep-within-reach. Forrás: project-management.com: <https://projectmanagement.com/top-10-best-project-management-books-to-keep-within-reach>, Letöltés dátuma: 2018. október 5
- SUMMER, M. (2000). Risk Factors in Enterprise-wide/ERP Projects. *Journal of Information technology*, 15, pp. 317–327
- VAIDYA, D. (2018). wallstreetmojo.com. Forrás: Top 9 Best Project Management Books of All Times, <https://www.wallstreetmojo.com/projectmanagement-books>, Letöltés dátuma: 2018. október 6
- VERZUH, E. (2008). *The Fast Forward Mba in Project Management* (Harmadik kiadás). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

WYSOCKY, K. (2014). *Effective Project Management. Traditional, Agile, Extreme* (Hetedik kiadás). Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc.

PMBOK 6<sup>TH</sup> Edition, (2019). A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Fourth Edition Project Management Institute.

MSZ ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and Guidelines by the International Organization for Standardization.

# *A coaching szerepe a magyar gazdaságfejlesztésben – különös tekintettel a vezetésfejlesztésre és a belső ellenőrzésre*

Kunos István

Miskolci Egyetem

szvkunos@uni-miskolc.hu

---

## ÖSSZEFOGLALÓ

A coaching mára jól kiforrott módszertanával, a jelenkor társadalmi igényeihez igazodó lehetőségeivel úgy tud hatásos támogatást nyújtani – egyéneknek, csoportoknak és még szélesebb köröknek is – problémáink megoldásához az élet szinte minden területén, hogy közben számos „járulékos” előnyt is hordoz. Egy megfelelően végigvitt coachingfolyamat minden esetben az önismeret mélyítésével jár, amely az életünk minőségét leginkább befolyásoló tényezők kulcseleme. Tulajdonképpen egy élethosszig tartó folyamat, amelyen az utolsó pillanatig dolgozhatunk. Szintén fontos tényező, hogy a folyamat képes „önjáróvá” válni, vagyis a támogatott személy, csoport stb. idővel elsajátítja a coaching filozófiáját, szemléletmódját és mindazon ismereteket, amelyek képessé teszik arra, hogy később önállóan is sikeresen alkalmazza a módszert, valamint az abban megismert és begyakorolt eszközöket. Mindezek bemutatására törekszem, kiemelt figyelmet szentelve a coaching eszmerendszerének több nézőpontból történő, történelmi mérföldköveket bemutató átadására, hatásmechanizmusának szemléltetésére, az összefüggésekből levonható következtetések megalkotására, valamint a jövő kihívásaira. Jelen tanulmány további célja, hogy rávilágítson a coaching vezetőkön keresztül történő, a szervezetek belső kontrollrendszerének működtetését támogató lehetőségeire is.

**KULCSSZAVAK:** coaching, coaching típusú vezetés, vezetéstudomány

**JEL-KÓDOK:** I29, M12, M50, M53, M59

**DOI:** [https://doi.org/10.35551/PSZ\\_2022\\_k\\_1\\_3](https://doi.org/10.35551/PSZ_2022_k_1_3)

---

Az emberiség ősi vágya, hogy elérje céljait. Olykor ez nem könnyű... Társas lények lévén már régóta „rá vagyunk kényszerítve” arra, hogy dilemmáinkat, problémáinkat abban a természetes közegben oldjuk meg, amelyet úgy hívunk, hogy emberi társadalom. Ahhoz, hogy törekvéseink eredményesek legyenek, nem árt tisztában lenni emberi lényünkben eredő tulajdonságainkkal, a rendelkezésre álló erőforrásainkkal és egyáltalán azzal a közeggel, amelyben élünk. Közösségi létünk és természetünk tálcán kínálja az együttes gondolkodás és problémamegoldás lehetőségét, amely az embert középpontba állító tudományágakban, illetve azok szűkebb területein, így például az emberi erőforrás-menedzsmentnél, a személyiségfejlesztésnél, a konfliktuskezelésnél, a vezetéslelektannál vagy a coachingnál markánsan meg is jelenik.

A coaching eszmerendszerének, módszertani alapjainak gyökerei egészen az ókorig nyúlnak vissza. Beszélgetőpartnere támogatására már Szókratész (i.e. 469 – i.e. 399) görög filozófus is alkalmazta a mai coachingban is használatos kérdezéstechnikát, mellőzve a konkrét problémára adott válaszokat, szóba jöhető megoldásokat. Ahelyett, hogy ő mondta volna meg az adott helyzetben szóba jöhető megoldást, a dialógusai során kérdéseivel vezette rá a „problémagazdát” (a problémával bírót, arra megoldást kereső személyt) egy vagy több lehetséges megoldásra. Szókratész így vélekedett: *„Képtelen vagyok bárkinek bármit megtanítani. Csupán elgondolkodtatni tudom az embereket.”*

Ebben a megközelítésben már egyértelműen tetten érhető a jelenkori coaching hatásmechanizmusának egyik központi eleme – az ügyfél „finom” támogatása –, ami élesen elkülöníti a coachingot a tanácsadástól.

A hangsúly már Szókratésznél is az ügyfél felé irányuló „tükkörtartáson”, a tanítás tanításán volt, amely a kritika bármely formáját és eszközét nélkülözte.

Szókratész javaslatai között fellelhető a coach és az ügyfél közötti bizalomerősítés, a

hatékony párbeszéd alapjainak megteremtésére irányuló útmutatás is: *„Amikor valakivel beszélsz, sose azzal kezd, amiben eltér a véleményetek. Kezdd azzal, hogy kiemeled és hangsúlyozod azokat a dolgokat, amiben megegyeztek.”* (Szókratész)

Az ókori görög filozófus megközelítésén túlmenően, a keleti vallások egy részében is (például buddhizmus) megtaláljuk a kérdések útján történő kommunikáció formáját, amely ott is leginkább „tükkörtartás” céljával szolgál a beszélgetőpartner felé. *„A buddhista Tanítás különböző formákat ölthet, de elsősorban magában az emberben van jelen, és a felébredés belső útjának járása során ismerhető meg.”*<sup>1</sup>

Ebben az idézetben a coaching egy másik alapvető jellegzetessége kerül reflektorfénybe, nevezetesen az ügyfélben rejlő belső potenciál felszínre törésének elősegítése, támogatása, az azt gátló tényezők feloldása által.

*Buddha* ügyes eszköznek nevezi azt a módszert, amelynek során a mester csak kérdésekkel operál, mégpedig úgy, hogy azok megfogalmazásukat tekintve a lehető legjobban igazodjanak a befogadó (beszélgetőpartner) érzés- és gondolatvilágához. Hasonlóan a coachinghoz, a megoldás itt is csak akkor lesz elfogadható, ha az illeszkedik a partner személyiségéhez, annak erkölcsi és morális szempontrendszeréhez. Mindkét esetben konkrét, személyre szabott megoldásokról beszélünk, amely éppen a coaching egyik fő jellemzője. A kérdésre kijelentő mondattal válaszoló partner újabb kérdést kap, amelyet újabb válasz követ, és így tovább. Ez egészen addig folytatódik, amíg a válaszadó ráébred a viselkedésével kapcsolatos – a célja elérését addig megnehezítő vagy lehetetlenné tevő – összefüggésekre, hatásmechanizmusokra, esetleges téveszméire, negatív automatikus gondolataira. Tudatosítva a korábban nem tudatosított tartalmakat, a beszélgetőtárs „megvilágosodik”, ezáltal oldódnak belső feszültségei, leomlanak a fejlődés útjában álló gátak.



Zen dialógus formájában ez a technika még a vallási tanok oktatásán belül is megjelenik. A zen tanítási módszerek közül ez a párbeszéd, dialógusokra épülő oktatási módszer a legáltalánosabban használt és ismert, amely sokszor más tanítási módszereket egészít ki. A zen gyakorlatának megismertetésében – a meditáción kívül – ez a legfontosabb technika. A zen tanító és a tanítvány dialógusa (japán: mondó) hozzátartozik a hagyományos kolostori élethez és a modern zen gyakorlathoz is.

Később, a 18–19. század fordulóján a pszichológia önálló tudományággá vált a társadalomtudományokon belül, amely az emberi társadalom és az egyéni interakciók vizsgálatában teljesedett ki.

A tudományos életben a coaching kifejezés 1830-ban jelent meg először az Oxfordi Egyetemen, ahol szlengként használták annak a tanárnak a jellemzésére, aki „átsegítette” a hallgatót a vizsgán. A sportban csak az 1860-as évektől kezdték el használni a kifejezést, szintén Angliában.

A coaching alapszciplínái az 1920–1930-as évek intenzív műszaki fejlődésével egyidőben születtek meg. A vezetéstudományi és pszichológiai elméleteket, modelleket egyre több sikerrel ültették át a gyakorlatba, az üzleti életbe, lendületet vett a *Human Relations* irányzat.

A pszichológián belül már korábban létező behaviorizmuson és pszichoanalitikus mélylélektani irányzatokon túlmutatva, 1930 és 1950 között – a freudi tanokra válaszul – megjelent *Maslow és Rogers* emberközpontú megközelítései „harmadik erőként” váltak ismertté. A gestalt irányzat és a kognitív pszichológia formálódóban volt.

A '60-as években az alkalmazottakra – mint érző, emberi lényekre – való odafigyelést kezdték hangsúlyozni. Először a HR, majd a tréning és a menedzsment szakirodalomban is megjelent a coaching.

A ma is használt módszer alapjait – amely a sportpszichológián alapul – *W. Timothy*

*Gallway* tenisz és golfedző, a Harvard Egyetem egykori tenisz csapatának kapitánya dolgozta ki a '70-es években. Megfigyelte, hogy ha az edző (coach) segít a sportoló fejében lévő, a teljesítmény útjában álló akadályokat legyőzni – vagy legalábbis csökkenteni azokat –, akkor felszínre törhetnek azok a természetes képességek, amelyek kiváló teljesítményt eredményezhetnek. Rátapintott a coaching lényegére, az egyénben rejlő lehetőségek kibontakoztatására, ezáltal teljesítményének fokozására. Ez nem a tanítást, hanem a tanuláshoz való hozzásegítést jelenti. Gallway egy idő után már több előadást tartott üzletembereknek, mint sportolóknak, így a '70-es évekre a coaching a menedzsmentkönyvek egyik fő szakterületévé vált, leginkább abban a kontextusban, hogy a menedzserek hogyan használhatják azt a teljesítmény növelésére. A módszer hamarosan a cégvezetők fejlesztésének stratégiai elemévé vált.

Az 1980-as évekre az USA felismerte a coachingfolyamatokban rejlő, az üzleti életben is kamatoztatható erőt. Kijelentették, hogy a coaching elengedhetetlen a menedzserek támogatásához, teljesítménycéljaik elérésének segítéséhez. Angliában a coaching jelentése új értelmet nyert, ahol a folyamat eredményeként például közvetlenebb megbeszéléseket folytathat egymással a munkatársak, ezáltal hatékonyabban oldva meg problémáikat, végezve el feladataikat. Ebben az időben a coaching és a tanácsadás fogalmát szinonimaként használták. Az üzleti szakirodalom mértékadó művei „hangosak” voltak a coachingtól.

A '90-es évek a coaching progresszív terjedését eredményezték. A coaching iparban történt alkalmazása hihetetlen méreteket öltött, halmozódott a coachingtapasztalat, több területen nőtt a képzett coachok száma, ennek eredményeként a menedzsment és HR-szakemberek kifinomult tudásra tettek szert.

2000-re a különféle – coachinggal kapcsolatos – publikációk szinte elárasztották a szakirodalmat, ami tovább gyorsította a coaching

fejlődését. Erre az időszakra tehető a coaching magyarországi megjelenése is, amelyben úttörő szerepet vállaltak a leginkább angolszász területen képesítést szerzett coachok. Mindez egyfajta új kultúrát, a fejlődés, tanulás, változás kultúráját hozta el az országba. Pár év múlva hazai coachképzések indultak, egyre ismertebbé vált a coach kifejezés, s nem is oly sokára már a személyiség- és vezetésfejlesztés egyik leghatékonyabb eszközeként könyvelték el. A coaching iránti kereslet növekedésével a képzési helyek száma és ezzel együtt a piacon megjelenő coachok száma is szaporodott, akik szakmai háttere meglehetősen vegyes képet mutatott (korábbi tanácsadók, trénerek, pszichológusok, tanárok, szupervizorok és terapeuták). A profitorientált szervezetek meghódítása után a coaching beszivárgott a nonprofit szervezetek világába is. Az előbb említett folyamatok magukkal hozták az első hazai szakmai szervezetek megalakulását, amelyek vagy magyar coachingiskolák különféle szervezeteiből jöttek létre, vagy már régóta működő nemzetközi szervezetek magyar tagozataként kezdtek funkcionálni (például az International Coaching Federation, ICF magyar tagozata). A legjelentősebb hat magyar szakmai szervezet 2011-ben aláírta a Coaching Szakmai Kódexet, amely a keretek és az irányelvek meghatározásán túl minőségbiztosítási szerepet is betölt. Az önszabályozásra épülő szakmai és etikai követelményrendszer meghatározza a szakmai képzéssel kapcsolatos elvárásokat, a minőségi coachingszolgáltatás irányelveit, az ehhez szükséges szakmai kompetenciákat, és azok folyamatos fejlesztésének igényét, valamint azokat az etikai követelményeket, amelyek a szakma szempontjából meghatározó jelentőséggel bírnak. 2012-ben megalakult a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége (MCSZ). Törvényesített szerepet kapott egy olyan átfogó minősítési/minőségbiztosítási rendszer kiépítése és működtetése, amellyel a szakma hitelességének megerősítése hosszú távon biztosítható.

Szerencsére mondhatjuk, hogy a fejlődés – nem csak hazánkban, hanem a világ különböző pontjain is – folyamatos és töretlen. A coachingszakma egyre kifinomultabbá válásával már se szeri, se száma a coaching különböző fajtáinak, mára a specializáció ezen a téren is – más tudományterületekhez hasonlóan – soha nem látott méreteket öltött.

A többi tudományterülethez hasonlóan a coaching definícióival is Dunát lehetne rekeszteni. A következőkben egy pár népszerű meghatározást ismertetek, szemléltetve a diszciplína – már itt is jelentkező – sokféleségét, majd bemutatom az általam alkotott definíciót. A definíciók sokféleségének alapvető oka, hogy az egyes szerzők más és más értéksúlypontokat jelenítenek meg, különböző elemeket tartanak fontosnak hangsúlyozni a coaching elméleti, gyakorlati vagy kombinált alapjaira támaszkodva. Így természetesnek vélem, hogy a coachingot leíró meghatározások ennyire sokfélék és színesek. Kezdjünk először a két talán legautentikusabbal:

*„Partnerség az ügyfelekkel egy elgondolkodtató és kreatív folyamatban, amely személyes és szakmai potenciáljuk maximalizálására inspirál.”* (Nemzetközi Coaching Szövetség)<sup>2</sup>

*„A coaching felszabadítja egy személy lehetőségeit a teljesítmény maximalizálása érdekében. A coaching inkább segíti őket a tanulásban, mintsem tanítja őket.”* (Nemzetközi Coaching Közösség)<sup>3</sup>

A tudományos definíciók alaposabb megértéséhez nem árt egy pár példát megnéznünk arra vonatkozóan, hogy milyen elvi és módszertani rokonságok fűzik a coachingot más, akár vallási vagy egyéb bölcséleti megközelítésekhez.

*„Életünk legfontosabb dolgai nem rendkívüliek vagy grandiózusak. A legfontosabbak azok a pillanatok, amelyekben úgy érezzük, hogy valaki megérintett.”* (Kornfield, J., 2003)

Az idézet szó szerint, és átvitt értelemben is jól példázza azt a felismerést, hogy céljaink el-

érését hatásosan támogathatja egy másik, „kívülálló” személy, akit tudása és „függetlensége” segít áldásos munkájában. *„Érzelmekhez való viszonyunk az, ami leláncol, vagy felszabadít bennünket.”* (Kornfield, J., 2003)

Gyönyörű példája a coach ügyfélre gyakorolt hatásának, egyúttal annak az öröme, amit coach érezhet, amikor ügyfele szemében meglátja a remény, a felismerés, az öröm mosolyát. Hibás kérdést fel nem tenni annyit tesz, mint ébernek maradni. Mindez feltételezi többek között a kellő visszafogottságot, valamint hogy észrevegyük, mit mondjunk és tegyünk.

Erről az állításról több minden is eszembe jut. Az egyik és legfontosabb – a ma oly divatos kognitív irányzathoz igazodva –, hogy életünk számos tényezőjét illetően igenis van ráhatásunk saját boldogulásunkra, tehát tudunk tenni, változtatni annak érdekében, hogy elérjük kitűzött céljainkat. A másik gondolatom pedig a coachingmódszertan azon elemeit juttatja eszembe, amelyek a pszichológiából átvett kognitív terápia eszközei (például három-, öt- és hétoszlopos gondolatnapló) révén alkalmassá válnak például az ügyfél negatív automatikus gondolatainak (NAG) feltérképezésére, azok negatív hatásainak csökkentésére, a NAG-hoz kapcsolódó esemény és az általa kiváltott érzelmek különválasztása által. *„Minél inkább összefüggéseiben figyeljük érzelmi reakcióinkat és megismerjük működésüket, annál könnyebb tartózkodnunk tőlük. Így az éberség, a lassítás és annak felismerése, hogy mi történik körülöttünk, életmóddá válik.”* (Chödrön, P., 2003).

Az idézet a coachok számára is követendő magatartásformákat sugall, amelyben fellelhetjük az aktív hallgatás és a megfelelő kérdezőtechnika csírát is.

*„Mindenki maga irányítja a sorsát; Mi magunknak kell megteremtünk boldogságunk okait. Csak mi tartozunk ezért felelősséggel, senki más.”* (XIV. dalai láma, 2003)

A dalai láma is akaratum erejét, az önmagunkba vetett hit fontosságát, a bátorságot és a szabad cselekvőképesség értékeit hangsúlyozza.

*„A valódi boldogság eléréséhez szükség van a világra vetett tekintetünk és gondolkodásunk megváltoztatására.”* (XIV. dalai láma, 2003)

A szerző itt a coaching egyik alapvető hatásmechanizmusára hívja fel a figyelmet, mi szerint csak önmagunk (gondolkodásunk és viselkedésünk) megváltoztatásával érhetjük el céljainkat.

Weöres Sándor tulajdonképpen a coaching lényegét feszegeti, amikor a „Szembe fordított tükrök” című versében így ír:

*„Alattad a föld, feletted az ég, benned a létra.”* vagy 'Az ő tudás'-ban: *„Az egyetlen igazi tanulás: a lényünkben szunnyadó tudásnak tevékeny ébresztése.”*

Értékes gondolatok a coaching alapvető működési mechanizmusáról, nevezetesen arról, hogy ha valamit szeretnénk elérni, ami jelenleg nem adatik a meg a számunkra, akkor szinte biztos, hogy változtatnunk kell a gondolkodásunkon, hozzáállásunkon, viselkedésünkön.

Az előző idézetekben a coaching mélyebb gyökereit vélhetjük felfedezni, amely úgy szemléletben, mint módszertanban visszaköszön – sőt mondhatni épp a gerincét képezi – a mai coachinggyakorlatnak.

A coaching tartalmának körülírására néhány frappáns hasonlat is született:

André Louf szerint *„A kulcs, amely belső életünket nyitja bennünk van, és nem valaki másnál. Kell azonban egy külső személy, egy szó, egy gesztus, a kapcsolat sűrűsége, hogy érintésre felcsendüljön bennünk a mélyen a mélyen megbúvó harmónia.”* (Louf, A., 2006).

Most pedig nézzünk egy bevezető mottót, majd pár coachingdefiníciót, amelyek véleményem szerint alkalmasak arra, hogy megragadják a szakma lényegét.

*„Néha a coaché az egyetlen őszinte visszajelzés.”* (W. Vogelauer, 2002). Az osztrák szakem-

ber mottója – a tőle megszokott gyakorlatias megközelítés révén – az egyén felé irányuló, érdekektől mentes visszajelzés fontosságát hangsúlyozza, utalva a személyiségfejlesztés egyik legfontosabb alappilléreire.

A coachingra vonatkozó általános definíciók:

„Segíteni valakinek, hogy adott (jelenlegi) állapotából eljusson oda, ahova szeretne, sokkal gyorsabban, mintha azt egyedül tenné.” (The Coaching Academy)

A definíció a kompetens segítség erejét hangsúlyozza, arra buzdítva, hogy céljaink mielőbbi eléréséhez bátran fogjuk meg a felénk segítő szándékkal nyúló kezeket.

„Az adott személy potenciáljainak felszabadítása annak érdekében, hogy maximalizáljuk növekedését (fejlődését).” (John Whitmore)

A sportpszichológiából eredő megközelítés lényege a bennünk rejlő potenciál minél nagyobb fokú felszínre segítését üdvözi.

„Interaktív, gondolatébresztő és kreatív folyamat, amely segíti az egyént (és a szervezetet) hogy gyorsan fejlődjön és sokkal kielégítőbb eredményeket érjen el.” (International Coach Federation)

A Nemzetközi Coaching Szövetség egy másik meghatározása John Whitmore definíciójának alapjairól, kissé részletesebben „üzen”.

Három hazai definíció:

„A coaching személyre szabott fejlesztési folyamat [...] A coaching célja az emberben levő belső erőforrások feltárása, mozgósítása. A coach abban támogatja az ügyfelét, hogy a munkájában, vagy magánéletében aktuálisan felmerülő kérdéseire, elakadásaira megtalálja a saját megoldását, miközben fokozza tudatosságát és felelősségvállalását saját életének alakítása iránt.” (Noble Manhattan Budai Coaching Támogató Csoport)

A széleskörű átfogásra törekvő meghatározás – a terjengősség visszafogása mellett – igyekszik a coaching több területére is kitérni.

„A coaching egyfajta szelíd motorozás nagyvárosi forgatagban” (Kollár).

A szellemesen absztrakt meghatározás személy szerint már csak a témája miatt is tetszik (*a szerző megjegyzése*), amely metaforaként bízza az olvasóra a fogalom mélyebb értelmezését.

Az előzőekben bemutatott definíciók közös eleme a tanulás, a fejlődés, amelyben benne van a cél elérését lehetővé tevő változtatás szükségessége, valamint annak a segítő szándéknak a kiemelése, ahol coach és ügyfele szimbiózisban fejlődik.

A meghatározások ugyanakkor leginkább a szerint különböznek egymástól, hogy a szerzők mit látnak fontosabbnak ebben a meglehetősen komplex fejlődési, fejlesztési folyamatban. A képletesen megfogalmazott definíciók mellett léteznek a segítségnyújtást, a fejlődést hangsúlyozók, vannak olyanok, amelyek a fejlődéshez, a cél eléréséhez szükséges idő lerövidítését emelik ki, és találunk olyat is, amelyik az ügyfélben rejlő lehetőségeket húzza alá.

Végül a saját meghatározásom:

„Saját élményen alapuló, hosszú távon önjáróvá váló – több dimenziójú – fejlődési folyamat, amely a támogatott személy környezetére is áldásos hatást gyakorol.”

Definícióm szerint fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy minden coaching egy olyan tanulási, fejlődési folyamatként értelmezhető, ahol tanúi lehetünk az ügyfél bizonyos területe(ke)n bekövetkező teljesítménynövekedésének, amely további erőt adó örömmel párosul. Megközelítesemben alá szeretném húzni azt a sajátélmény-faktort, amely mindazt az élményanyagot foglalja magában, amit az ügyfél a coachingfolyamat során személyesen átél, megtapasztal. Az ilyen módon megszerzett tudás és tapasztalat mélyen beépül, ügyfelünk sajátjává válik. A több dimenzióban lezajló fejlődés által ügyfelünk a későbbiekben (egy-két coachingfolyamat sikeres lebonyolítása után) képessé válhat problémái, dilemmái önálló megoldására. Konkrét problémáinak hatékony megoldása mellett, általános értelemben is folyamatosan fejlődik a személyisége. A bel-

ső igényné transzformálódó, töretlen fejlődés iránti vágy jó esetben halálíg tartó törekvéssé válhat. Ennek során a coachingszemlélet ügyfelünk mindennapi tevékenységét is átszövi. Meggyőződésem, hogy ez a látásmód nem csak a munkahelyén (akár vezetőként, akár beosztottként), hanem gyakran családi, baráti körben is alkalmazásra talál, amely által az egykori ügyfelünk környezetében élők is megtapasztalhatják a coachingfilozófia áldásos, életminőséget javító, személyiségfejlesztő hatásait. Arról már nem is beszélve, hogy széleskörű penetráció esetén a folyamat társadalmi hatása is érezhető lesz...

A definíciók számossága és különbözősége véleményem szerint jól példázza azt a coachingban rejlő sajátos sokszínűséget – s ezen keresztül a szubjektivitás azon fokát –, amely a társadalomtudományokat természetüknél fogva jellemzi.

A menedzsmenttudományok területén már a múlt században (Peters, T., Waterman R. H. Jr., 1982) megfigyelhettük a „kemény”, illetve a „puha” – az emberi tényező fontosságát hangsúlyozó – irányzatok párharcát. A coaching megjelenése és intenzív térnyerése jól példázza az utóbbi időben felerősödő „puha” megközelítés létjogosultságát. A személy, a képességek, készségek és kompetenciák reflektorfénybe kerülése, a *Leadership* irányzatokban megjelenő, személyek változására fókuszáló, az azon keresztül megvalósuló hatékony változáskezelés mind-mind a „puha” eszközök érdemét harsogják. Ez a tendencia a kutatási módszerek reformjában is észrevehető. Az egyre bonyolultabbá, komplexebbé váló szervezeti és vezetési környezet új módszertanok után kiált. A megismerés nehézsége, az „okási homályosság”, a történések mögötti láthatatlan mozgatóerők feltérképezhetősége életre hívta az interpretatív metodika, az akciókutatás világát. Az értelmező társadalomtudomány – és az ahhoz szervesen kapcsolódó coaching – lehetővé teszi a rejtett cselekvésekben való olvasást (például a

változással szembeni ellenállás gyökerének feltárását). Az emberi viselkedés gyökérokainak kiderítésével és megértésével konkrét akciótervek készíthetők, amelyek a gyakorlat nyelvére könnyen lefordítható, a vezetéstudomány szintje minden területén komoly hozzáadott értéket képviselő ajándékot jelentenek számunkra.

A coaching szerepének általános áttekintéséhez – véleményem szerint – először érdemes megvizsgálni a coaching helyzetét és viszonyulását a többi segítő tudományhoz:

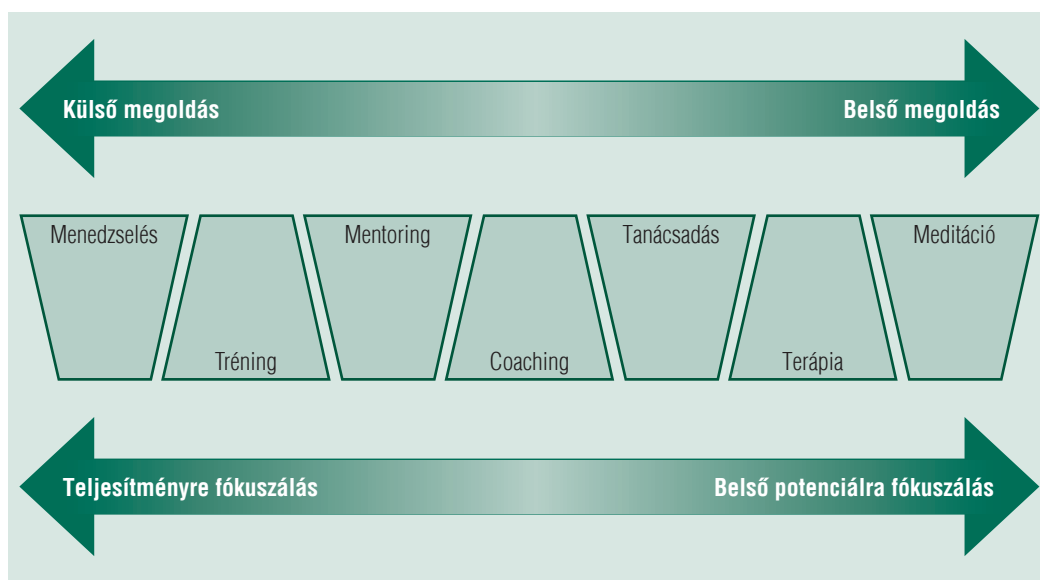
Az 1. ábrából látható, hogy a coaching a többi segítő tudomány között – mind irányát, mind fókuszát tekintve – középen helyezkedik el. Mondhatjuk, hogy összekapcsolja a külső és belső megoldásra építő tudományokat csakúgy, mint a teljesítményre fókuszáló, és a belső potenciálra koncentrálókat. A coaching rugalmasságát jól jellemzi, hogy a tudományterület – a konkrét szituációtól függően – lehetőséget ad a coachnak vagy az egyik, vagy a másik irányba történő elmozdulásra. Meg kell jegyezni, hogy olykor éppen ez a jellegzetesség okozza a coaching fogalma körüli bizonytalanságokat. Ennek eloszlátása érdekében célszerű összefoglalni azokat a jellemzőket, amelyek megkülönböztetik a coachingot a vele rokon tudományterületektől.

A coaching olyan személyre szabott fejlesztés, amely nem tréning, nem tanácsadás, nem pszichoterápia és nem is pusztán baráti beszélgetés.

A tréningtől az különbözteti meg, hogy a coach – a trénerrel eltérően – nem mindig ugyanazokat a „diákat” mondja el, tevékenységét mindig testre kell szabnia, ahány eset, annyi féle. Véleményem szerint pont ebben a változatosságban rejlik egyik fő szépsége. Általában nem 10–12 fő vesz részt a folyamatban, hanem csak 2 (legalábbis a klasszikus coachingnál).

A coaching nem tanácsadás, mert egy valamire való coach sosem ad tanácsot. Erre egyszerűen nincs szüksége, ha a szakmáját megfelelően végzi. Ebben a vonatkozásban jómagam

**A COACHING ELHELYEZKEDÉSE A TÖBBI SEGÍTŐ TUDOMÁNY KÖZÖTT**



Forrás: Cope, M. (2007)

is a „keményvonalasok” azon népes táborába tartozom, akik éles határvonalat húznak coaching és tanácsadás közé. Úgy gondolom, hogy ez még vita tárgya sem lehet. A tanácsadástól eltérően, a coaching során az ügyfél folyamatosan fejlődik, ezáltal képessé válik a legközelebb előálló, hasonló dilemma egyedüli megoldására, és nem lesz rá szüksége, hogy újra tanácsadót hívjon. A coach nem tanácsokat, kész megoldásokat ad, hanem kérdéseivel és a coaching módszertani eszköztárának felhasználásával segít alternatív megoldási lehetőségek feltárásában, majd megvalósításában. Ha úgy tetszik, a kiválasztott út bejárásához segít megtalálni az egyéni, testre szabott utat. A folyamat során minden döntést az ügyfél hoz, miközben a coach támogat, motivál, visszajelez és katalizál.

A pszichoterápiától leginkább az különbözteti meg, hogy elsősorban nem a múltbeli hibákra, hanem a jövőbeli lehetőségekre koncentrálnak. Ehhez azonban nyilvánvalóan fontos

szerepe van a múltat feltáró diagnózisfázisnak, és a jelen (kialakult) helyzet elemzésének, de a hangsúly a kitűzött cél elérésén, a jövőre irányuló fejlesztésen van.

A coaching alapvető jellegzetességei közé tartozik időtartama, amely egyetlen találkozástól (amit például a nemzetközileg is elismert, Svájcban élő *Peter Szabo* preferál – a szerző megjegyzése) pár hónapon keresztül akár egy évig is terjedhet. Ez általában 5-10 alkalmat jelent. A jól működő coaching szoros, bizalomra épülő kapcsolatot feltételez coach és ügyfél között. A coaching tulajdonképpen egy olyan támogató tevékenység, amely segít megtanulni az ügyfélnek, hogy miként fejlődjön. A folyamat során az ügyfél a coach által olyan fontos visszajelzésekhez jut, amelyekben egyébként sosem részesülne. Ezek vonatkozhatnak az ügyfél személyére, teljesítményére, hivatására, kompetenciáira és még sok mindenre. Mindezek fő célja három szóban foglalható össze: tanulás, fejlődés, változás.

Fontosnak tartom aláhúzni a segítség és támogatás szavak közötti tartalmi különbséget. A coachinghoz sokkal inkább a támogatás szót párosítanám, ellentétben a segítség szóval. Ennek okát abban látom, hogy a coachtól jövő támogatás során az ügyfél tanul, miközben sikerélmények érik (mindeközben a felelősség is többnyire nála van), ezzel szemben segítség esetén a felelősség a segítő személynél van (direkt nem a coach szót használtam), emiatt az ügyfél keveset tanul, kevés sikerélménnyel kísérve.

A coachingnak számos célja lehet, így például a teljesítmény növeléséhez szükséges viselkedésváltozás elérése, üzleti problémák kezelése, személyes és szakmai fejlődés, folyamatos tanulás stb. A folyamat elején coach és ügyfele közösen meghatározzák a coaching-együttműködés irányát, amely mentén később megvalósítják a kívánt elmozdulást. Ennek a meghatározása több találkozást is igényelhet, de akár evidens is lehet már a kezdetektől. A coaching irányultsága, fókusza leggyakrabban

- a kompetenciák fejlesztésére (konkrét, világos, konszenzuson alapul, és erősen kézben tartott folyamat),
- teljesítménynövelésre (például segíti a vezetőt saját teljesítményének értékelésében, valamint visszacsatolást biztosít erősségei és gyengeségei vonatkozásában),
- fejlesztésre (a későbbi munkavégzésre vonatkozik, például segíti a vezetőt erősségeinek és gyengeségeinek a feltárásában, a szükséges fejlődési területek kijelölésében, valamint a hiányosságok pótlási lehetőségeinek felkutatásában) irányul.

A coaching ugyanakkor kapcsolódhat egy szervezet prioritásaihoz is, így például a gyakorlatot szem előtt tartva segíthet bevezetni bizonyos változtatásokat.

A coachingfolyamat lehetséges kimenetei között tartjuk számon a magasabb szintű önismeret elérését, a kívánt viselkedésváltozást, tel-

jesítménynövekedést, a szociális kapcsolatok fejlődését, nagyobb mértékű kitartást, a rugalmasság növekedését, nagyobb toleranciát, és érzelmi kontrollt. A coachingnak támogatnia kell az ügyfél nagyobb felelősségvállalási készségét, és autonómiáját, tágabb értelemben véve a fejlődésre kell koncentrálnia.

A coachingot úgy elméletileg, mint gyakorlatilag sok irányból közelítik. Ennek legfőbb oka hamar nyilvánvalóvá válik, ha figyelmünket azokra a pszichológiai irányzatokra szegezzük, amelyekből – többek között – a coaching eszköztársa kifejlődött. Még mélyebbre ásva két alappillérre lelhettünk. Az ezeken támaszkodó felépítmény egyik lábát azok a – korábban élsportolók trenírozására használt – mentális technikák képezik, amelyeket később az önismeret-fejlesztő programokba építettek be, míg a másik vonal azoknak a pszichoterapeutáknak köszönhető, akik felismerték, hogy nem csak a krízishelyzetben lévő személyeknek lehet szükségük segítségre, támogatásra, hanem azoknak is, akik egyszerűen szeretnének többet felszínre hozni adottságaikból, elégedettségük fokozása érdekében.

A coachingban ma jelenlévő irányzatok többnyire hazánkban is jelen vannak, igaz olykor „kevert” formában. A „tisztának” mondható főbb irányzatok (abc-sorrendben) a következők.

**AKCIÓKÖZPONTÚ COACHING (A PSZICHODRÁMA SZEMLÉLETÉVEL).** A pszichodráma csoportpszichoterápiás módszer. Lényege, hogy a csoporttagok számukra fontos élethelyzeteket jelenítenek meg, amelyben helyzetüket újraélhetik, alkalmazhatják a szerepcserét. Ennek révén más perspektívából is ráláthatnak az adott helyzetre. A módszer akcióorientált, hiszen nem csak megbeszéljük az adott helyzetre vonatkozó teendőket, hanem el is játszatják azt az ügyféllel, aki így biztonságos közegben próbálhatja ki az egyes megoldási lehetőségeket.

**ÉRTÉKALAPÚ COACHING.** Az érték alapú coaching lényege, hogy először az értékeinkkel

jövünk tisztába, majd abból vezetjük le a mások számára is képviselhető és inspiráló stratégiánkat.

**GESTALT-ALAPÚ COACHING.** Ez az irányzat arra a jelenségre épül, hogy ha egy helyzetet többen megélnék, mindenki másra fog emlékezni, mindenki mást emel ki belőle. Mindannyian megélnék egyfajta valóságot, amely egy szubjektív valóság, amit befolyásolnak korábbi élményeink, tapasztalásaink. A gestalt-alapú coaching során az ügyfélben tudatosulnak a helyzetek kezelésére eddig alkalmazott magatartásminták, és/vagy megtörténik az eddigieken túlmutató lehetőségek feltárása is. Eszközük a támogatás és a szelíd konfrontáció.

**MEGOLDÁSKÖZPONTÚ BRIEF-COACHING.** Az egy ülésen belüli előrelépés maximalizálását szolgálja az előrevivő lehetőségekre és az erőforrásokra fókuszáló beszélgetésvezetési eszköz-tár, amelynek során tudatosan nem kérdezzük a problémáról, annak okairól, részleteiről. Valami mást csinálunk: az ügyfelünk hétköznapi valóságában kívánatos változások konkrét, pontos mikroleírására, a már működő erőforrások tudatosítására, az előrelépések jeleinek kidolgozására helyezzük a fókuszot, maximálisan az ügyfél önszerveződését támogatjuk – így érünk el gyors és tartós elmozdulást.

**NLP-ALAPÚ COACHING.** Az NLP (Neuro Linguistic Programming) Intézet szerint a coaching olyan folyamat, amelyben a kliens a coach segítségével hidat épít a jelenlegi állapot és a vágyott célok közé. Ehhez a coach támogatásával azonosítja és eltávolítja az akadályokat. Megtalálja és erősíti meglévő erőforrásait, új erőforrásokat fejleszt ki magában a „híd” elkészítéséhez, és az azon való átkeléshez. Az NLP-coaching specialitása, hogy ehhez a munkához mindig a kliens saját tapasztalatát, belső jelentésrendszerét használja. Ezáltal a folyamat gyors, erőteljes és maradandó.

**ONTOLÓGIAI COACHING.** Az ontológiai coaching célja, hogy megváltoztassa a ben-

nünk élő megfigyelőt és azt, hogyan észleljük a világot a saját értékészleteinken, hiedelminken, kulturális párbeszédeinken keresztül. Lehet, hogy ezek most még korlátozzák a lehetőségeinket, de megtanulható, hogyan teremtünk koherenciát a testünk, az érzelmeink és a beszédünk között. Hogyan hangolódjunk rá a testünk intuitív bölcsességére. Hogyan gondoljuk újra azt, ahogy az életünket éljük.

**RENDSZERSZEMLELÉTŰ COACHING.** E szemlélet alapja, hogy a legkisebb rész is egy egész és rendszer. A rendszereknek tudása, céljai, és ereje van. A coaching feladata, hogy segítsen ezeket felfedezni, mozgósítani. A konstruktív rendszerszemlélet erősíti az egyén felelősségtudatát, öntevékenységre ösztönzi őt. A coachingfolyamatban a felek felelősséget vállalnak magukért, fő feladatuknak a tudatosulást tekintik.

**STORY PROCESSING COACHING – A TUDATTALAN TUDATOSÍTÁSA.** A Story Processing Coaching (SPC) a freudi szabad asszociáció módszerének modern eszköze, amely abban segít, hogy megkülönböztetés nélkül felszínre juttassuk tudatalatti történéseinket, megismerjük és megértsük belső mozgatórugóinkat. Az SPC elfogadja, sőt, alapul veszi a pszichoanalízis megállapítását, miszerint az, ami eszünkbe jut egyáltalán nem véletlenszerű, hanem a tudattalanban zajló folyamatok eredménye.

**SZUPERVÍZIÓALAPÚ COACHING** Az irányzat coachingban való alkalmazásakor egyfajta tapasztalati tanulásról beszélhetünk. Aktuális problémákból, konkrét helyzetekből indulnak ki. A coach kérdések sorozatával segíti az ügyfelet saját problémájának felismerésében, a megoldások megtalálásában. A folyamat során állandó visszajelzéseket ad az ügyfelének arra vonatkozóan, hogy rá hogyan hatnak, benne milyen érzéseket keltenek azok a dolgok, amelyekről alanya beszámol.

**TRANZAKCIÓALAPÚ COACHING.** A tranzakció-alapú coaching célja az ügyfél tevékenységére való fókuszálás. A coach feladata, hogy segítse



ügyfele érzéseit, gondolatait, kommunikációját tisztán kezelni. Nem a coach dönt az ügyfél helyett, nem a megmentés a feladata, hanem az ügyfél önmagáért vállalt felelősségében és szabadságában bízva végzi munkáját. Az irányzat alapelvei: a szerződéses módszer és a nyílt kommunikáció. A tranzakcióanalízisek fogalmi értelmezési keretet adnak az egyén számára nehézségeket, elakadásokat jelentő helyzetben, lehetőséget teremtenek a változásra, változtatásra. A tranzakcióanalitikus megközelítés szerint az emberek általában véve „rendben vannak” és fejlődőképeseek, mindenki rendelkezik a gondolkodásra való képességgel. A döntéseiről mindenki felelősséggel tartozik és képes a nyílt kommunikációra.

**WINGWAVE COACHING.** A wingwave egy szójáték, eredetileg a *wing* vagyis szárny, és a *brainwave*, agyi hullámok szóösszetételből származik. A német *Cora Besser-Siegmund* klinikai pszichológus három külön-külön is sikeres módszer (izomteszt, NLP, két agyfélteke stimulációja) összehangolásával különösen hatásos módszeregyüttest dolgozott ki az érzelmi blokkok oldására és az érzelmi beállítódások formálására. Lényege, hogy ha pontosan megtaláljuk azt a problémát, érzelmi feldolgozatlanságban rejlő elakadást, ami a teljesítmény csökkenését okozza, a viselkedést blokkolja, akkor az egyszerű, pontosan célzott beavatkozásokkal jelentős változást lehet elérni a viselkedésben (Kellő Éva, 2014).

Véleményem szerint a tizenegy bemutatott irányzat jellemzőinek strukturált formában történő szemléltetése nem csak a befogadhatóságot segítené, hanem kellő alapot teremtene azok összehasonlításához is. Ennek érdekében megalkottam egy általam a gyakorlat szempontjából fontosnak tartott, hat szempontot magába foglaló összefoglaló táblázatot, amely az előbb kifejtett irányzatok főbb jellemzőit hivatott csokorba szedni.

Az 1. táblázat első oszlopa a tizenegy irányzat jól ismert elnevezését tartalmazza. A máso-

dik oszlopban az adott irányzat megközelítési elvét tüntettem fel, amely sok esetben azonos, vagy legalábbis nagyon hasonló az irányzat nevéhez. A harmadik oszlopban az irányzat jellegét, az annak keretet adó halmazt jelöltem meg. A negyedik oszlop az irányzatra hangsúlyosan jellemző módszertant, az ötödik annak hatásmechanizmusát, míg a hatodik a már konkrétabb, vonatkozó tartalmi elemeket tartalmazza. Az utolsó oszlopban pedig igyekeztem megragadni a szóban forgó irányzat komparatív erősségeit.

Fontosnak tartom hangsúlyozni azt a hozzáállást, nyitottságot és rugalmasságot, amellyel egy coachnak illik közelednie a különféle irányzatokhoz, attól függetlenül, hogy azok közül esetleg az egyik vagy éppen a másik szimpatikus a számára. Mint ahogy más emberekhez való viszonyulásainkban, itt is el kell fogadnunk a sokféleségben rejlő építő erőt, szépséget. Bizonyos coachinghelyzetek, coach- és ügyfélszemélyiségek más-más megközelítések alkalmazását tehetik indokolttá a tökéletességre törekvő coach és ügyfél szimbiózisában.

Mindebből következően nem is vállalkozom arra, hogy szubjektív véleménnyel méltassam az említett irányzatokat. Céлом csupán az volt, hogy a coachingon belüli irányzatokon keresztül is bemutassam a szakma változatoságát, sokszínűségét. A coachingirányzatok eme sokfélesége, sikeres alkalmazhatóságuk bizonyítékai mind a szakma létjogosultságát, hatékonyságát, összetettségét, alkalmazkodóképességét és számomra egyúttal szépségét is tükrözik.

Napjainkra, a coaching egyre népszerűbbé válásával, nagyszámú coachképző szervezet működését figyelhetjük meg. Egyre több a képzett és jól képzett coach, mindemellett – szerencsére – szaporodik a coachingot igénybe vevők száma is. Ugyanakkor a coaching nagymértékű specializációjának is szemtanúi lehetünk. Csakúgy, mint az orvostudomány-

1. táblázat

**COACHINGIRÁNYZATOK STRUKTURÁLT JELLEMZŐI**

	<b>Megközelítés</b>	<b>Jelleg</b>	<b>Módszertan</b>	<b>Hatásmechanizmus</b>	<b>Tartalom</b>	<b>Erősség</b>
Akcióközpontú coaching	Pszichodráma	Akcioorientált	Csoportos szerepjáték	Nézőpontváltás szerepcserékkel	Élethelyzetek megjelenítése	Biztonságos közegben való kipróbálás lehetősége
Értékalapú coaching	Értérendszer	Felismerő, értékelő	Értékalapú transzformáció	Kognitív feldolgozás	Értékek tudatosítása és illesztése	Kongruenciánövekedés
Gestalt-alapú coaching	Gestalt-pszichológia	Belátáson alapuló	Támogatás és szelíd konfrontáció	Magatartásminikák értékelése	Szubjektív élmények tudatosítása, lehetőségek feltárása	Múlt-jelen-jövő összekapcsolása
Megoldásközpontú brief-coaching	Megoldásközpontúság	Segítő, katalizáló	Célrátörő beszélgetésvezetés	Önszerveződés fejlesztése	Erőforrások és lehetőségek koncentrált feltérképezése	Gyors előrelépés
NLP-alapú coaching	Neurolingvisztikus programozás	Eredményközpontú	Feltáró, „hídépítő” interakció	Saját tapasztalat, belső jelentésrendszer használata	„Hídépítés” a jelenlegi állapot és a vágyott cél közé	Gyors, erőteljes, maradandó
Ontológiai coaching	Ontológia	Hozzáállás-változtató	Ontológiai tanulás	Új szemléletmód kialakítása	A létezés sajátosságainak figyelembevétele	Természetes harmónia, mely és tartós változások
Rendszerszemléletű coaching	Rendszermélet	Komplexitás-fókuszú	Rendszerszemléletű kérdéstechnika	Magasabb nézőpontból való rálátás	Összeüggések, hatásmechanizmusok feltárása	Módszertani eszközgazdagság
Story Processing Coaching	Freudi szabad asszociáció	Asszociatív	Szabad asszociáció	Belső mozgatórugók megértése	Tudatalatti történések felszínre hozatala	A tudattalan tudatosítása
Szupervízióalapú coaching	Szupervízió	Személyiségfejlesztő	Kérdés-, és visszajelzés-fókuszú	Tapasztalati tanulás	Reflexió, önreflexió	Fejlődésorientált
Tranzakcióalapú coaching	Tranzakcióanalízis	Összefüggés-feltáró	Pszichológiai struktúraelemzés	Információs és érzelmi cserefolyamatok felismerése	„Énállapot” és interakcióelemzés	Hatékony
Wingwave coaching	Káoszelmélet	Érzellem-fejlesztő	Kineziológia, NLP, és bilaterális stimuláció együttese	Érzelmi rugalmasság fejlesztése	Viselkedést blokkoló érzelmi elakadások oldása	Test és lélek egysége

Forrás: saját szerkesztés

ban, a coachingban is lezajlott specializáció számtalan coachingfajtát eredményezett. Sokszor talán már túlzott, indokolatlan mértékben van jelen a specializáció, amelyet csupán marketing, illetve anyagi célok fűtenek. A kezdeti időszakban meghonosodott életvezetési, üzleti, és felsővezetői coaching mellett ma olyanokra is rábukkanhatunk, mint a konfliktus coaching, pénzügyi coaching, házasság előtti coaching, terhességi coaching, házassági coaching, szülő coaching, család coaching, kapcsolati coaching, önbecsülés coaching, spirituális coaching, és így tovább ... Amíg ez eladható, és a megtévesztés működőképes, addig ez a tendencia még egy ideig folytatódhat. Ennek a trendnek kedvez, hogy azokban az országokban, ahol már „megvetette lábát” a coaching, egyre többen élnek tudatosabb, értékvezérelt életet.

A coachingban egyre több felfogás és irányzat jelenik meg, ami inkább előnyösnek mondható, hiszen emberi teremtmények lévén mindnyájunknak különbözik nem csak az ujjenyomata, az írisze, hanem a személyisége is. Emiatt meggyőződéssel vallom, hogy amíg egy adott megközelítés képes betölteni a coachinggal kapcsolatos fő küldetését, addig helye van ebben a nagyon is emberi szakmában.

A coaching kialakulásának történetére visszatekintve láthatjuk, hogy az amerikai hatás már a kezdetektől fogva jelentős befolyást gyakorolt a szakmára. Alaposabban szétnézve nem nehéz észrevenni, hogy ez mindmáig meghatározó. Ez nem azt jelenti, hogy például Európában nem születnek figyelemre méltó újdonságok, de az USA-ban sok tekintetben előttünk járnak. Rögtön az első említendő dolog az elterjedtség, a coaching ismerete úgy a cégvezetők, mint az átlagember szintjén. Úgy tűnik, hogy például hazánkban nem csak az ismertség terjedésének üteme, hanem a hasznos szakmai újdonságok átvétele is lassabban megy, bár az utóbbi években már látni előrelépést. Pé-

dául jómagam is sokat gondolkodtam már a coaching kiterjeszhetőségén. Ezalatt azt értem, hogy ha végigtekintünk a klasszikus coaching kialakulásától napjainkig „bepöchlött” íven, azt tapasztalhatjuk, hogy az „ősidőkben” – a pszichoterápiához hasonlóan – általában négy szemközt zajlottak a coachingülések. Később megjelent a team coaching, hasonló problémával küzdő, közös célt kitűzni tudó, egy csoportba sorolható ügyfelek formájában. Az utóbbi időben az USA-ból arról hallhatunk híreket, hogy egyszerre több coach-csal – megfelelő, speciális módszertannal – több száz dolgozó coacholása zajlik, amely a visszajelzések alapján sikeres lehet.

Mindezt tovább gondolva felmerülhet bennünk a kérdés: merre tovább? A 2. ábra a coaching eddigi típusait ábrázolja a résztvevők száma szerint.

Visszatekintve az eddig bejárt úton és tere engedve a képzelőerőnek, úgy gondolom, hogy érdemes lenne megvizsgálni a coaching társadalmi szintű alkalmazásának lehetőségét és létjogosultságát, még ha nem is az egész társadalom, de bizonyos, kisebb társadalmi csoportok egy időben, széleskörűen történő coacholásának esélyeit, alapfeltételeit, módszertanát és kivitelezési lehetőségeit.

Az 3. ábra gondolati íve persze rengeteg izgalmas kérdést, problémát is felvet, mint például:

- ① Egyáltalán lehetséges-e?
- ② Milyen célok jöhetnek szóba?
- ③ Kik határoznák ezeket meg?
- ④ Mit kellene előzetesen megteremteni hozzá?
- ⑤ Milyen formában kerülhetne lebonyolításra?
- ⑥ Mi lenne az alkalmazott módszertan?
- ⑦ Hogyan történne a párbeszéd?
- ⑧ Kik lennének a coachok?
- ⑨ Hogyan történne a visszajelzés?
- ⑩ Mi alapján és hogyan mérnénk a folyamat sikerét?

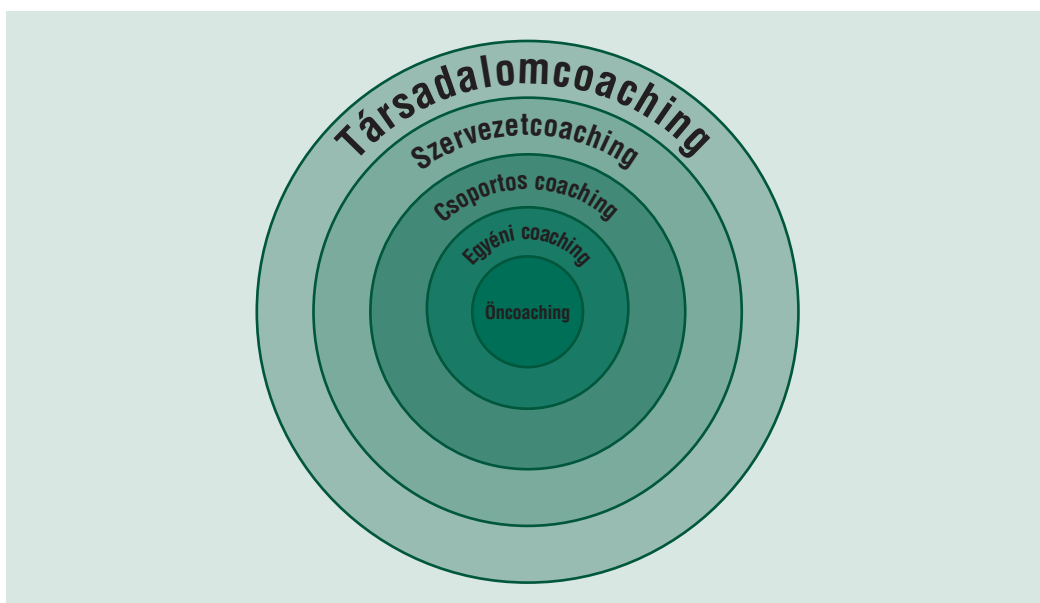
Úgy gondolom, hogy ez a jövő egyik nagy

### A COACHING EDDIGI TÍPUSAI A RÉSZTVEVŐK SZÁMA SZERINT



Forrás: saját szerkesztés

### A COACHING EGY ÚJ TÍPUSA, A TÁRSADALOMCOACHING



Forrás: saját szerkesztés

kihívása, ami véleményem szerint – az eddigi fejlődéstörténet sajátos útját látva – a fokozatosság elvét betartva, előbb-utóbb valóvá válhat. Ilyen irányú optimizmusomat erősíti az a nemzeti konzultáció, amely hazánkban már működő gyakorlat a kormányzati szervek és az állampolgárok között.

## ÖSSZEGZÉS

Coach Akadémiát végzett kvalifikált coachként, több mint egy évtizedes gyakorlattal a hátam mögött úgy gondolom, hogy egy szakember csakis úgy lehet hiteles és sikeres ezen a területen (is), ha elmélet és gyakorlat egyszerre van jelen az életében. Ez mindkét irányból beigazolódik. A minőségi praktizáláshoz – a személyes kompetenciákon túlmenően – komoly elméleti alapok szükségesek, ugyanakkor a szakma magas színvonalú oktatása, kutatása sem képzelhető el gyakorlati tapasztalatszerzés nélkül. A kettő összekapcsolódik, egymásba simul, karöltve fejlődik igazán. Jelen tanulmány első sorban a kezdő lépés megtételét, a coaching filozófiájának, eszmerendszerének bemutatását, a későbbiekben termékeny alkotómunkává váló gondolatok felébresztését szolgálta – főként vezetők számára – azzal a nem titkolt céllal, hogy akár általános vezetői gyakorlatként, akár egy szervezet belső ellenőrzését támogatva tudja annak hatékonyságát növelni. A történelmi áttekintés során megismert mérföldkövek, a sportból a gazdaság-

ba átdiffundáló, majd a vezetésfejlesztésben is bizonyított koncepció gyakorlati alkalmazása mára megkülönböztető minőséggé vált. A vezetők a coachingot többféleképpen is beépíthetik mindennapi vezetési gyakorlatukba. Ennek kezdeti lépése, egyben legegyszerűbb módja a coaching előzőekben bemutatott eszmerendszerének, megközelítésének, logikájának operatív felhasználása. Ebből táplálkozhat később a vezető által a korábbiakban már elsajátított kérdezéstechnika, valamint az az akár több száz eszközből álló módszertani repertoár, amelyet a vezető akár egy belső ellenőrzés során is „bevetet”. Sikeres példaként említhető az Állami Számvevőszék vezetőinek lebonyolított Coaching típusú vezetés, Komplex problémamegoldás és Személyes kompetenciák fejlesztése című kurzusok sorozata, amely a résztvevők visszajelzései alapján beváltotta az ismertett cél elérése iránt táplált reményeket. Mindezek a gyakorlatban is megvalósuló és egyre szélesebb körben terjedő – remélhetően – jó gyakorlattá váló vezetői próbálkozások idővel a gazdaság egészét támogató ambíciókká fejlődhetnek.

Írásommal szerettem volna rámutatni arra, hogy a coaching – mint hatékony, komoly történelmi gyökerekkel rendelkező eszmerendszer, és a hozzá kidolgozott módszertani repertoár, valamint az ezekhez szervesen kapcsolódó gyakorlati megvalósítás – miként szolgálhatja azt az egyénből kiinduló, de akár a társadalom egészére kiterjedő nemes célt és tovagyűrűző jótékony hatást, amely tágabb értelemben az egész emberiség javát szolgálja. ■

## JEGYZETEK

<sup>1</sup> <http://www.tarrdaniel.com/documents/Buddhizmus/donate.html>

<sup>2</sup> <https://menslab.com/en/icf-definition-of-coaching/>

<sup>3</sup> <https://internationalcoachingcommunity.com/what-is-coaching/>

IRODALOM

- AUERBACH, J. E. (2006). *Cognitive coaching*. In: D. R. Stober, A. M. Grant (Eds.), *Evidence based coaching handbook*. pp. 103–127. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- BALOGH L., BARTA T., DOMINIK GY., KONCZ I. (2000). Vezetépszichológiai sarokpontok. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- BEATTIE, R. S. (2006). *HRD in the public sector: The case of health and social care*. In S. Sambrook & J. Stewart (Eds.), *Human resource development in the health and social care context*. Routledge, London
- BESSER-SIEGMUND, C., SIEGMUND, H. (2011). *Wingwave coaching – készségfejlesztés és stresszkezelés szelíd ráhatással*. Z-Press, Miskolc
- BETH O'NEILL, M. (2007). *Executive Coaching with Backbone and Heart*. John Wiley & Sons, Hoboken
- CHÖDRÖN, P. (2003). *Bölcsességek*. Alexandra, Budapest
- COPE, M. (2007). *A coaching módszertana*. Manager Könyvkiadó, Budapest
- COPE, M. (2004). *The Seven Cs of Coaching: The Definitive Guide to Collaborative Coaching*. Prentice Hall, London
- COX, E., BACHKIROVA, T., CLUTTERBUCK, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. Sage, London
- EASTERBY, M., THORPE, S. R., JACKSON, P. R. (2011). *Management Research*. Sage, London
- GORDON T. (2003). *Vezetői eredményesség tréning*. Budapest, Assertiv Kiadó
- GRANT, A. M. (2006). *Solution-focused coaching*. In J. Passmore (Ed.), *Excellence in coaching: The industry guide*. pp. 73–90, London: Kogan Press
- HAMLIN, R. G., ELLINGER, A. D., BEATTIE, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, 9(3), pp. 305–331
- HAWKINS, P. (2007). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*. Open University Press, Maidenhead
- HUNT, J. M., WEINTRAUB, J. R. (2002). How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), pp. 39–44
- JOHNES, T., BRINKERT, R. (2008). *Conflict Coaching*. Sage, London
- JUHÁSZ M. (2000). Munka és személyiség/Az FFM (Five Factor Model) előrejelző érvényessége a munkateljesítményre. *Alkalmazott Pszichológia*, 2. évfolyam, 4. szám, 43–57. oldal
- KELLÓ É. (2014). *Coaching alapok és irányzatok*. Akadémia Kiadó, Budapest
- KOMÓCSIN L. (2009). *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I*. Budapest, Manager Könyvkiadó
- KORNFIELD J. (2003). *Bölcsességek*. Alexandra, Budapest
- KUNOS I. (2005). A vezetéstudomány viselkedéscentrikus megközelítése – a humánológia tükrében. *Vezetéstudomány*, 36. évfolyam, 4. szám

- KUNOS I. (2009). *Személyiségfejlesztés*. Miskolci Egyetem Kiadó, Miskolc, ISBN 978-963-661-862-9
- KUNOS I., KOMÓCSIN L. (2009). Coaching-orientált vezetői személyiségvizsgálat a hazai gyakorlatban II., Magyarországi Coaching Konferencia, Budapest
- KUNOS I., KOMÓCSIN L. (2010a). Vezetői személyiségvonások összehasonlító vizsgálata a hazai coachinggyakorlat és coachképzés fejlesztése érdekében. *Humánpolitikai Szemle*, 21. évf., 34–52. oldal
- KUNOS I., KOMÓCSIN L. (2010b). *Coaching related findings of a comparative personality survey*. In: *European Integration Studies, Volume 8, Number 1*, Miskolc University Press. 81–106. oldal
- KUNOS I. (2010a). A saját coaching koncepcióm bemutatása, különös tekintettel az executive coachingra. Kvalifikációs szakdolgozat, Business Coach Akadémia, Budapest
- KUNOS I. (2010b). *Vaslady*. In: *77 tanulságos történet vezetőkről coachoktól és tanácsadóktól*. szerk.: Komócsin L., 117–118. oldal, Budapest, Manager Kiadó
- KUNOS I. (2011). *Önbizalom-növelés*. In: *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek II.*, szerk.: Komócsin L., 45–63. oldal, Budapest, Manager Könyvkiadó
- KUNOS I. (2012a). *Coaching a magyar HRM-ben*. In: *Átalakuló emberi erőforrás-menedzsment*. szerk.: Poór, Karoliny, Berde, Takács, Budapest, Complex Kiadó, 266–277. oldal
- KUNOS, I. (2012b). *Coaching, mint a személy és szervezet összeillesztésének eszköze*. In: Veresné Somosi M. (szerk.): *Tudásmenedzsment rendszer fejlesztése a vállalati versenyképesség javítására*. Miskolci Egyetem, 63–77. oldal, 1. kötet
- KUNOS I. (2016). *Personality Development*. Globe Edit, Saarbrücken, Németország, ISBN 978-3-639-73439-3
- KUNOS I. (2018a). Coaching a társadalom és a gazdaság szolgálatában. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 15, (1), 92–97. oldal
- KUNOS I. (2018b). Coaching-style Leadership. *International Journal of Social Science and Business* 3, (1), 56–62. oldal
- KUNOS I. (2021). *Sikeres szervezet coaching egy multinacionális vállalatnál*. In: *Nemzetközi menedzsment*. Szerk.: Blahó A., Czakó E., Poór J., Budapest, Akadémiai Kiadó, 347–354. oldal
- LEE, G. (2003). *Leadership Coaching: From Personal Insight to Organisational Performance*. Chartered Institute of Personnel & Development, London
- LOUF, A. (2006). *A spirituális kísérés*. Bencés Kiadó, Budapest
- PETERS, T., WATERMAN R. H. JR. (1982). *In Search of Excellence*. Harper Collins Publishers, New York
- NOER, D. M., Leupold, C. R., Valle, M. (2007). An analysis of Saudi Arabian and US managerial coaching behaviors. *Journal of Managerial, Issues*, 19(2), pp. 271–287
- PALMER, S., WHYBROW, A. (2008). *Handbook of Coaching Psychology*. Routledge, Hove
- PASSMORE, J. (2006). *Excellence in Coaching*. Kogan Page, London
- PETERSON, D. B. (2006). *People are complex and the world is messy: A behavior-based approach to*

*executive coaching*. In: D.R. Stober & A.M. Grant (Eds.), *Evidence based coaching handbook*. pp. 103–127. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

VOGELAUER, W. (2002). *A coaching módszertani ABC-je – A sikeres tanácsadó gyakorlati kézi-*

*könyve*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest

VOGELAUER, W. (2002). *Coaching a gyakorlatban – Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest



# *A közsféra belső ellenőreinek tanácsadói tevékenysége Magyarországon*

Kovács Tamás

*Soproni Egyetem*

kovacs.tamas@uni-sopron.hu

---

## ÖSSZEFOGLALÓ

A belső ellenőr manapság nem csak bizonyosságot adó tevékenységet végez, hanem tanácsadói szolgáltatásokat is nyújt. A belső ellenőrzés tanácsadói tevékenysége a szervezet vezetője részére nyújtott, hozzáadott értéket eredményező szolgáltatás. A tanulmány készítését az vezérelte, hogy ennek jelentőségét és gyakorlati megvalósulását vizsgáljuk költségvetési szerveknél, önkormányzatoknál, köztulajdonban álló gazdasági társaságoknál. A vizsgálat során a szakirodalom és jogszabályok feldolgozása mellett primer kutatásra került sor. Megállapítható, hogy a döntéshozókat támogató tanácsadó szerep megerősödött, nagyobb hangsúlyt kap a belső ellenőrzés területén a közsférában is. Ugyanakkor úgy találtuk, hogy a függetlenség megőrzése, a szabályszerűség és a hatékonyság erősítése érdekében lehet még mit tenni, például a téma továbbképzéseken történő erősebb megjelenésével vagy bővebb ajánlásokkal.

**KULCSSZAVAK:** belső ellenőrzés, közsféra, köztulajdonban álló gazdasági társaságok, tanácsadó tevékenység

**JEL-KÓDOK:** H83, M42, M48

**DOI:** [https://doi.org/10.35551/PSZ\\_2022\\_k\\_1\\_4](https://doi.org/10.35551/PSZ_2022_k_1_4)

---

Az elmúlt években jelentős változások indultak a közvagyon hasznosító, közpénzt használó, közszolgáltatásokat nyújtó nagyobb szervezetek integritásának erősítésében. A folyamatot tovább erősíti az erőteljes digitalizáció a közszférában, valamint a könyvelői és auditszakmákban (Hegedűs, Cseh, Fábics, 2020). A költségvetési szervek független belső ellenőrzése évek óta szerepel a hazai jogrendszerben (Lentner, Turján, Varga, 2001), s már tíz éve szó szerint is megjelenik az államháztartásról szóló törvényben a belső kontrollrendszer kialakításának kötelezettsége, azonban a köztulajdonban lévő vállalatoknál csak 2021. január 1-jétől kötelező ilyen rendszer létrehozása és működtetése.<sup>1</sup> Ahogy azt az Állami Számvevőszék (ÁSZ) és több kutató is megállapította, a magasabb kontrollszint megteremtése addig csak a társaság menedzsmentjének elkötelezettségétől függött (Pulay, Lucza, 2018; ÁSZ, 2019; Boros, 2019). A tanulmányokat és javaslatokat figyelembe vevő, az említett vállalatokra vonatkozó új szabályozás – a költségvetési szerveket érintő korábbi szabályozó elemekhez hasonlóan – a belső kontrollrendszer kiépítésére vonatkozó keretszabályokat tartalmazza, a nemzetközi belső kontroll standardokra épül, és kötelező elemként írja elő a belsőellenőrzési funkció kialakítását.

A nemzetközi ajánlásokat követve a hazai jogszabályokban<sup>2</sup> meghatározott definíció szerint a belső ellenőrzés a független, objektív bizonyosságot adó tevékenység mellett tanácsadói tevékenységet is magába foglal. A mai, sokrétű belsőellenőri feladatok, köztük a tanácsadás kialakulása viszont csak az utóbbi néhány évtizedre nyúlik vissza.

## CÉLKITŪZÉS

A tanulmány célja, hogy a tanácsadói tevékenység megjelenését és jelentőségét elemezze a szakirodalom, különféle jogszabályok, útmu-

tatók és ajánlások, valamint kérdőíves felmérés alapján. Mivel a téma kutatása 2018-ban indult, e cikk, ahol van rá lehetőség, elhelyezi a vizsgálatba korábbi kollégámmal, *Kovács Róberttel* elvégzett kutatások eredményeit is (lásd Kovács R., Kovács T., 2018; Kovács T., Kovács R., 2019).

A primer kutatás előtt a cikk a tanácsadói szolgáltatás jelentőségének változását, jellemzőit és a releváns követelményeket ismerteti. Ezt követően a kérdőíves kutatás módszertanát és eredményeit mutatom be. A tanulmány a következtetések levonásával és javaslatok megfogalmazásával végződik.

## A TANÁCSADÓI TEVÉKENYSÉG MEGJELENÉSE ÉS JELENTŐSÉGE A SZAKIRODALOM ÉS A JOGSZABÁLYOK ALAPJÁN

Több mint száz évvel ezelőtt az ipari forradalom és ehhez kapcsolódóan az üzleti tevékenységek fokozódása indította el az auditmódszerek fejlődését és széles körű alkalmazását (Kovács, Szóka, 2016). A kevésbé szabályozott részvénytársasági környezet, a megnövekedett befektetői kockázat tette fontossá az audittevékenységet, ami viszont akkoriban továbbra is főleg a csalás felderítésére és a vagyonmérleg megfelelőségére fókuszált (Lee, Azham, 2008).

A belső ellenőrzés az '50-es évek végére a menedzsmentnek nyújtott számos szolgáltatást tartotta az Institute of Internal Auditors (IIA) meghatározása alapján, de *Ramamoorti* (2003) történeti visszatekintését vizsgálva az ellenőri munka leírásában egyfajta tanácsadás csak az 1978-ban kiadott IIA-standardokban olvasható. E szerint a belső ellenőrzés nem csak elemzésekkel, értékelésekkel, ajánlásokkal és információkkal látja el a szervezet tagjait a vizsgált tevékenységekkel kapcsolatban, hanem tanácsokkal is.

Az 1990-es évek elejére már a maihoz hasonló felfogásban értették a belső ellenőrzést:

a belső ellenőrök – az adott szervezet igényeitől és preferenciáitól függően – több területen dolgoznak és a vizsgáló, bizonyosságot adó tevékenység mellett tanácsadói feladatot is ellátnak (Ramamoorti, 2003).

Az 1990-es évek végére a tanácsadásra már fokozott figyelmet fordítottak. Ezt erősítették meg például *Nagy és Cenker* (2002) belsőellenőri vezetőkkel folytatott interjúi, és az IIA 1999-ben elfogadott, a valós élet változásait lekövető új definíciója is. Mivel a vállalatok vezetői a belső ellenőrzés független értékelési funkcióját nem tekintették hozzáadott értéknek, a megnövekedett mennyiségű kiszervezésre és létszámleépítésre válaszul a belső ellenőrök kevésbé összpontosítottak a megfelelés és a pénzügyi adatok ellenőrzésére, annál inkább a működés értékelésére, valamint a hatékonyság és az eredményesség javításának elősegítésére (Bau-raad, 2000; Richards, 2001; Nagy, Cenker, 2002 – mindhármát idézi Burton, Starliper, Summers et al., 2014). A mindennapokban a belső ellenőrök a korlátozott erőforrások és a menedzserek változó igényei miatt csökkentették az általuk végzett bizonyosságot adó és tanúsítási munkájuk mennyiségét (Marks, 2001; Nagy, Cenker, 2002 – mindkettőt idézi Burton, Starliper, Summers et al., 2014).

Az Egyesült Államokban a Sarbanes–Oxley-törvény (SOX) 2002-es elfogadásával jelentősen csökkent a hajlandóság a több tanácsadói szolgáltatás nyújtására. A vállalatok felsővezetése a belsőellenőrzési funkciótól várta, hogy segítsen a SOX által előírt számos kötelezettség teljesítésében. Sok társaságnál a belsőellenőrzési erőforrásoknak akár a 100 százalékát is a 404. számú, A belső kontrollok vezetői értékelése című szakasznak való megfelelésre fordították az első évben (PwC, 2006). Sok belsőellenőri vezető jelezte, hogy osztályaik a 404. szakasz hatályba lépése előtt értéknövelő és tanácsadói tevékenységre irányultak, vagy azt tervezték, de a SOX szerinti megfele-

lősségi követelmények tartósan megváltoztatták a társaságok belsőellenőrzési osztályainak orientációját (Nagy, Cenker, 2007).

A 2000-es évek végén az üzleti környezet újabb sokkja, az Egyesült Államokból induló gazdasági recesszió készítette a belső ellenőröket újra arra, hogy a tevékenységeik közötti arányokon módosítsanak. A jelentős költségvetési megszorításokkal a belső ellenőrök több energiát fordítottak arra, hogy hozzáadott értéket próbáljanak növelni azáltal, hogy nagyobb hangsúlyt fektettek a tanácsadói szolgáltatásokra, például a működési kockázatok kezelésére (IIA 2009a, 2009b, 2009c; Tapestry Networks 2011 – idézi őket Burton, Starliper, Summers et al., 2014). Természetesen a világ más részein szintén láthatók voltak hasonló tendenciák. Például a 2010-es évek elején a tanácsadói aktivitás erősödését tapasztalta Malajziában *Subaily és Mahzan* (2012), a román közsférában *Dumitrescu Peculea* (2015) is.

Az előzőek alapján elmondható, hogy bár a belső ellenőrzésen belül a tanácsadói és a bizonyosságot adó szolgáltatásokra való összpontosítás többször változott, de a tanácsadói szerep megerősödése vitathatatlan.

Hazánkban a közsféra területén a 193/2003. (XI. 26.) kormányrendelet a költségvetési szervek belső ellenőrzéséről (a továbbiakban Ber.) még csak egy helyen (8. §) említi a tanácsadói tevékenységet mint a belső ellenőr feladatát. A 2011-es új jogi szabályozásban már jobban előtérbe került a döntéshozókat támogató tanácsadó szerep. A Bkr. alapján a tanácsadói tevékenység „a költségvetési szerv vezetője részére nyújtott olyan hozzáadott értéket eredményező szolgáltatás, amelynek jellegét és hatókörét a belsőellenőrzési vezető és a költségvetési szerv vezetője a megbízáskor közösen írásban vagy szóban határoz meg anélkül, hogy a vezetői felelősséget a belső ellenőr magára vállalná.” A köztulajdonban álló gazdasági társaságokra vonatkozó, 2019-ben kihirdetett Kézikönyv a köztulajdonban

álló gazdasági társaságok részére a belső kontrollrendszer kialakításához és működtetéséhez (Gtbr.) szintén így fogalmaz, csak értelemszerűen ott a tanácsadás az első számú vezető vagy a felügyelőbizottság részére történik.

## A TANÁCSADÁS JELLEMZŐI ÉS A TEVÉKENYSÉGGEL KAPCSOLATOS KÖVETELMÉNYEK

E fejezetben a tanácsadói tevékenység tartalmának kibontása és a primer kutatás szempontjából releváns, a tanácsadással szemben támasztott követelmények ismertetésére kerül sor. A tanácsadás fogalma, értelmezése és a követelmények több általános és specializáltabb forrásból tudható meg. Mivel a tanulmány a közsféra belső ellenőreinek tevékenységére irányul, ezért az „egyetemes” IIA-normák mellett a következőkben az önkormányzatok, költségvetési szervek, köztulajdonban álló gazdasági társaságok kapcsán releváns források kerülnek feldolgozásra:

- jogszabályok (Bkr., Gtbr.),
- a magyarországi államháztartási belsőellenőrzési standardok (PM, 2021),
- ajánlások, irányelvek (PM, 2020a),
- kézikönyv minták (NGM, 2017; PM, 2020b).

A költségvetési szervekre vonatkozó, kapcsolódó részeket korábbi cikkünkben (Kovács T., Kovács R., 2019) összefoglaltuk. Ezekkel a kutatás szempontjából voltaképpen megegyeznek a köztulajdonban lévő társaságokra érvényes új, 2019-ben és 2020-ban megfogalmazott követelmények, ugyanakkor a primer kutatáshoz történő közvetlen kapcsolódás céljából röviden szükségesnek tartottam a megjelenítést e munkában is.

A hatályos IIA-normák fogalomjegyzéke a belső ellenőri tanácsadói szolgáltatásokat a tanácsadás és az ügyfelek számára nyújtott ehhez kapcsolódó szolgáltatásokként határozza meg.

Ilyenek például a jogi szaktanácsadás, javaslatok megtétele, szakmai segítség és az oktatás. A szolgáltatások jellegét és hatókörét az ügyféllel kötött megállapodás tartalmazza, és hozzáadott értéket eredményez, valamint javítja a szervezet irányítási, kockázatkezelési és kontrollfolyamatait anélkül, hogy felelősséget vállalna át a belső ellenőr (IIA, 2017).

A bizonyosságot adó és a tanácsadási tevékenység között az egyik alapvető különbség a tevékenységben érintettek száma. Az ellenőrzési, bizonyosságot adó tevékenységek olyan elsődleges mechanizmusok, amelyeket egy harmadik fél érdekeinek védelme érdekében fejlesztettek ki (Anderson, 2003).

A tanácsadói szolgáltatásoknak általában két szereplője van: (1) a tanácsadó személy vagy csoport – a belső ellenőr, valamint (2) a tanácsot kérő és fogadó személy vagy csoport – a megbízó.

A vonatkozó IIA végrehajtási standardok leírják, hogy a tanácsadói szolgáltatás jellegét tekintve konzultációs tevékenység, amelyet általában a megbízó konkrét felkérése alapján nyújtanak. A tanácsadói feladat jellege és hatóköre a megbízóval történő megállapodás eredménye (IIA, 2017).

A tanácsadói tevékenység kapcsán az IIA normái relevánsak (IIA, 2017). A 1220.C1 norma (standard) alapján a tanácsadói megbízások során a belső ellenőröknek kellő szakmai gondossággal kell figyelembe venniük a következőket:

- az ügyfelek igényei és elvárásai, beleértve a megbízás eredményeinek jellegét, ütemezését és közlését;
- a megbízás célkitűzéseinek eléréséhez szükséges munka relatív összetettsége és mennyisége;
- a tanácsadói megbízás költsége a várható haszonnal szemben.

A 2010.C1 norma előírja, hogy a belső ellenőrzés vezetőjének célszerű mérlegelnie a tanácsadói megbízások elfogadását annak alap-

ján, hogy a megbízás elvégzése javítaná-e a kockázatok kezelését és a szervezet működését, valamint teremtene-e értéket. Az elfogadott megbízásokat szerepeltetni kell a tervben, a 2201.C1 szerint pedig a jelentősebbeknél a megállapodást dokumentálni kell.

A 2330.C1 megvalósítási norma elrendeli, hogy a belsőellenőrzési vezetőknek ki kell dolgoznia a tanácsadói megbízás dokumentációjának tárolási és őrzési eljárását, valamint hozzáférési rendjét.

A 2410.C1 norma szerint a tanácsadói megbízások folyamatának és eredményeinek kommunikációja a megbízás jellegétől és az ügyfél igényeitől függően formailag és tartalmilag eltérő lehet.

A hazai szabályozás szerint az éves ellenőrzési tervnek tartalmaznia kell a tanácsadó tevékenységre tervezett időt (NGM, 2017; PM, 2020a, PM, 2020b). Az előre nem tervezett tanácsadói megbízásokat a soron kívüli ellenőrzési kapacitás terhére kell elvégezni, illetve – amennyiben elegendő kapacitás vagy szakértelem nem áll rendelkezésre – külső szolgáltató bevonására kell javaslatot tenni, szükség esetén módosítani kell az éves ellenőrzési tervet (NGM, 2017).

A tanácsadó tevékenységre szóló felkérés történhet szóban vagy írásban (Bkr., Gtbr.). Ha a belsőellenőrzési tevékenységet teljeskörűen külső szolgáltató látja el, akkor a tanácsadó tevékenységre szóló felkérést minden esetben írásban kell rögzíteni (Bkr.).

A tanácsadó tevékenységnek a kézikönyvekben vázolt lehetséges kategóriái a következők:

▶ Hivatalos tanácsadói megbízások: előre tervezettek, amelyekhez írásbeli megállapodás szükséges, akár a belső ellenőrzés, akár külső szolgáltató végzi a tanácsadó tevékenységet.

▶ Informális tanácsadói megbízások: olyan rutintevékenységek mint például részvétel állandó bizottságokban, határidős projektekben, ad-hoc megbeszéléseken, valamint véleményezés és rutinszerű információcsere.

▶ Speciális tanácsadói megbízások: speciális projektek (például szervezetek összeolvadása, szétválása, komplex rendszerek átalakítása) megvalósításában történő részvételre vonatkoznak.

▶ Sürgősségi tanácsadói megbízások: részvétel egy katasztrófát vagy más jelentős költségvetési eseményt követő, a működések helyreállításával vagy fenntartásával foglalkozó munkacsoportban, amelyet átmeneti időszakra szóló segítség nyújtásával, speciális és szokatlan határidejű feladattal bíztak meg (NGM, 2017; PM, 2020b).

A tanácsadói munka nem veszélyeztetheti a belsőellenőrzési funkcionak a bizonyosságot nyújtó tevékenységhez szükséges független és objektív pozícióját. Ezért csak úgy lehet végezni, ha a belső ellenőrzésért felelős vezető előzetesen megbizonyosodott arról – illetve a munka során folyamatosan biztosítja is azt –, hogy a tanácsadó ellenőrök a folyamatok, rendszerek kialakításáért ne vállaljanak operatív felelősséget.

Kötelező nyilvántartást vezetni valamennyi, a belső ellenőrzés által elvégzett munkáról és gondoskodni az ellenőrzési és tanácsadói tevékenységhez kapcsolódó dokumentumok megőrzéséről. A tanácsadói tevékenység dokumentálása a belső ellenőr által készített, illetve a tanácsadói munka során szerzett és megőrzött írásos és/vagy elektronikus feljegyzésekben, dokumentumokban és más adatformátumban (összefoglalóan: munkadokumentumokban) történik (NGM, 2017; PM, 2021b).

## MÓDSZER

A tanácsadói tevékenységet – a korábbi két, egyszerűbb kutatáshoz hasonlóan – online kérdőíves felméréssel vizsgáltam. A Google Űrlapok alkalmazásával 2018-ban még rövid, hat kérdésből álló sort állítottunk össze. A hatból öt volt zárt és egy nyitott kérdés. 2019 végén

ugyanezekkel a kérdésekkel és egy új kérdéssel indítottuk el a felmérést. Az új kérdés a belső ellenőr által vizsgált szervezet(ek) típusára irányult. 2021-ben a belsőellenőri munka formájára (alkalmazott vagy külső szolgáltató) is készült kérdés, valamint a vizsgált szervezetek közé bekerültek a köztulajdonban álló gazdasági társaságok is. A következő kérdéssor állt össze:

① Milyen szervezetnél látja el belsőellenőri tevékenységét?

② Milyen formában végzi a belsőellenőri munkáját?

③ Mennyi ellenőri napot tervezett a 2020-ra vonatkozó éves ellenőrzési tervében tanácsadásra a teljes ellenőri napok számát tekintve?

④ Mennyi ellenőri napot tervezett a 2021-re vonatkozó éves ellenőrzési tervében tanácsadásra a teljes ellenőri napok számát tekintve?

⑤ Hogyan alakul a tervezett és a ténylegesen tanácsadásra fordított ellenőri napok egymáshoz viszonyított száma az előző évek tapasztalata alapján?

⑥ Mennyire jellemző a szervezete(i) operatív működésére, hogy a vezetőkön kívül más munkatárs is igényli a véleményét, tanácsát bizonyos ügyekben, folyamatokban?

⑦ Milyen arányban történik a szóbeli, illetve az írásbeli tanácsadói felkérés a belsőellenőri munkája során?

⑧ Milyen módon dokumentálja a szóbeli felkérésre végzett tanácsadói tevékenységét?

Mindegyik kérdés kötelezően kitöltendő volt, kivéve az utolsót, amely egy nyitott kérdés. A kérdések után a válaszadóknak volt lehetőségük még megosztani bármilyen gondolatukat, tapasztalatukat, javaslatukat is a tanácsadói tevékenységgel kapcsolatban. A felmérésre 2021 szeptemberében került sor. A kitöltők anonimitását biztosítottam.

A célszemélyek a közzsféra belső ellenőrei. A Pénzügyminisztérium nyilvántartásában 2018 októberében 2583, 2020. január 1-jén 2529, 2021. október 1-jén 3096 regisztrált,

költségvetési szervnél és/vagy köztulajdonban álló gazdasági társaságnál belsőellenőrzési tevékenység folytatására engedéllyel rendelkező személy szerepelt.

A nyilvántartás tudományos kutatási célra nem használható, ezért a kérdőív eljuttatását a célszemélyekhez más módon kellett elérni. Korábban a saját szakmai ismerősöket kerestük meg és a hólabdamódszert alkalmaztuk. Emellett célirányosan közel 60 oktatási költségvetési szerv belső ellenőrének lett elektronikus levélben elküldve a kérdőív. Idén ezeken túl több mint 30 jegyző kapott kérést a belső ellenőrnek történő továbbküldésre, illetve a Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete a hírlevelében elhelyezett figyelemfelhívásával segítette a munkámat.

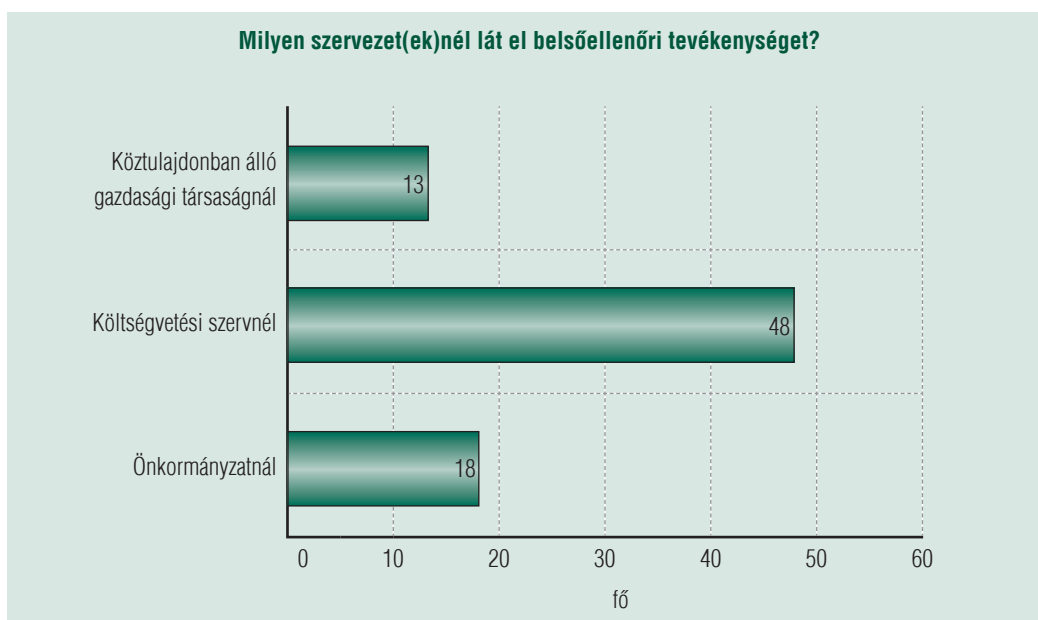
A kitöltött kérdőívek száma 59, amelyek mindegyike értékelhető volt. A válaszadók 1,91 százalékát tették ki a nyilvántartásban szereplő belső ellenőröknek. Ez az érték a korábbi két esetben 1,39 és 1,02 százalék volt. A nyitott kérdésre két válaszadó nem adott választ. Saját egyéb gondolatát 17 ember osztotta meg.

Egyes esetekben, ahol az elemszám engedte, a statisztikai összefüggések kimutatására keresztábra-elemzéseket végeztem. Az elemzések során a változók közötti összefüggés mérésére a Pearson-féle  $\chi^2$ -statisztikát alkalmaztam, amelynek nullhipotézise szerint a vizsgált változók között nincsen összefüggés.

## EREDMÉNYEK

A válaszolók által vizsgált szervezetek típusai a következőképpen alakultak: 48 fő (81,4 százalék) költségvetési szervnél, 18 fő (30,5 százalék) önkormányzatnál, 13 fő (22 százalék) köztulajdonban álló gazdasági társaságnál (is) ellátott ellenőri feladatokat (lásd 1. ábra). A belső ellenőrök 69,5 százaléka csak egy szervezetnél, 30,5 százaléka egyszerre több szervezetnél dol-

## A VÁLASZOLÓK TEVÉKENYSÉGE ÁLTAL ÉRINTETT SZERVEZETTÍPUSOK



Forrás: saját kérdőíves kutatás

gozik. 1 fő (1,7 százalék) önkormányzatnál és költségvetési szervnél is, 7 fő (11,9 százalék) önkormányzatnál és költségvetési szervnél, 6 fő (10,2 százalék) mindhárom típusú szervezetnél végez belsőellenőri munkát (2. ábra). A kis elemszám miatt a különböző szervezettípusok és a többi kérdésre adott válaszok közötti kapcsolatok keresésére sajnos nem került sor.

A felmérésben részt vett ellenőrök nagy többsége alkalmazottként végzi munkáját: 38 fő (64,4 százalék) egy szervezetnél, 1 fő (1,7 százalék) pedig több szervezetnél (költségvetési szerveknél). 5 fő (8,5 százalék) van, ahol munkaviszonyban dolgozik, van, ahol külső szolgáltatónak lát el belsőellenőri tevékenységet. 15 fő (25,4 százalék) csak külsőként biztosítja a szolgáltatást (3. ábra).

A 2020-as évre vonatkozó ellenőrzési tervben a tanácsadásra tervezett napok aránya a válaszadók 27,1 százalékánál nem érte el a 10 százalékot, 44,1 százalékánál 10–15 száza-

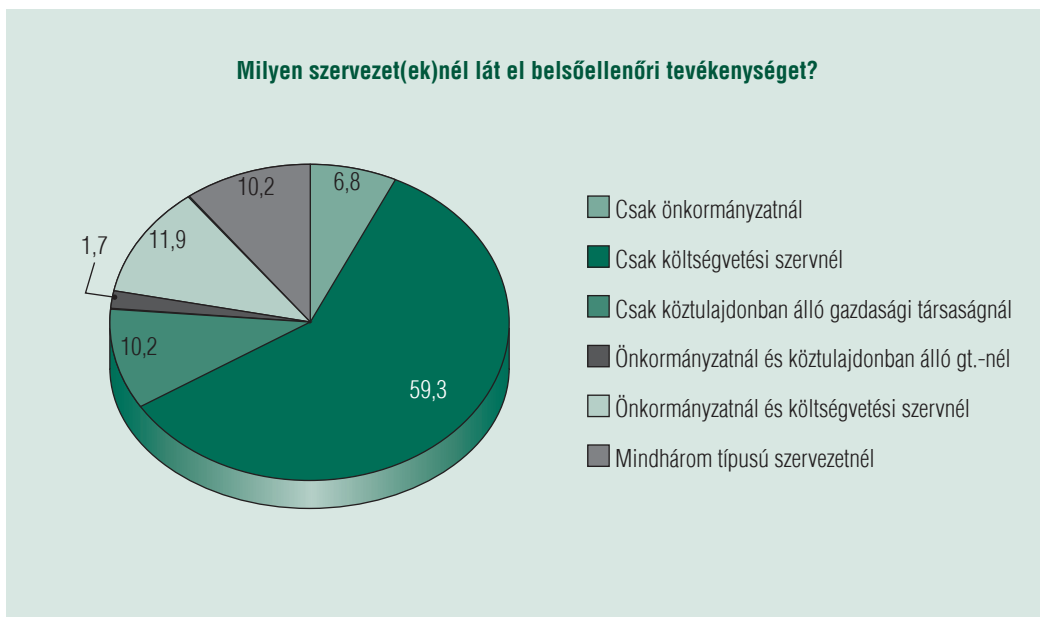
lék között, 15,3 százalékánál 16–20 százalék között, 6,8 százalékánál pedig 20–25 százalék között volt. A válaszoló ellenőrök 6,8 százaléka 25 százaléknál több időt tervezett be tanácsadásra. Mindezeket a 4. ábrában foglaltam össze.

2021-re a teljes ellenőri napok kevesebb mint 10 százalékát tanácsadásra tervezők aránya 22 százalékra csökkent. A 10–15 százalékot betervező ellenőrök aránya ugyanannyi, mint a 2020-as éves terveknel. A 15 százaléknál többet kalkulálók aránya kis mértékben növekedett. A 2021-re vonatkozó tervadatok az 5. ábrán láthatók.

Mélyebben megnézve a 2020-as és a 2021-es tervekre adott válaszokat, az ellenőrök 66,1 százaléka ugyanazt jelölte be mindkét kérdésnél, 23,7 százalék többet tervezett be 2021-re, mint 2020-ra, 10,2 százalék pedig kevesebbet.

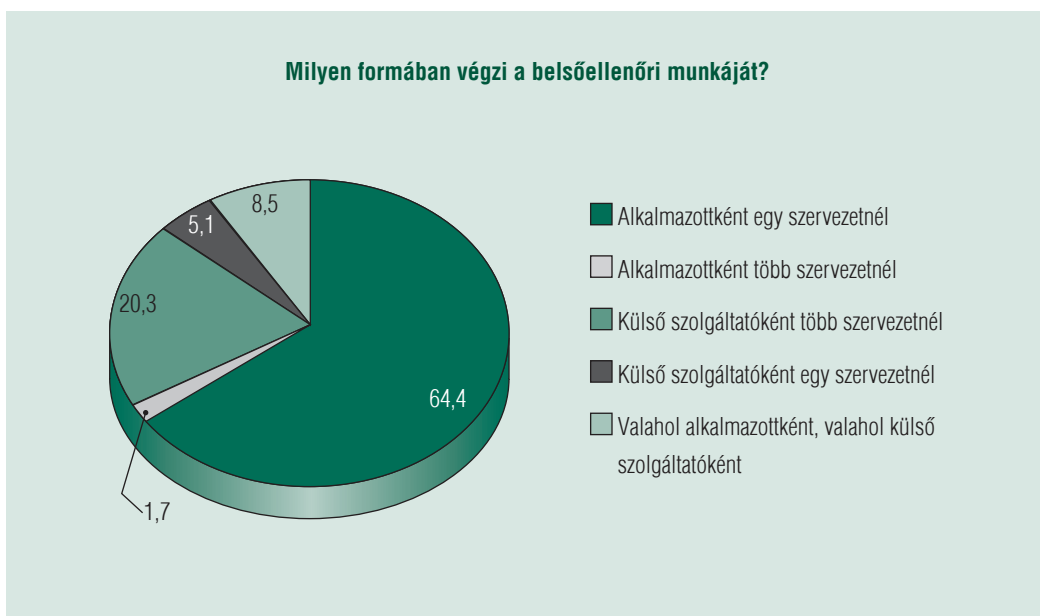
A 2018-as, a 2019-es és a 2021-es felmérés tanácsadásra tervezett idő adatait az 1. táblá-

**A VÁLASZOLÓK TEVÉKENYSÉGE ÁLTAL ÉRINTETT SZERVEZETTÍPUSOK ARÁNYA (%)**



Forrás: saját kérdőíves kutatás

**A BELSŐ ELLENŐRÖK MEGOSZLÁSA JOGVISZONY ALAPJÁN (%)**

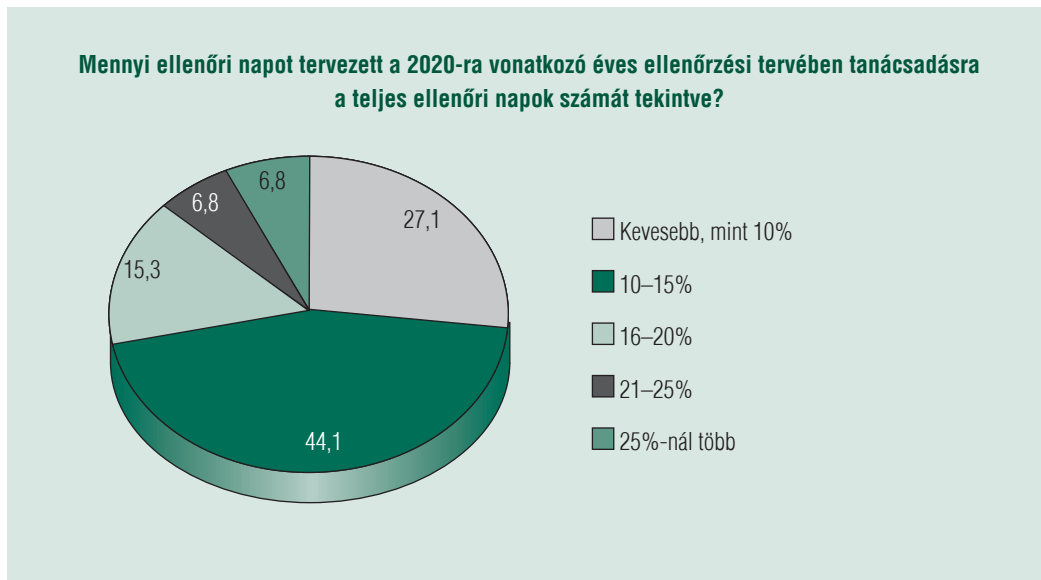


Forrás: saját kérdőíves kutatás



4. ábra

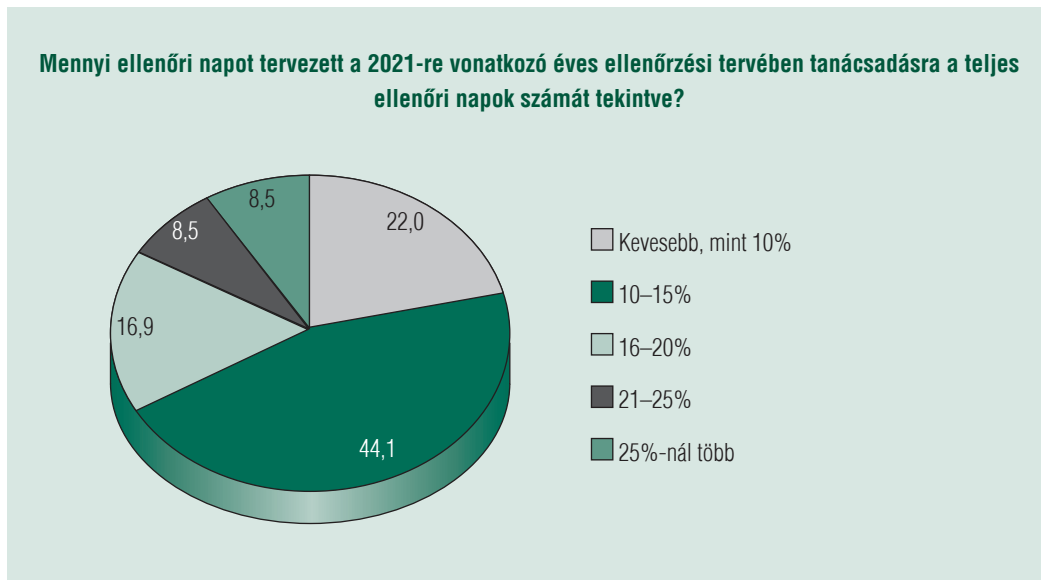
**A 2020-AS ÉVRE TERVEZETT TANÁCSADÁSI IDŐ ARÁNYA AZ ÖSSZES ELLENŐRI NAPHOZ VISZONYÍTVA (%)**



Forrás: saját kérdőíves kutatás

5. ábra

**A 2021-ES ÉVRE TERVEZETT TANÁCSADÁSI IDŐ ARÁNYA AZ ÖSSZES ELLENŐRI NAPHOZ VISZONYÍTVA (%)**



Forrás: saját kérdőíves kutatás

**A TANÁCSADÁSRA TERVEZETT IDŐ ARÁNYA A HÁROM FELMÉRÉSBEN**

Tanácsadásra tervezett napok aránya	2018-as felmérés		2019-es felmérés		2021-es felmérés	
	2018-ra	2019-re	2019-re	2020-ra	2020-ra	2021-re
	százalék					
kevesebb mint 10 százalék	36,1	27,8	23,1	23,1	27,1	22,0
10–15 százalék	33,3	27,8	50,0	50,0	44,1	44,1
16–20 százalék	19,4	33,3	7,7	7,7	15,3	16,9
20–25 százalék	0,0	2,8	15,4	15,4	6,8	8,5
25 százaléknál több	11,1	8,3	3,8	3,8	6,8	8,5

Forrás: Kovács R. és Kovács T. (2018), Kovács T. és Kovács R. (2019), saját kérdőíves kutatás

zatban foglaltam össze. A 2018-as és a 2021-es kutatási eredmények szerint az egymást követő tervekben nőtt a tanácsadásra fordítandó idő. A 2019-es kérdőíves adatok stagnálást mutatnak, de az akkori kis elemszám miatt ez a valós helyzetet nem feltétlenül tükrözte megfelelően.

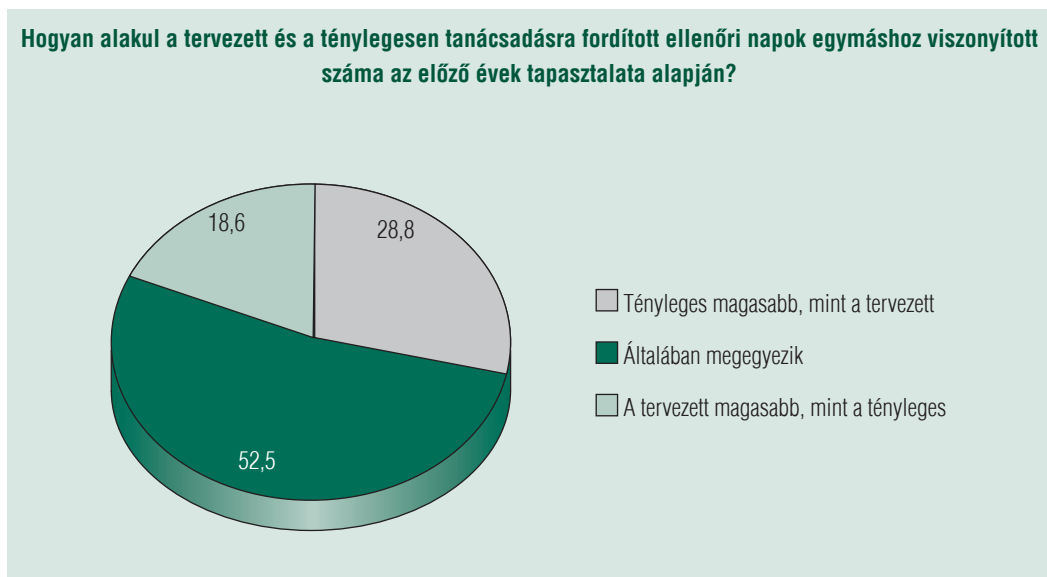
A korábbiakhoz hasonlóan idén is az a tapasztalat, hogy a ténylegesen tanácsadásra fordított ellenőri napok száma meghaladja a tervezett napok számát. 17 ellenőr azt tapasztalta az elmúlt években, hogy a ténylegesen tanácsadásra fordított idő magasabb volt a tervezettnél. 31 válaszadó szerint a tervezett megegyezik a ténylegessel, 11 fő pedig azt jelezte, hogy a tényleges érték kevesebb a tervezettnél (6. ábra).

Az összehasonlítás kedvéért a tanácsadás tervezett és tényleges idejének relációját a korábbi felmérések adataival kiegészítve mutatja a 2. táblázat. Mindhárom esetben jóval többen tapasztalták a ténylegesen tanácsadásra fordított időnek a tervezett időt történő meghaladását, mint ennek ellenkezőjét.

Szakmai kíváncsiságból megvizsgáltam, statisztikailag kimutatható-e összefüggés az ellenőr jogviszonya és a tervezett idő között. Az

elemzésből a kis elemszám miatt azokat kivetem, akik valahol alkalmazottként, valahol pedig külsősként tevékenykednek. Arra az eredményre jutottam, hogy nincs szignifikáns összefüggés a kettő között (2020-ra:  $\chi^2=1,973$ ,  $p=0,578$ , 2021-re:  $\chi^2=1,823$ ,  $p=0,610$ ). Megvizsgáltam azt is, hogy van-e kapcsolat egy szakember vizsgált szervezeteinek száma (egy vagy több helyen dolgozik) és a tanácsadásra tervezett idő között. Az elemzéshez a 20 százaléknál többet tervezőket egy kategóriába vontam. A vizsgálat felemás eredményt hozott (2020-ra:  $\chi^2=5,460$ ,  $p=0,141$ , 2021-re:  $\chi^2=9,437$ ,  $p=0,024$ ), ezért óvatosan annyi fogalmazható meg talán, hogy egyfajta tendencia látható, miszerint a több szervezetnél jelen lévők között arányaiban nagyobb számban jelennek meg a 20 százaléknál is több időt tanácsadásra betervezők. Végül megnéztem, hogy – amolyan „ki tervez jobban?” kérdésre keresendő válasz céljából – van-e összefüggés a jogviszony és a tervezett valamint a ténylegesen tanácsadásra fordított ellenőri napok relációja, valamint a szervezetek száma és a terv- és tényadatok relációja között. A válasz az, hogy nincs szignifikáns kapcsolat ( $\chi^2=0,436$ ,  $p=0,804$ , valamint  $\chi^2=0,109$ ,  $p=0,947$ ).

**A TANÁCSADÁSRA TERVEZETT ÉS TÉNYLEGESEN FORDÍTOTT IDŐ RELÁCIÓJA (%)**



Forrás: saját kérdőíves kutatás

**A TERVEZETT ÉS A TÉNYLEGES TANÁCSADÁSI IDŐ RELÁCIÓJA A HÁROM FELMÉRÉSBEN**

	2018-as felmérés	2019-es felmérés	2021-es felmérés
	százalék		
A tervezett magasabb, mint a tényleges	16,7	19,2	18,6
Általában megegyezik	44,4	38,5	52,5
A tényleges magasabb, mint a tervezett	38,9	42,3	28,8

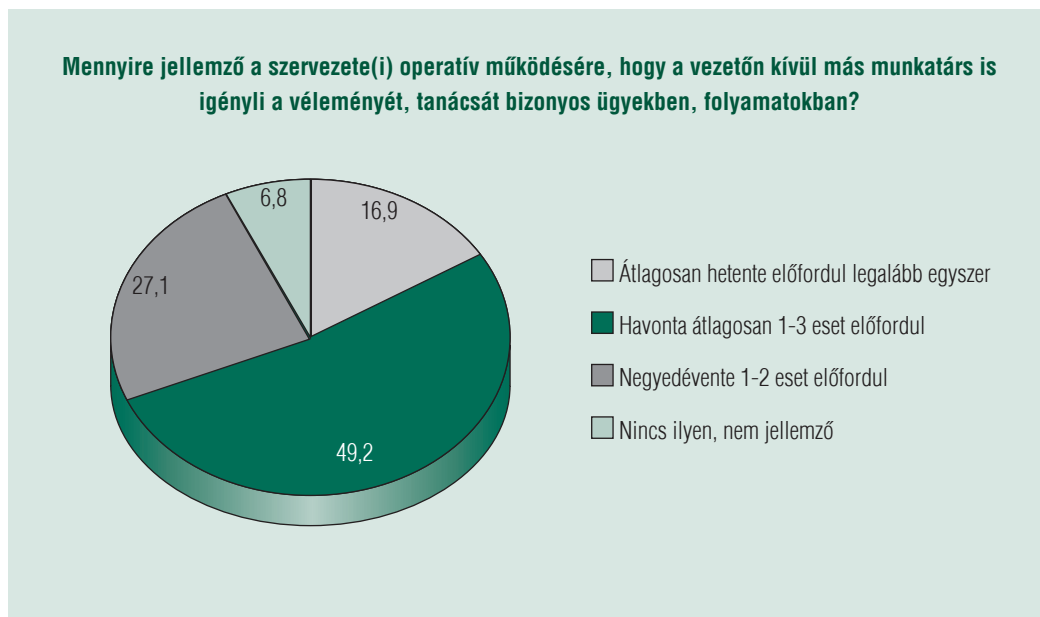
Forrás: Kovács R. és Kovács T. (2018), Kovács T. és Kovács R. (2019), saját kérdőíves kutatás

A mindennapokban megeshet, hogy a tanácsadást nem a költségvetési szerv vezetője vagy nem a gazdasági társaság első számú vezetője, fb-tagja, hanem valamelyik beosztott igényelné. A korábbi két kutatás arra jutott, hogy sok belső ellenőr gyakran találkozik ilyen esettel. Az idei kérdőívre válaszolók 16,9 százaléka jelezte: átlagosan hetente legalább egyszer elő-

fordul, hogy a vezetőn kívül más munkatárs is igényli a tanácsát. Az ellenőrök közel fele havonta 1-3 esetet tapasztal, több mint az egynegyedük negyedévente 1-2 alkalommal találkozik ilyennel. A válaszadók 6,8 százalékánál nincs ilyen, vagy nem jellemző. Az eredményeket grafikusán a 7. ábra jeleníti meg.

A 2018-as és a 2019-es felmérés arra jutott,

**NEM VEZETŐ ÁLTALI TANÁCSADÁS-IGÉNYLÉS ELŐFORDULÁSÁNAK MEGÍTÉLÉSE (%)**



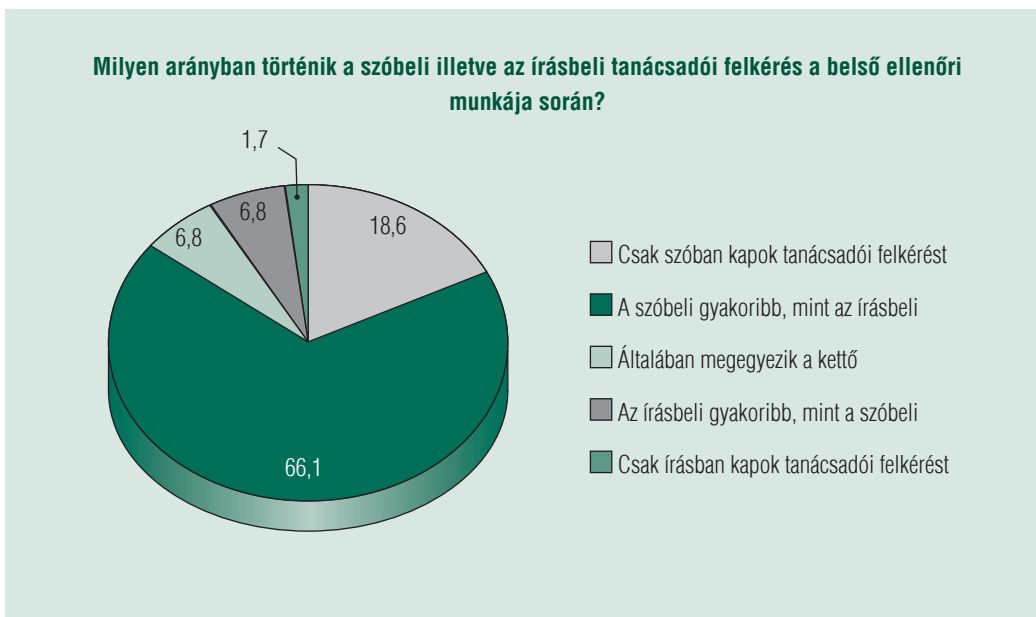
Forrás: saját kérdőíves kutatás

hogy a tanácsadói tevékenységre szóló felkérések gyakrabban érkeznek szóban a revizorokhoz, mint írásban. Ezt az eredményt hozta a mostani primer kutatás is. A válaszadók kétharmada jelezte, hogy a szóban történő felkérések gyakoribbak, mint az írásban történők. Sőt, 18,6 százalékuk mindig szóban kap tanácsadásra megbízást. Az eredmények a 8. ábrán láthatók.

A kérdőív végén fontosnak ítélt meg tudni, hogy a belső ellenőrök milyen módon dokumentálják a szóbeli felkérésre végzett tanácsadói tevékenységet. A nyitott és nem kötelezően kitöltendő kérdésre arányában sok válasz érkezett. 2018-ban a kitöltők 94,4 százaléka, 2019-ben a 92,3 százaléka, 2021-ben 96,6 százaléka válaszolt erre is. Az utolsó esetben viszont végül 2 darab kiesett az értékelésből a kérdés meg nem értése miatt. 2018 végén azt tapasztaltuk, hogy

a válaszolók 14,7 százaléka nem vagy döntően nem dokumentálja a szóbeli felkéréseket. A nyitott kérdések hátránya, hogy sokszor nem derül ki, mikre irányulnak pontosan a szóbeli felkérések. Van olyan, akinél a szóbeli tanácsadások csak néhány perces megbeszélések, amelyeket nem tekint munkavégzésnek. Olyan is volt, ahol az derült ki, hogy a nemvezetői kérdéseket szokta az illető szóban megválaszolni. A 2019-es felmérésben nem érkezett olyan válasz, hogy nem dokumentálja a szóbeli felkérésre végzett tevékenységet. A válaszok alapján mindig vagy az esetek többségében minimum feljegyzés készül. A rövid időt igénylő, egyszerűbb tanácsadás (például „egy kérdésre adott jogszabály kikezérése”) esetén a dokumentálás elhagyására az ellenőrök negyede utalt valamilyen szinten. 2021-ben az értékelt válaszok közel tizedénél (9,1 százalék) a válasz tartalma az, hogy az el-

**A SZÓBAN ÉS AZ ÍRÁSBAN TÖRTÉNŐ TANÁCSADÓI FELKÉRÉS RELÁCIÓJA (%)**



Forrás: saját kérdőíves kutatás

lenőr nem vagy döntően nem dokumentálja a szóban érkezett felkérésre végzett tanácsadói tevékenységét. A többség legalább feljegyzést készít, van ahol a nyilvántartásban vezetik, de összefoglaló, jelentés és jegyzőkönyv készítésére is található példa.

Végezetül a kutatásban részt vevő ellenőrök kötelezettség nélkül, szabadon oszthattak meg gondolatokat, javaslatokat a tanácsadói munka kapcsán. A 17 válaszadó többsége fontosnak és hasznosnak tartja ezt a tevékenységet, egyesek szerint még nagyobb hangsúlyt kellene helyezni rá, bizonyos szervezeteknél jelentős igény van rá. Ugyanakkor egyes helyeken nincs meg minden vezetőben a tudat és/vagy az igény erre a szolgáltatásra, pedig jó lenne, ha „sok esetben előbb kérdeznének, aztán cselekednének”. Két válaszadó jelezte, hogy jó lenne erősíteni a külső szakmai támogatást, például a Belső Ellenőrzési Kézikönyv minta részletesebben foglal-

kozhatna a tanácsadói tevékenységgel, illetve hasznos lenne szakmai konzultációk biztosítása, megszervezése. Két esetben kerül említésre, hogy a tanácsadás „papírozása” túl van bonyolítva, nehézkes, egy ellenőr jelezte is, hogy nem nagyon tetszik neki a tanácsadói tevékenység. A fejezet zárásaként néhány kerek, értékesnek tartott, esetenként elgondolkodtató bejegyzést idézek:

► „Véleményem szerint egyre inkább szükséges a tanácsadási tevékenység erősítése, az első számú vezető kifejezetten igényli ezt a tevékenységet, egyes szakterületek ugyancsak, illetve a nem specifikusan szakmai területek úgyszintén (pl. egészségügyben, szociális területen: adatvédelemmel összefüggésben). Érdemes ügyelni azonban arra, hogy az operatív feladatokat tényleg a jogszabály szerint élesen el kell különíteni.”

► „Nagyon hasznosnak tartom a tanácsadói tevékenységet a belső ellenőrzés részéről, mert lehe-

*tőséget ad rendszerbeli hibák kijavítására, az ellenőrzések okozta stressz, és konfliktusok nélkül. Ehhez természetesen a belső ellenőrnek elismert, nagy szaktudással bíró szakembernek kell lennie.”*

► „Jellemző a szóbeli kérés, de ők elvárják, hogy írásban válaszoljak, ha szükséges, még a NAV-tól is én kérjek szakértői véleményt.”

► „Legalább tíz költségvetési szervnél végeztem belső ellenőrzést az elmúlt 12 évben, amellet, hogy két különböző helyen voltam folyamatosan alkalmazott ez idő alatt. A vezetők a belső ellenőrzés utólagosságáról és pénzügyi jellegéről vannak meggyőződve. A két állandó munkahelyemen kellett legalább három év, mire a vezetők nézetét erről sikerült megváltoztatni. »Az esemény előtti tabletta hatásosabb, mint az esemény utáni.« A jól működő kontrollok hatékonyabbak, mint az utólagosan az ellenőrzés után kiosztott »ejnye-bejnyék«, ezért a tanácsoknak (részletes útmutatások) a kontrollok kiépítésére kellett fókuszálnia. Kb. az ötödik év után tudatosult a vezetőkben a belső ellenőr döntéselőkészítésben, szervezeti átalakításban játszott szerepének fontossága. Amint új vezető érkezett, a periódus újraindult. A belső ellenőrzés »fontosságának« normákban való megjelenése hiányzik, ez összefügg a belsőellenőrzési munka hatékonyságával, hasznosulásával. Fontos lenne, hogy megjelenjen a dokumentált kötelezőség a normaszövegben, és a fenntartó általi belsőellenőrzési vezető kinevezés. A tanácsadói munka az ellenőri munka legalább 50 százalékos arányának előírása (ajánlása) is a hatékonyság javulásához vezethet.”

## KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kérdőíves kutatás válaszadói a regisztrált államháztartási belső ellenőrök kevesebb mint 2 százalékát teszik ki, így a mélyreható konklúziók megtételétől tartózkodni kell, ugyan-

akkor a korábbi tanulmányokkal együtt nézve úgy gondolom, tendenciákat lehet látni. A nemreprezentatív felmérések eredményei alapján a következőket fogalmazhatjuk meg.

A tanácsadói tevékenység jelentőségének növekedése érzékelhető a közszférában, átlagosan több időt terveznek be erre a belső ellenőrök. A tervezésnél megadott tanácsadóra fordítandó idő a valóságban sokuknál nem is elég e tevékenységre. Ez szélsőséges esetben, nem kellő körülményekkel végzett munka során veszélyeztetheti az ellenőrzési feladatok végrehajtását.

A jogszabály szerint a költségvetési szerv vezetője, illetve a belsőellenőrzési vezető kezdeményezésére lehet végezni tanácsadást, továbbá helyi önkormányzatnál a képviselőtestület is kezdeményezheti a tanácsadói tevékenység végzését (Bkr.). Gazdasági társaságnál a felügyelőbizottság is kérhet tanácsot (Gtbr.). Ugyanakkor az eredmények szerint gyakran előfordul, hogy nem csak a vezető kér tanácsot. Úgy gondolom, ez szintén veszélyeztetheti az ellenőrzési feladatok végrehajtását és nem kellően körültekintő eljárás esetén a függetlenséget is. Az alkalmazottak megfelelő, a vezető általi tájékoztatása javasolt ilyen esetekben.

A szóbeli felkérésre végzett munka dokumentálásának elmaradása kevés ellenőrnél figyelhető meg, ugyanakkor a jogszabálynak való meg nem felelés mellett, ami önmagában is probléma, gondot okozhat például a belsőellenőri tevékenység alátámasztásának hiánya is. A továbbképzéseken célszerű lehet e kötelezettségekre jobban fókuszálni.

A szakmai képzések mellett a hatóság által készített ajánlások, dokumentumminták nagy segítséget jelentenek, a gyakorlatban több szakmai konzultációra, fórumra is igény lehet. Mindezek tovább emelhetik a belsőellenőri munka színvonalát, s növelhetik a tevékenység hozzáadott értékét. ■

## JEGYZETEK

- <sup>1</sup> Valójában nem is minden köztulajdonban lévő vállalatra igaz ez, mert csak bizonyos méret felett ír elő kötelezettséget a 2009. évi CXXII. törvény a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről.
- <sup>2</sup> A 370/2011. (XII. 31.) kormányrendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről (a továbbiakban: Bkr.) és a 339/2019. (XII. 23.) kormányrendelet a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről (a továbbiakban: Gtbkr.).

## IRODALOM

- ANDERSON, U. (2003). *Assurance and Consulting Services*. In: Bailey, A. D., Gramling, A. A., Ramamoorti, S. (szerk.): *Research Opportunities in Internal Auditing*. Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida
- BOROS A. (2019). Az állami tulajdonú gazdasági társaságok megfelelési ellenőrzési kérdései. [Compliance Audit Issues of State-owned Business Associations.] *Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly*, 64(4), 542–558. oldal, [http://doi.org/10.35551/PFQ\\_2019\\_4\\_6](http://doi.org/10.35551/PFQ_2019_4_6)
- BURTON, F. G., STARLIPER, M., SUMMERS, S. L. WOOD, D. A. (2014). The Effects of Using the Internal Audit Function as a Management Training Ground or as a Consulting Services Provider in Enhancing the Recruitment of Internal Auditors, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2162611>
- DUMITRESCU, P. A. (2015). The Romanian Internal Public Audit System – An X-Ray Analysis of Audit Compartment Activities. *Revista De Management Comparat International / Review of International Comparative Management*, Faculty of Management, *Academy of Economic Studies*, Bucharest, Romania, vol. 16(3), pp. 343–353, <http://www.rmci.ase.ro/no16vol3/05.pdf>
- HEGEDŰS, M., CSEH, B., FÁBICS, I. (2020). Accounting Aspects of Digitalization and Industry 4.0 in Hungary. *Regional and Business Studies*, 12(2), pp. 1–15, <http://doi.org/10.33568/Rbs.2508>
- KOVÁCS T., SZÓKA K. (2016). Belső kontrollfunkciók a pénzügyi intézményekben – szabályozás és annak felépítése Magyarországon. *Gazdaság és Társadalom*, 8(3), 69–82. oldal, <http://doi.org/10.21637/GT.2016.3.05>
- KOVÁCS R., KOVÁCS T. (2018). *A belső ellenőr tanácsadó tevékenysége a közsférában*. In: Demográfiai változások, változó gazdasági kihívások. Nemzetközi tudományos konferencia, Sopron, 2018. november 8. – Tanulmánykötet [Demographic Changes, Changing Economic Challenges. International Scientific Conference. Sopron, 8 November 2018. – Publications], 334–342. oldal
- KOVÁCS, T., KOVÁCS, R. (2019). *A belső ellenőrzés hazai aktualitásai a közsférában, különös tekintettel a tanácsadói tevékenységre*. In: Modern gazdaság, okos fejlődés. Nemzetközi tudományos konferencia Sopron, 2019. november 7. – Konferenciakötet [Modern Economy, Smart Development. International Scientific Conference Sopron, 7 November 2019. – Publications], 369–378. oldal
- LEE, T., AZHAM, M. A. (2008). The evolution of auditing: An analysis of the historical development. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 4(12)

- LENTNER Cs., TURJÁN S., VARGA J. (2001). *Költségvetési pénzügyek*. Nebuló, Budapest
- NAGY, L. A., CENKER, J. W. (2002). An assessment of the newly defined internal audit function. *Managerial Auditing Journal*, 17(3), pp. 130–137, <https://doi.org/10.1108/02686900210419912>
- NAGY, L. A., CENKER, J. W. (2007). Internal audit professionalism and Section 404 compliance: The view of chief audit executives from northeast Ohio. *International Journal of Auditing*, 11(2) pp. 41–49, <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2007.00355.x>
- PULAY, G. Z., LUCZA, A. (2018). Objektív korrupciós kockázatok–szubjektív kontrollok. [Objective Corruption Risks – Subjective Controls.] *Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly*, 63.(4), 490–510. oldal
- RAMAMOORTI, S. (2003). *Internal Auditing: History, Evolution and Prospect*. In: Bailey, A. D., Gramling, A. A., Ramamoorti, S. (szerk.): Research Opportunities in Internal Auditing. Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida
- SUHAILY, S., MAHZAN, N. (2012). Consulting Role of Internal Auditors: Exploratory Evidence from Malaysia. Research paper, [https://www.researchgate.net/publication/280316605\\_Consulting\\_Role\\_of\\_Internal\\_Auditors\\_Exploratory\\_Evidence\\_from\\_Malaysia](https://www.researchgate.net/publication/280316605_Consulting_Role_of_Internal_Auditors_Exploratory_Evidence_from_Malaysia) (Letöltve: 2021. szeptember 5.)
- ÁSZ (2019). Tanulmány a köztulajdonú gazdasági társaságok 2018. évi integritáshelyzetéről. Állami Számvevőszék. [https://asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2019/kgt\\_integritas\\_20190320.pdf](https://asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2019/kgt_integritas_20190320.pdf) (Letöltve: 2021. augusztus 23.)
- IIA (2017). International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards): A belső ellenőrzés szakmai gyakorlatának nemzetközi normái (Normák). The Institute of Internal Auditors; <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Hungarian.pdf> (Letöltve: 2021. augusztus 24.)
- NGM (2017). Belső Ellenőrzési Kézikönyv minta. Nemzetgazdasági Minisztérium, Budapest [https://allamhazartas.kormany.hu/download/6/85/e1000/BEK\\_Minta\\_2017.pdf](https://allamhazartas.kormany.hu/download/6/85/e1000/BEK_Minta_2017.pdf) (Letöltve: 2021. augusztus 24.)
- PM (2020a). Irányelv a köztulajdonban álló gazdasági társaságok részére a belső kontrollrendszer kialakításához és működtetéséhez. Pénzügyminisztérium és a nemzeti vagyon kezeléséért felelős tárca nélküli miniszter. [https://allamhazartas.kormany.hu/download/6/03/b2000/Irányelv\\_közzétételre.pdf](https://allamhazartas.kormany.hu/download/6/03/b2000/Irányelv_közzétételre.pdf) (Letöltve: 2021. augusztus 24.)
- PM (2020b). Kézikönyv a köztulajdonban álló gazdasági társaságok részére a belső kontrollrendszer kialakításához és működtetéséhez. Pénzügyminisztérium és a nemzeti vagyon kezeléséért felelős tárca nélküli miniszter. [https://allamhazartas.kormany.hu/download/8/f9/b2000/Gtbkr\\_kézikönyv\\_2021.pdf](https://allamhazartas.kormany.hu/download/8/f9/b2000/Gtbkr_kézikönyv_2021.pdf) (Letöltve: 2021. augusztus 24.)
- PM (2021). Magyarországi államháztartási belsőellenőrzési standardok. Útmutató, Pénzügyminisztérium, [https://allamhazartas.kormany.hu/download/3/cf/c2000/BE%20Standardok\\_2021.pdf](https://allamhazartas.kormany.hu/download/3/cf/c2000/BE%20Standardok_2021.pdf) (Letöltve: 2021. augusztus 24.)
- PwC (2006). PricewaterhouseCoopers' State of the internal audit profession study: internal audit post Sarbanes-Oxley. PriceWaterhouseCoopers LLP. [http://www.pwc.com/en\\_US/us/internal-audit/assets/state\\_internal\\_audit\\_profession\\_study\\_05.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/internal-audit/assets/state_internal_audit_profession_study_05.pdf) (Letöltve: 2021. szeptember 5.)
2009. évi CXXII. törvény a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről.
2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról.



370/2011. (XII. 31.) kormányrendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről (Bkr.).

339/2019. (XII. 23.) kormányrendelet a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről (Gtbr.).

## Szerzői útmutató a Pénzügyi Szemlében publikálók részére

A szerzőknek szavatolniuk kell, hogy a tanulmány saját, eredeti szellemi alkotásuk, illetve amennyiben felhasználták mások munkáit, azokat megfelelő módon idézték és szakszerűen hivatkoztak rájuk. Ugyanazon kutatást bemutató kézirat különböző önálló publikációkban, vagy folyóiratokban való szerepeltetése, valamint a kézirat több folyóirathoz egyidejűleg történő benyújtása etikátlan magatartásnak minősül.

Ennek megfelelően a szerzők a kézirattal együtt kitöltött szerzői nyilatkozatot csatolnak. A nyilatkozat letölthető a következő linkről:

<http://www.penzugyiszemle.hu/penzugyi-szemle-folyoirat/szerzoi-utmutato>

A kéziratokat elektronikus formában, mellékletként kérjük beküldeni a [szemle@asz.hu](mailto:szemle@asz.hu) e-mail-címre. A Microsoft Office programcsomag használatát kérjük.

- Tanulmány esetén a közlemények hossza átlagban 40 000 karakter (szóközökkel).
- Disputa cikk esetén a közlemények hossza átlagban 30 000 karakter (szóközökkel).
- Recenzió esetén a közlemények hossza átlagban 15 000 karakter (szóközökkel).
- Letter to the Editor műfaj esetén a közlemények hossza átlagban 4000 karakternél kevesebb (szóközökkel).
- A lap fenntartja a jogot, hogy amennyiben a benyújtott írásmű műfaja a tudományos folyóiratban történő publikációra nem alkalmas, úgy azt, a szerző tájékoztatása és jóváhagyása mellett, a Pénzügyi Szemle Online felületén jelentesse meg.

A Letter to the Editor kivételével a kézirat tartalmazza:

- 1 címloldal,
- 2 magyar és angol összefoglalás (angol címmel), keywords,
- 3 szöveg,
- 4 irodalomjegyzék,
- 5 táblázatok,
- 6 ábrák.

1 A címloldalon sorrendben a következők szerepeljenek: a kézirat címe, esetleg alcíme, a szerzők neve, a szerzők tudományos fokozata, titulusa, a szerzők munkahelye (feltüntetve a város is), a szerzők beosztása. Adják meg a levelező szerző e-mail-címét, telefonszámát és a kézirat benyújtásának dátumát. A levelező szerző e-mail-címét a lapban feltüntetjük. A szerző a kéziratban tüntesse fel azokat a pénzügyi vagy egyéb érdemi érdekeltségeit, a kutatás során igénybe vett támogatási forrásokat, amelyek befolyásolhatják az abban közölt eredményeket.

2 Az összefoglalást magyar és angol nyelven kell beküldeni, külön-külön lapon. Az összefoglalás nem tartalmazhat rövidítéseket. Megszerkesztésénél az alábbiakat kell figyelembe venni: bevezetés, célkitűzés, módszer, eredmények és következtetések. Az összefoglalás lényegre törő megfogalmazása történjen oly módon, hogy csupán annak elolvasása is elegendő legyen a dolgozat lényegének megértéséhez. A magyar és angol összefoglalás hossza igazodjon egymáshoz, a maximális karakterszám 1000.

Maximum öt kulcsszó adható meg a magyar és az angol nyelvű összefoglaló után, valamint kérjük a JEL-kód feltüntetését is.

③ A kézirat világos szerkesztése különösen fontos az olvasó számára. Az eredeti közleménynél a bevezetőben, néhány mondatban meg kell jelölni a kérdésfelvetést. A részletes történelmi bevezetést kerülni kell. A módszertani részben világosan és pontosan kell bemutatni vagy hivatkozni azokat a módszereket, amelyek alapján a szerzők az eredményeket megkapták. Az eredmények és a megbeszélés vagy következtetések részeket külön és világosan kell megszerkeszteni. Az érvelés legyen kapcsolatban az idevonatkozó legújabb ismeretanyaggal, valamint azokkal a megállapításokkal, amelyekből a szerzők a következtetéseket levonták. Az eredmények újszerűsége világosan tűnjön ki. A módszerek, eredmények, következtetések kapjanak megfelelő alcímeket. A kéziratban az ábrák helyét, címét kérjük arab számokkal jelölni.

④ Irodalmi hivatkozások. Az idézett művekre minden esetben szakszerűen kell hivatkozni. A szerzőknek hivatkozniuk kell mindazokra a kiadványokra, amelyek tudományos eredményeit munkájukban felhasználták. Csak azok az irodalmi hivatkozások sorolhatók fel, amelyekre a szövegben utalás történt és direkt kapcsolatban vannak a kutatott problémával. Háromnál több szerző esetén a három szerző neve után et al. írandó. A szövegközi szakirodalmi utalásokat zárójelben kérjük feltüntetni, például: (Menard, 2004). Ha valamelyik szerzőtől több, azonos évben megjelent munkára hivatkozik, a művek megkülönböztetésére használja az évszám mellé írt a, b, c stb. indexet. Szó szerinti idézet esetében az oldalszámot is meg kell adni.

Az irodalomjegyzéket a tanulmány végén abc-sorrendben kell közölni, a következőképpen oldva fel a szövegközi utalásokat:

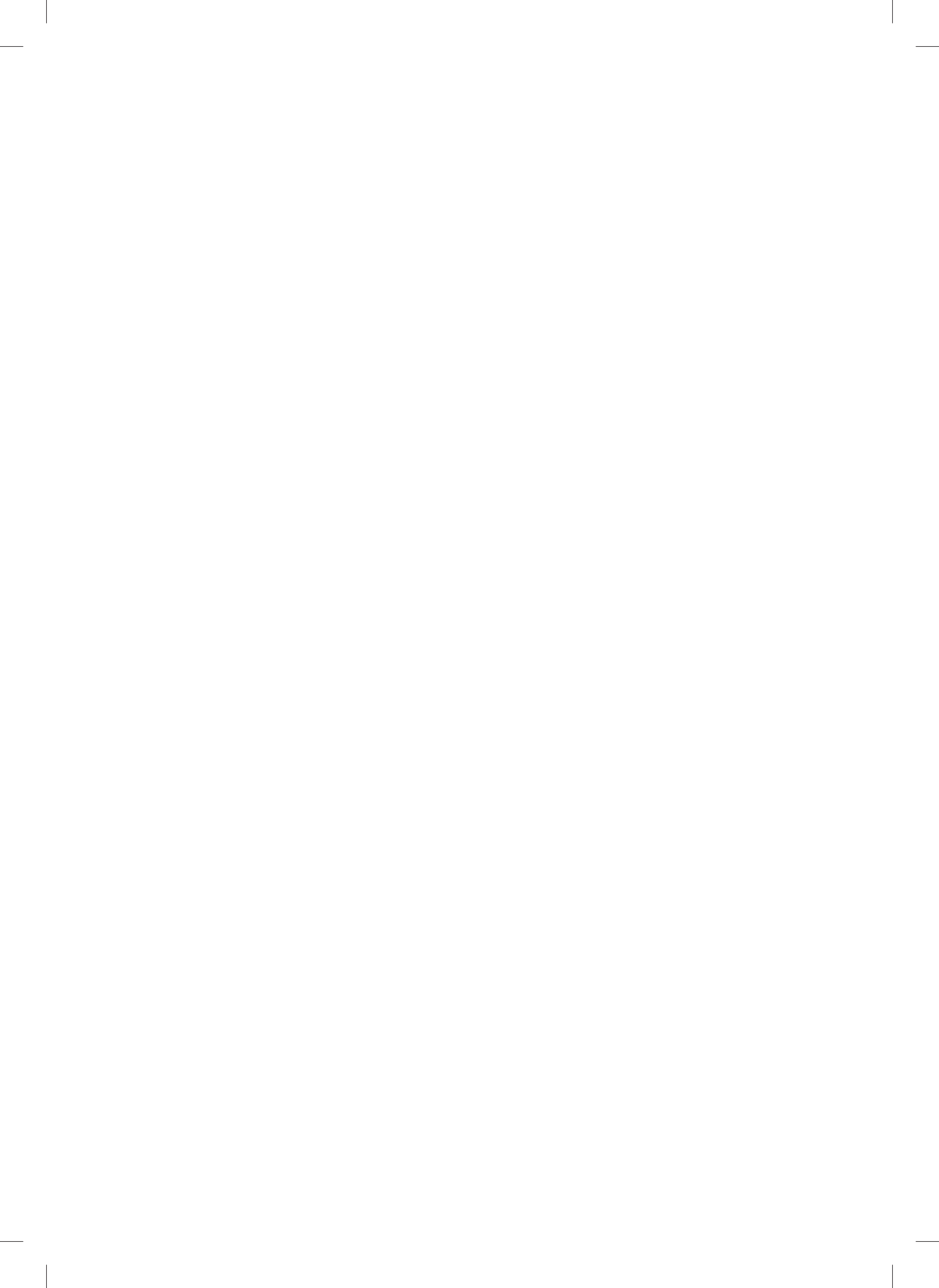
- Könyveknél: Felföldi B., Németh E., Tarr K. és Vass Gy. (2002). *Kommunikáció mint az európai integráció önkormányzati szempontból kiemelt kérdése*. Municipium Magyarország Alapítvány, Budapest
- Tanulmánykötetekben, gyűjteményes kötetekben megjelent publikációknál: Menard, C. (2004). A new institutional approach to organization. In: Menard, C., & Shirley, N (ed.) *Handbook of new institutional economics*. Kluwer: Boston-Dordrecht, pp. 281-318
- Folyóiratban megjelent cikkeknel: Horvath, B., Kondorosi, E., John, M., Schmidt, J., Török, I., Györgyfal, Z. & Kondorosi, A. (1986). Organization, structure and symbiotic function of Rhizobium meliloti nodulation genes determining host specificity for alfalfa. *Cell*, 46(3), pp. 335-343
- Webcímeknél: World Bank Institute (2010). Governance matters 2009. Worldwide Governance Indicators, 1996–2008, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>

⑤ A táblázatokat címmel kell ellátni, minden táblázatot külön lapon kell megadni. A táblázat ne legyen kép, a táblázatokat wordben, excelben kérjük elkészíteni.

⑥ Az ábrákat címmel kell ellátni. Az ábrákat mindig grafikus rajzolja, ezért – hogy pontosak legyenek – kérjük az adatsorokat. Kérjük a mértékegység, jelmagyarázat szükség szerinti megadását. Az ábra forrását kérjük megjelölni; a szövegben megfelelő helyen jelenjen meg az ábrákra, táblákra, jegyzetekre való hivatkozás.

Köszönjük, hogy megfelelően előkészített kézirattal segíti munkánkat!

*a Pénzügyi Szemle szerkesztősége*



The novelty of the results should be clearly reflected. The methods, results, and discussion parts should receive appropriate subtitles. Please indicate the places and titles of figures in the manuscripts in Arabic numerals.

➤ References. They should be limited to the newest original articles and abstracts. Only those references can be listed which were referred to in the text and are in direct relation to the researched issue. In case there are more than three authors, 'et al' should be written after the names of the three authors. In-text references should be indicated in brackets, for example, (Osipian, 2009). In case there is more than one work by the same author in the same year, in order to differentiate them, the alphabet index should be used, written next to the date. If a page number is given: for direct quotes, indicating page numbers is mandatory. References should appear at the end of the study in alphabetical order, detailing in-text references in the following way:

➤ Books: Felföldi B., Németh E., Tarr K., Vass Gy. (2002). Communication as a European integration priority issue from the aspect of municipalities. Municipium Hungarum Foundation, Budapest

➤ Volume of essays and studies, publications in composite works: Menard, C. (2004). A new institutional approach to organization. In: Menard, C., Shirley, N. (ed.). Handbook of new institutional economics. Kluwer: Boston-Dordrecht, pp. 281-318

➤ Articles published in periodicals: Osipian, A. L. (2009). Corruption hierarchies in higher education in the former Soviet Bloc. International Journal of Educational Development, 29, pp. 321-330

➤ Websites: World Bank Institute (2010). Governance matters 2009. Worldwide Governance Indicators, 1996-2008, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>

➤ The tables should have titles; every table should be on a separate page. The tables should not be in picture format, please submit them using Word or Excel.

➤ The figures should have titles. The figures are always drawn by graphic artists, therefore, to be accurate, please provide the related background data. Please supply the units of measurement and legends, where needed. Please indicate the source of the figures; reference to figures, tables, and notes should happen in the appropriate part of the text.

Thank you for assisting our work with an appropriately prepared manuscript!

*The Editorial Team of Public Finance Quarterly*

# A Guide to Publishing in the Public Finance Quarterly

The manuscripts should be sent to the email address: [szemle@asz.hu](mailto:szemle@asz.hu), in an electronic format as an attachment. Please use the Microsoft Office program package. The length of the articles should not exceed 40,000 characters (with spaces). The manuscript should include:

- 1 title page;
- 2 Hungarian abstract, keywords; English abstract (with an English title), keywords;
- 3 text;
- 4 references;
- 5 tables;
- 6 figures.

1 The following should appear in order on the title page: the title of the manuscript, its subtitle if relevant, the names of the authors, their academic titles, their affiliation (including the city), and their position. In addition, the email address<sup>1</sup>, telephone number of the corresponding author, and the date submitted should be provided.

2 The abstract has to be submitted in Hungarian and English, on separate sheets. They cannot contain abbreviations. The following should be taken into account when editing: the concise drafting of the 'Introduction', 'Objective', 'Method', 'Results', and 'Conclusions' should happen in such a way that it should, merely, be sufficient to read the abstract to understand the essence of the essay. The length of the Hungarian and English abstracts should conform to each other; maximum characters are limited to 1000. Only a maximum of five keywords can be given at the end of the Hungarian and English abstracts, JEL code.

3 The clear drafting of the manuscript is especially important for the reader. In the original article, the main issue should be elaborated in the introduction in a few sentences. Detailed historical introductions should be avoided. In the methodology part, those methods should be clearly and precisely presented or referenced, based on which the authors received their results. The results and the discussion sections should be separately and clearly drafted. The discussion part should be connected to the newest scope of knowledge, as well as to those findings from which the authors drew their conclusions.

<sup>1</sup> The email address of the corresponding author will be included in the Quarterly.

The Institute of Internal Auditors; <https://na.theia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Hungarian.pdf> (Downloaded: 24 August 2021)

Ministry for National Economy of Hungary (2017). *Belső Ellenőrzési Kézikönyv minta*. [Internal Audit Manual template] Ministry for National Economy of Hungary, Budapest [https://allamhazartas.kormany.hu/download/6/85/e1000/BEK\\_Minta\\_2017.pdf](https://allamhazartas.kormany.hu/download/6/85/e1000/BEK_Minta_2017.pdf) (Downloaded: 24 August 2021)

Ministry of Finance of Hungary (2020a). *Irányelv a közulajdonban álló gazdasági társaságok részére a belső kontrollrendszer kialakításához és*

*működéséhez*. Penzügyminisztérium és a nemzeti vagon kezelésért felelős tárcá miniszter. [Directive on the establishment and operation of an internal control system for publicly owned companies. Ministry of Finance and Minister without Portfolio for the Management of National Assets] [https://allamhazartas.kormany.hu/download/6/03/b2000/Iranyelv\\_kozletoelre.pdf](https://allamhazartas.kormany.hu/download/6/03/b2000/Iranyelv_kozletoelre.pdf) (Downloaded: 24 August 2021)

Ministry of Finance of Hungary (2020b). *Kézikönyv a közulajdonban álló gazdasági társaságok részére a belső kontrollrendszer kialakításához és*

*működéséhez*. Penzügyminisztérium és a nemzeti vagon kezelésért felelős tárcá miniszter. [Manual on the establishment and operation of an internal control system for publicly owned companies. Ministry of Finance and Minister without Portfolio for the Management of National Assets] Act CXCV of 2011 on Public Finances. Government Decree 370/2011. (XII. 31.) on the internal control systems and internal auditing of budgetary institutions Government Decree 339/2019. (XII. 23.) on the internal control systems of publicly owned companies

LENTNER, CS., TURJÁN, S., VARGA, J. (2001). *Költségvetési pénzügyek. [Budgetary finances.]* Nebuló, Budapest

NAGY, L. A., CENKER, J. W. (2002). An assessment of the newly defined internal audit function. *Managerial Auditing Journal*, 17(3), pp. 130-137. <https://doi.org/10.1108/02686900210419912>

NAGY, L. A., CENKER, J. W. (2007). Internal audit professionalism and Section 404 compliance: The view of chief audit executives from northeast Ohio. *International Journal of Auditing*, 11(2) pp. 41-49. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2007.00355.x>

PULAY, G. Z., LUCZA, A. (2018). Objektív korrupciós kockázatok-szubsjektív kontrollok. [Objective Corruption Risks – Subjective Controls.] *Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly*, 63. (4), pp. 490-510

RAMAMOORTI, S. (2003). *Internal Auditing: History, Evolution and Prospect*. In: Bailey, A. D., Gramling, A. A., Ramamoorti, S. (edit.): *Research Opportunities in Internal Auditing*. Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida

SUHAIY, S., MAHZAN, N. (2012). Consulting Role of Internal Auditors: Exploratory Evidence from Malaysia. Research paper, [https://www.researchgate.net/publication/280316605\\_Consulting\\_Role\\_of\\_Internal\\_Auditors\\_Exploratory\\_Evidence\\_from\\_Malaysia](https://www.researchgate.net/publication/280316605_Consulting_Role_of_Internal_Auditors_Exploratory_Evidence_from_Malaysia) (Downloaded: 05 September 2021)

ASZ (2019). *Tanulmány a közútdíjonú gazdasági társaságok 2018. évi integritáshelyzetéről. [Study on the integrity situation of publicly owned companies in 2018.]* State Audit Office [https://asz.hu/storage/files/clemzese/k/2019/kgc\\_integritas\\_20190320.pdf](https://asz.hu/storage/files/clemzese/k/2019/kgc_integritas_20190320.pdf) (Downloaded: 23 August 2021)

IIA (2017). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards):*

of Management, *Academy of Economic Studies*, Bucharest, Romania, vol. 16(3), pp. 343-353, <http://www.rmci.ase.ro/no16vol3/05.pdf>

HEGEDŰS, M., CSEH, B., FÁBICS, I. (2020). Accounting Aspects of Digitalization and Industry 4.0 in Hungary. *Regional and Business Studies*, 12(2), pp. 1-15, <http://doi.org/10.33568/Rbs.2508>

KOVÁCS, T., SZÓKA, K. (2016). Belső kontrollfunkciók a pénzügyi intézményekben - szabályozás és annak felépítése Magyarországon. [Internal control functions in financial institutions - regulations and their structures in Hungary.] *Gazdaság és Társadalom [Journal of Economy & Society]*, 8(3), pp. 69-82, <http://doi.org/10.21637/GT.2016.3.05>.

KOVÁCS, R., KOVÁCS, T. (2018). *A belső ellenőrzés tanácsadó tevékenysége a közszférában. [Advisory activities of internal auditors in the public sector.]* In: Demográfiai változások, változó gazdasági kihívások. Nemzetközi tudományos konferencia, Sopron, november 8. – Tanulmánykötet. [Challenges International Scientific Conference. Sopron, 8 November 2018. – Publications.] pp. 334-342

KOVÁCS, T., KOVÁCS, R. (2019). *A belső ellenőrzés hazai aktualitásai a közszférában, különös tekintettel a tanácsadói tevékenységre. [Actualities of internal auditing in the public sector in Hungary, with special regard to consulting activities.]* In: Modern gazdasági okos fejlődés. Nemzetközi tudományos konferencia Sopron, november 7. – Konferenciakötet. [Modern Economy, Smart Development. International Scientific Conference Sopron, 7 November 2019. - Publications] pp. 369-378

LEE, T., AZHAM, M. A. (2008). The evolution of auditing: An analysis of the historical development. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 4(12)



cases, jeopardize the performance of auditing activities when insufficient care is taken. According to legal regulations, advice may be provided on the initiative of heads of budgetary institutions, heads of internal audit, or representative bodies at municipalities (Gov. Decree 370/2011). In the case of companies, supervisory boards may also seek advice (Gov. Decree 339/2019). However, results show that often not only managers make requests for advice. I believe that this could also jeopardize the performance of audit tasks and, in the event of inadequate procedures, independence, too. Appropriate information provided to employees by managers is recommended in such cases. ■

Lack of documentation of work performed upon oral requests is observed for a small number of auditors; however, in addition to non-compliance with legal regulations, which is a problem in itself, failing to support internal audit activities may also cause problems. It would be appropriate to focus more on this obligation in training programmes.

In addition to professional training programmes, recommendations and sample documents prepared by authorities may be of great help and, in practice, there may be a need for more professional consultations and forums. All this may further raise the standard of internal audit work and increase the added value of these activities. ■

## NOTES

<sup>1</sup> In fact, this is not true for all publicly owned companies, as Act CXXII of 2009 on the more economical operation of publicly owned companies imposes an obligation only above a certain size.

<sup>2</sup> Government Decree 370/2011. (XII. 31.) on the internal control systems and internal auditing of budgetary institutions (hereinafter: Gov. Decree 370/2011) and Government Decree 339/2019. (XII. 23.) on the internal control systems of publicly owned companies (hereinafter: Gov. Decree 339/2019).

## REFERENCES

ANDERSON, U. (2003). *Assurance and Consulting Services*. In: Bailey, A. D., Gramling, A. A., Ramamoorti, S. (edit.): *Research Opportunities in Internal Auditing*. Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida

BOROS, A. (2019). Az állami tulajdonú gazdasági társaságok megfélelősi ellenőrzési kérdései. [Compliance Audit Issues of State-owned Business Associations.] *Public Finance Quarterly*, 64(4), pp. 542-558, [http://doi.org/10.35551/PFQ\\_2019\\_4\\_6](http://doi.org/10.35551/PFQ_2019_4_6)

DUMITRESCU, R. A. (2015). The Romanian Internal Public Audit System - An X-Ray Analysis of Audit Comparison Activities. *Revista De Management Comparat International / Review of International Comparative Management*, Faculty

BURTON, F. G., STARLIPER, M., SUMMERS, S. L. WOOD, D. A. (2014). The Effects of Using the Internal Audit Function as a Management Training Ground or as a Consulting Services Provider in Enhancing the Recruitment of Internal Auditors <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2162611>

two different organisations during this time. Managers are confident that internal auditing is ex-post and financial in nature. In my two permanent jobs, it took me at least three years to change the views of managers about this. 'Pre-event pills are more effective than post-event ones.' Well-functioning controls are more effective than saying 'turn-tut' subsequently after audits; therefore, advice (detailed guidelines) had to focus on developing controls. After about the fifth year, managers became aware of the importance of the role internal auditors may play in the preparation of decisions and organisational restructuring. As soon as a new manager arrived, this period started all over again. The 'importance' of internal auditing is not reflected in standards, which is related to the efficiency and utilization of internal audit work. It would be important for the documented obligation to appear in standard texts, along with the appointment of heads of internal audit by proprietors. Requiring (recommending) at least 50 percent of the audit work to be devoted to consulting activities could also lead to efficiency gains.'

## CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Respondents to the questionnaire survey make up less than 2 percent of registered public sector internal auditors, so we need to refrain from making in-depth conclusions, but trends can be observed. Based on the results of the non-representative surveys, we can state the following.

The growing importance of consulting activities is noticeable in the public sector, with internal auditors planning more and more time to spend on it on average. In fact, the time planned to be spent on providing advice is not enough for many of them. This can, in extreme

*'In the past 12 years, I carried out internal audits for at least ten budgetary institutions, in addition to being continuously employed at*

*'Authority',*  
*'I carried out internal audits for at least ten budgetary institutions, in addition to being continuously employed at*

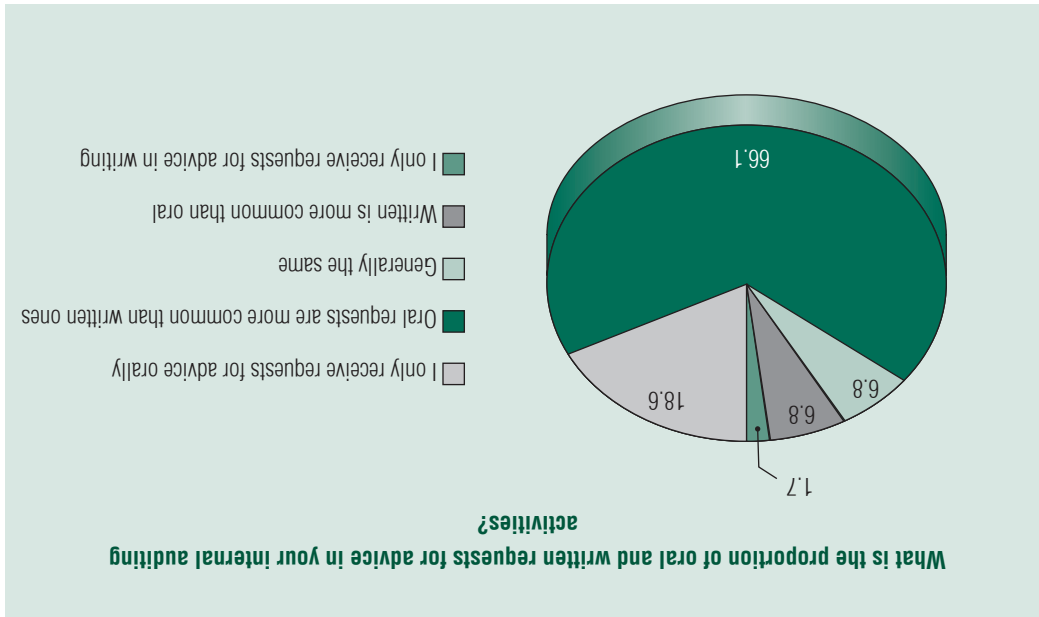
*'I find consulting services performed by internal auditors very useful because it provides an opportunity to correct systemic errors without the stress and conflicts caused by audits. This requires, of course, internal auditors who are recognized professionals and have considerable expertise.'*

*'Separate operational tasks in accordance with the relevant legal regulations.'*  
*'However, care should be taken to distinctly separate operational tasks in accordance with the relevant legal regulations.'*  
*'In my opinion, there is an increasing need or thought-provoking:*

some remarks that are to the point, valuable, activities. To conclude the chapter, I quote auditor indicated a dislike of consulting too complicated and cumbersome, and one that 'paperwork' for consulting services is consultations. Two auditors mentioned useful to provide and organize professional activities in more detail, and it would be Manual template could deal with consulting support, for example, the Internal Audit be good to strengthen external professional Two respondents indicated that it would questions first and acted only thereafter'. would be good if 'in many cases they asked and/or need for this service, although it some places, not all leaders have awareness from certain organizations. However, in emphasis, as there is a significant demand of them say it should be given even more this activity important and useful; some

RELATIONSHIP BETWEEN ORAL AND WRITTEN REQUESTS FOR CONSULTING SERVICES (%)

Figure 8



Source: own questionnaire survey

suggest that a memorandum, at least, is made in all or most of the cases. As for the cases of simpler advice requiring a short time (such as 'looking for some legal regulation relevant to a specific issue'), a quarter of the auditors indicated to some extent to omit documentation. In 2021, for nearly one-tenth of the responses evaluated (9.1 percent) it is revealed that, in all or most of the cases, auditors do not document their consulting activities provided upon oral requests. Most of the respondents take at least some notes; some of them keep records; and there are also examples of preparing summary reports, reports, or minutes. Finally, the auditors involved in the research were requested, free from any obligation, to share their thoughts and suggestions regarding consulting services. The majority of the 17 respondents consider

questions have been answered by a relatively high number of respondents. In 2018, 2019, and 2021, 94.4 percent, 92.3 percent, and 96.6 percent of respondents answered such questions, respectively. In 2021, however, 2 responses were eventually dropped from the evaluation due to a lack of understanding of the relevant issues. At the end of 2018, we found that 14.7 percent of respondents do not document oral requests in all or most cases. The disadvantage of open-ended questions is that answers often fail to reveal exactly what oral requests are made for. There are respondents for whom oral advice constitutes only a few minutes of discussion that they do not consider to be work. In some cases, it turned out that the relevant person answers only non-managerial questions orally. In the 2019 survey, no-one claimed not to document activities performed on oral requests. Answers

employees other than managers seek their advice. Nearly half of the auditors experience 1 to 3 cases per month, and more than a quarter of them 1 to 2 cases in three months. For 6.8 percent of respondents, such cases do not or not typically occur. The results are illustrated graphically in *Figure 7*.

The 2018 and 2019 surveys found that requests for consulting services are more often received orally than in writing. The current primary research revealed the same result. Two-thirds of respondents indicated that oral requests were more common than written requests. Moreover, 18.6 percent of them always receive assignments for consulting services orally. Results are shown in *Figure 8*.

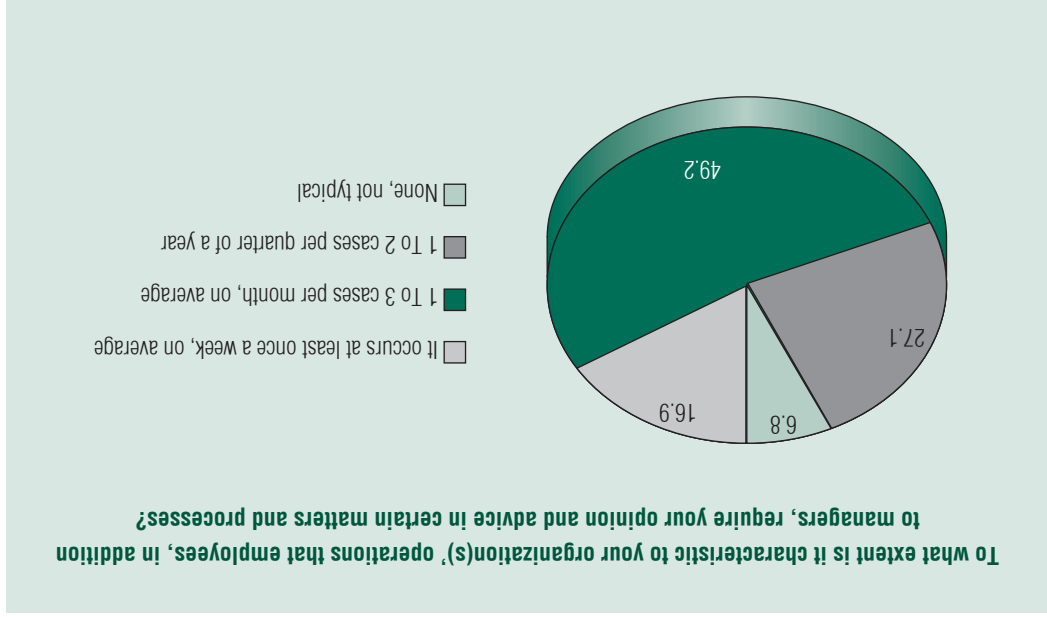
At the end of the questionnaire, I considered it important to find out how internal auditors document their consulting activities provided at oral requests. Open-ended and optional

organisations plan to spend more than 20 percent of their time on consulting activities. Finally, in an effort to find an answer to 'who plans better?', I analysed whether there is some correlation between legal relationships and the number of audit days planned versus actually spent on giving advice, as well as between the number of organizations served and the planned number of days relative to the actual number of days. The answer is that there is no significant correlation ( $\chi^2 = 0.436, p = 0.804$ , and  $\chi^2 = 0.109, p = 0.947$ ).

In everyday life, it may happen that advice is not requested by heads of budgetary institutions or chief executives of companies, but rather by some subordinates. The previous two studies found that many internal auditors often experience such situations. This year, 16.9 percent of respondents to questionnaires indicated that, on average, at least once a week,

**ASSESSING THE OCCURRENCE OF REQUESTS FOR ADVICE FROM NON-MANAGERS (%)**

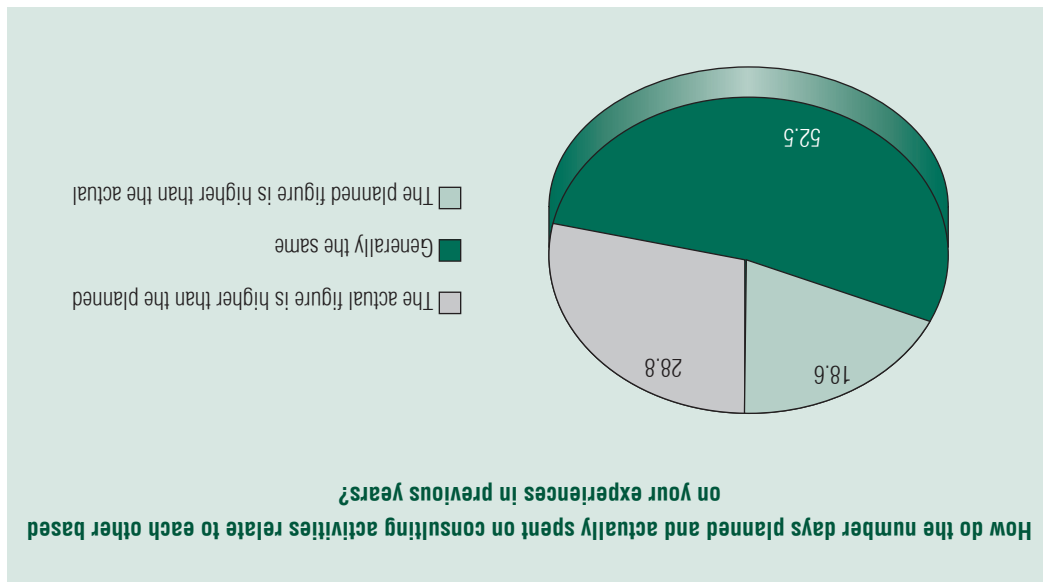
Figure 7



Source: own questionnaire survey

Figure 6

**RELATIONSHIP BETWEEN TIME PLANNED AND ACTUALLY SPENT ON CONSULTING ACTIVITIES (%)**



Source: own questionnaire survey

Table 2

**RELATIONSHIP BETWEEN PLANNED AND ACTUAL TIME FOR CONSULTING ACTIVITIES IN THE THREE SURVEYS**

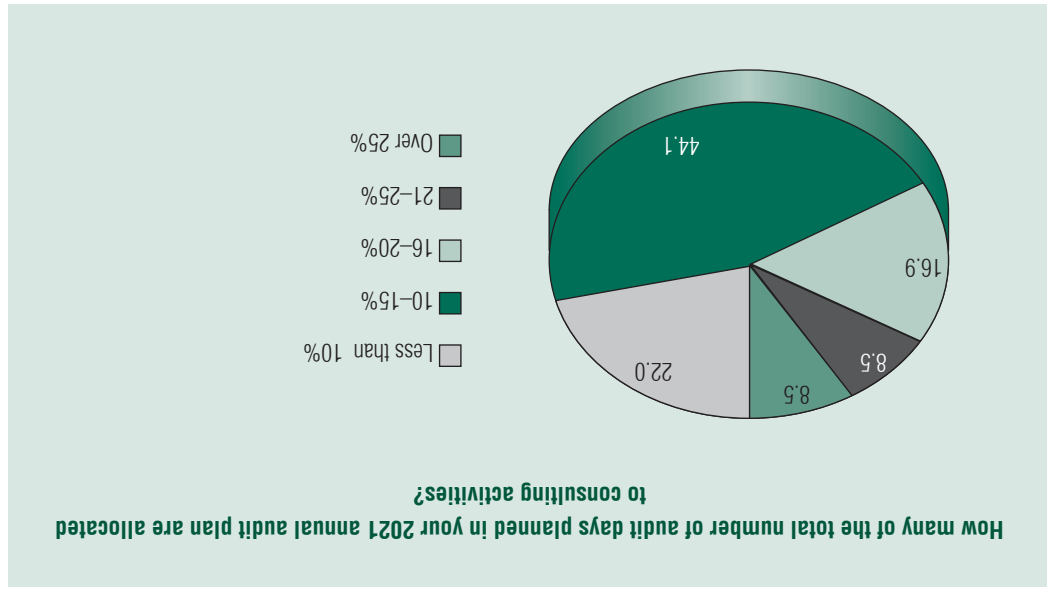
		percentage		
	2018-as felmérés	2019-es felmérés	2021-es felmérés	
The planned figure is higher than the actual	16.7	19.2	18.6	
Generally the same	44.4	38.5	52.5	
The actual figure is higher than the planned	38.9	42.3	28.8	

Source: Kovács, R. and Kovács, T. (2018), Kovács, T. and Kovács, R. (2019), own questionnaire survey

external service providers some other place. I came to the conclusion that there is no significant correlation between the two aspects (for 2020:  $\chi^2 = 1.973$ ,  $p = 0.578$ ; for 2021:  $\chi^2 = 1.823$ ,  $p = 0.610$ ). I also examined whether there is a relationship between the number of organizations audited by a professional (working with one or more organisations) and the time planned for consulting activities. For the analysis, I classified those planning more than 20 percent for consulting services into a single category. The study yielded ambiguous results (for 2020:  $\chi^2 = 5.460$ ,  $p = 0.141$ ; for 2021:  $\chi^2 = 9.437$ ,  $p = 0.024$ ), so what perhaps can be stated with some caution is that a higher proportion of those working with multiple

Figure 5

**PROPORTION OF TIME PLANNED FOR CONSULTING SERVICES RELATIVE TO ALL AUDIT DAYS IN 2021 (%)**



Source: own questionnaire survey

Table 1

**PROPORTION OF TIME PLANNED FOR CONSULTING SERVICES IN THE THREE SURVEYS**

Proportion of days planned for consulting services	percentage					
	Survey of 2018		Survey of 2019		Survey of 2021	
	for 2018	for 2019	for 2019	for 2020	for 2020	for 2021
Less than 10 percent	36.1	27.8	23.1	23.1	27.1	22.0
10 – 15 percent	33.3	27.8	50.0	50.0	44.1	44.1
16 – 20 percent	19.4	33.3	7.7	7.7	15.3	16.9
20 – 25 percent	0.0	2.8	15.4	15.4	6.8	8.5
Over 25 percent	11.1	8.3	3.8	3.8	6.8	8.5

Source: Kovács, R. and Kovács, T. (2018), Kovács, T. and Kovács, R. (2019), own questionnaire survey

activities, supplemented by data from previous surveys, is shown in *Table 2*. In all three cases, far more people experienced the time spent on consulting activities exceeding the planned time, rather than the other way around. Out of professional curiosity, I examined whether there was a statistically significant correlation between the auditors' legal relationships and the time planned by them. Due to the small number of responses, I excluded from the analysis those who work concurrently as employees some place and as

are summarized in *Table 1*. According to research results for 2018 and 2021, the time planned to be spent on consulting services increased over time. Data for the 2019 questionnaire show stagnation, but this result does not necessarily reflect the real situation due to the small number of responses at the time.

As before, experience this year shows that the number of audit days actually spent on consulting activities exceeds the number of days planned. 17 auditors experienced in recent years that the time actually spent on consulting activities was higher than planned. 31 respondents said that the planned number of days was the same as the actual ones, and 11 of them indicated that the actual value was less than planned (*Figure 6*).

For comparison, the relationship between the planned and actual time of consulting services in the 2018, 2019, and 2021 surveys

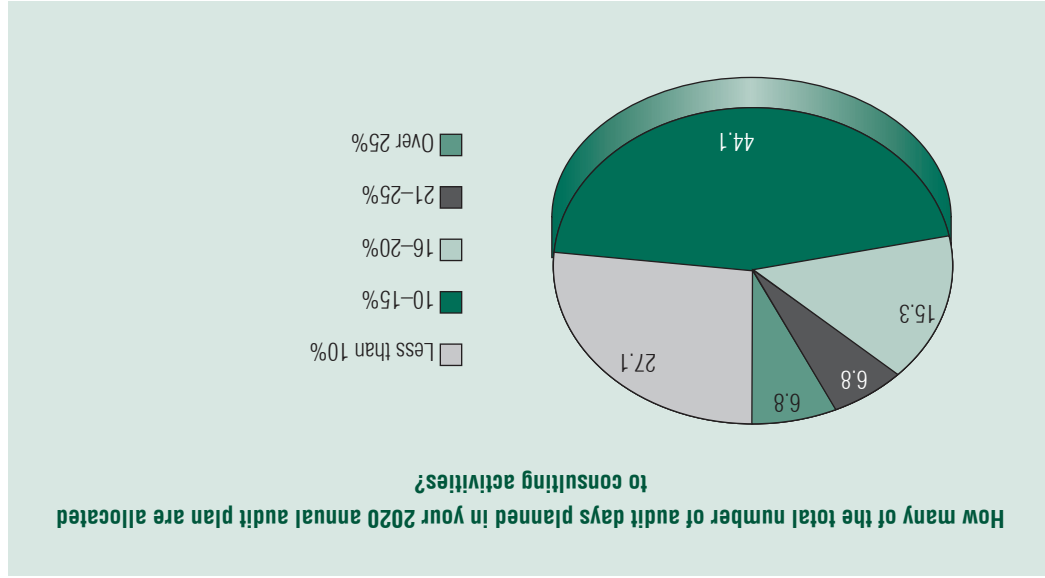
responding auditors planned more than 25 percent of their time for consulting activities. All of this is summarised in *Figure 4*.

By 2021, the proportion of those planning to offer consulting services on less than 10 percent of all audit days has dropped to 22 percent. The proportion of auditors planning 10 to 15 percent of their time is the same as in the annual plans for 2020. The proportion of those calculating with more than 15 percent has increased slightly. The planned data for 2021 are shown in *Figure 5*.

Having a deeper look at the answers given to questions relating to the 2020 and 2021 plans, 66.1 percent of the auditors marked the same answers for both questions, 23.7 percent of them planned more, and 10.2 percent of them planned less for 2021 than for 2020.

The data for time planned for consulting services in the 2018, 2019, and 2021 surveys

**PROPORTION OF TIME PLANNED FOR CONSULTING SERVICES RELATIVE TO ALL AUDIT DAYS IN 2020 (%)**



Source: own questionnaire survey

Figure 2

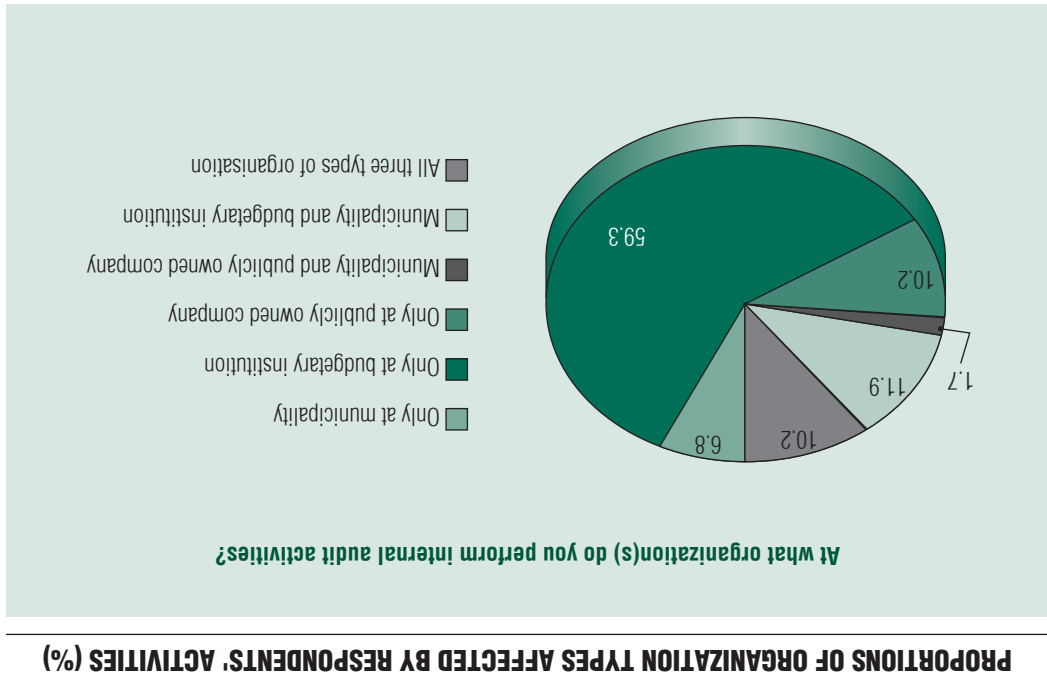
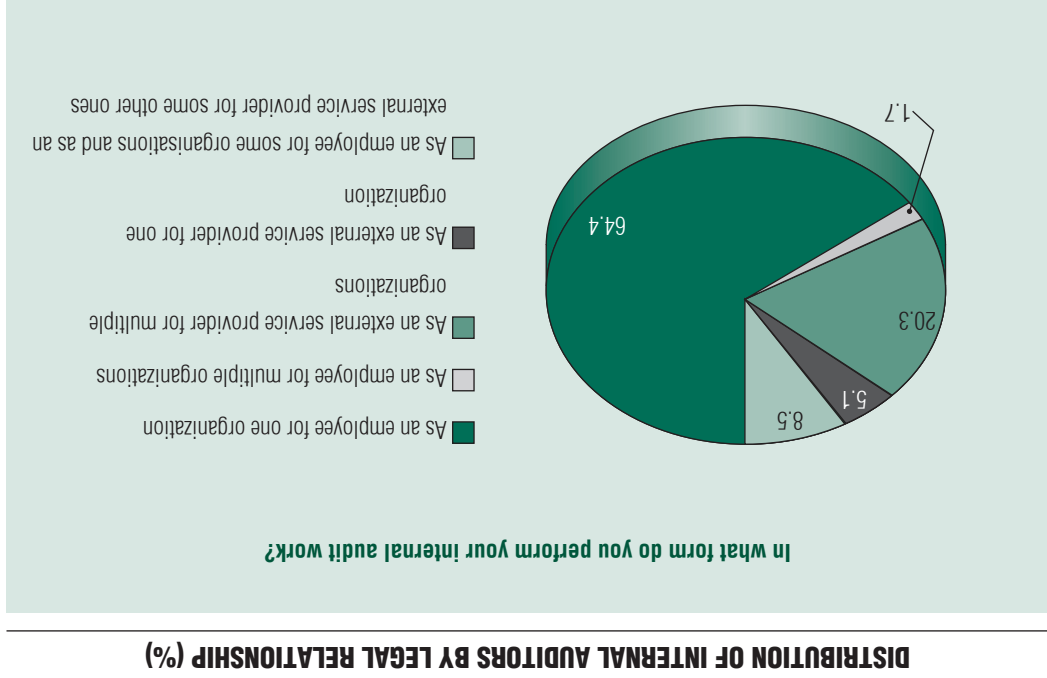


Figure 3





variables, according to the null hypothesis of which there is no correlation between the examined variables.

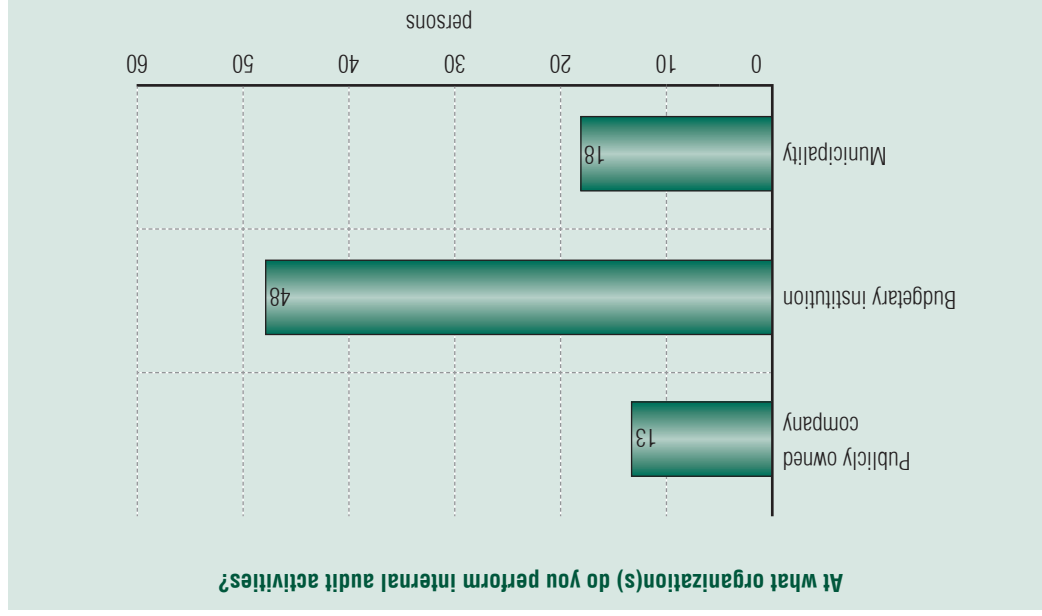
## RESULTS

The types of organizations audited by respondents include: budgetary institutions, municipalities and publicly owned companies, 18 persons (81.4 percent), 13 persons (30.5 percent), and 13 persons (22 percent) performing audit duties there, respectively (see Figure 1). 69.5 percent of these internal auditors work for only one organisation, and 30.5 percent of them work for multiple organisations. 1 person (1.7 percent) performs internal auditing activity both at a municipality and a publicly owned company, 7 persons (11.9 percent) at municipalities and budgetary institutions, and 6 persons (10.2 percent) at all

The vast majority of auditors carry out their work as employees: 38 persons (64.4 percent) with one organisation, and 1 person (1.7 percent) with several organisations (budgetary institutions). 5 persons (8.5 percent) work as employees with some of the organisations and as external service providers with some other ones. 15 persons (25.4 percent) provide services as external providers only (Figure 3).

In the audit plan for 2020, the proportion of days planned for consulting services was less than 10 percent for 27.1 percent of the respondents, ranging between 10 to 15 percent for 44.1 percent of them, 16 to 20 percent for 15.3 percent of them, and 20 to 25 percent for 6.8 percent of them. 6.8 percent of the

### TYPES OF ORGANIZATIONS AFFECTED BY RESPONDENTS' ACTIVITIES



Source: own questionnaire survey

Figure 1

## METHOD

As in two previous simpler research efforts, I used an online questionnaire survey to examine consulting activities. Using a Google Form, we compiled a short list of six questions in 2018. Five of the six questions were closed ones and one was an open-ended question. At the end of 2019, we launched a survey by using the same questions, with a new one added to them. The new question focused on the types of organizations audited by internal auditors. In 2021, a question was added relating to the form of internal audit work (employee or external service provider), and publicly owned companies were included among examined organizations. The following set of questions was compiled:

- 1 At what organization do you perform your internal audit activities?
- 2 In what form do you perform your internal audit work?
- 3 How many of the total number of audit days planned in your 2020 annual audit plan are allocated to consulting activities?
- 4 How many of the total number of audit days planned in your 2021 annual audit plan are allocated to consulting activities?
- 5 How do the number of days planned versus the number of days actually spent on consulting activities relate to each other based on your experiences in previous years?
- 6 To what extent is it characteristic to your organization(s) operations that employees, in addition to managers, require your opinion and advice in certain matters and processes?
- 7 What is the proportion of oral and written requests for advice in your internal auditing activities?
- 8 How do you document your consulting activities provided on oral requests?

All questions required an answer, except for the last one, which is an open-ended question. This list of questions was followed

by an optional request made to respondents to share their thoughts, experiences or recommendations about consulting activities. The survey was conducted in September 2021. The anonymity of respondents was ensured.

The target persons included public sector internal auditors. In the register of the Ministry of Finance of Hungary, the number of registered persons authorized to perform internal auditing activities at budgetary institutions and/or publicly owned companies was 2,583 in October 2018; 2,529 on 1st January 2020; and 3,096 on 1st October 2021.

As the register is not available for purposes of scientific research, the questionnaire was delivered to target persons in a different way. Previously, we had contacted our own professional acquaintances and used the snowball method. In addition, the questionnaire had been sent by e-mail to internal auditors of nearly 60 educational budgetary institutions. This year, in addition to the above, more than 30 notaries were sent requests to forward my questionnaires to internal auditors, and the Institute of Internal Auditors of Hungary (IIA Hungary) supported my work by placing a special notice in their newsletter.

The number of completed questionnaires was 59, all of which were adequate for evaluation. Respondents accounted for 1.91 percent of internal auditors maintained in the register. This value was 1.39 and 1.02 percent in the previous two cases, respectively. Two respondents did not answer the open question. 17 individuals shared their additional thoughts.

In some cases, where the number of responses allowed, I performed cross-tabulation analyses to show statistical correlations. For the analyses, I used Pearson's  $\chi^2$  statistics to measure correlations between

for them, whether provided by internal audit or external service provider.

▶ Informal consulting assignments: routine activities such as participation in standing committees, projects with deadlines, ad-hoc meetings, commenting and routine information exchange.

▶ Special consulting assignments: they are related to involvement in the implementation of special projects (such as merger or demerger of organisations, or transformation of complex systems).

▶ Emergency consulting assignments: involvement in a task force for the restoration or maintenance of operations following a disaster or other event with a significant budgetary impact, entrusted with providing assistance for a temporary period or performing some special task with an unusual deadline (Ministry of National Economy of Hungary, 2017; Ministry of Finance of Hungary, 2020b).

Consulting activities performed by an internal audit function must not jeopardize its independent and objective position required for its assurance activities. Therefore, such activities may be performed on condition that the responsible internal audit manager ensures in advance – and continuously does so during the relevant assignment – that the auditors providing consulting services undertake no operational responsibility for the development of processes and systems.

It is mandatory to keep records of all work performed by internal audit and to ensure that all documents related to auditing and consulting activities are retained. Consulting activities must be documented by means of written and/or electronic records, documents or other data formats prepared by internal auditors and/or obtained and kept as part of such consulting activities (collectively: working documents) (Ministry for National Economy of Hungary, 2017; Ministry of Finance of Hungary, 2021b).

Standard 2010.C1 requires heads of consulting engagements to make decisions on accepting whether performing a specific assignment would improve the relevant organization's risk management and operation, and whether it will create value. Accepted assignments should be included in the plan and, in accordance with 2201.C1, the relevant agreements should be documented for major ones.

Implementing Standard 2330.C1 requires heads of internal audit to develop procedures for the storage and keeping of consulting assignment documentation and rules for accessing them.

According to Standard 2410.C1, the communication of consulting engagements processes and results may vary in terms of format and content depending on the nature of engagements and client needs.

According to regulations in Hungary, annual audit plans must include a time period planned for consulting activities (Ministry for National Economy of Hungary, 2017; Ministry of Finance of Hungary, 2020a, Ministry of Finance of Hungary, 2020b). Unforeseen consulting assignments should be carried out by using extraordinary audit capacities or, if sufficient capacities or expertise are not available, the involvement of an external service provider should be proposed and the annual audit plan should be amended, if necessary (Ministry for National Economy of Hungary, 2017).

Requests for consulting activities may be made orally or in writing (Gov.Decree 370/2011, Gov.Decree 339/2019). If internal audit activities are performed entirely by an external service provider, requests for consulting activities must always be made in writing (Gov.Decree 370/2011).

The possible categories of consulting activities outlined in manuals include:

▶ Formal consulting assignments: they are pre-planned, and written agreement is required

## CHARACTERISTICS OF CONSULTING SERVICES AND REQUIREMENTS FOR SUCH ACTIVITIES

companies has a similar wording, but – reasonably – consulting services are provided to chief executives or supervisory boards.

This chapter elaborates on the content of consulting activities, describing requirements for consulting activities that are relevant to the primary research. The concept, interpretation, and requirements of advising can be learned from several general and more specialized sources. As this study focuses on the activities of public sector internal auditors, the chapter below will not only process 'universal' IIA standards but also some sources relevant to municipalities, budgetary institutions and publicly owned companies. These include:

- legal regulations (Gov.Decree 370/2011; Gov.Decree 339/2019),
  - internal audit standards for public finances in Hungary (Ministry of Finance of Hungary, 2021),
  - recommendations, guidelines (Ministry of Finance of Hungary, 2020a),
  - manual samples (Ministry for National Economy of Hungary, 2017; Ministry of Finance of Hungary, 2020b).
- The relevant sections related to budgetary institutions are summarized in our previous article (Kovács, T., Kovács, R., 2019). For the purposes of this research, those sections are, in fact, the same as the new requirements set out for publicly owned companies in 2019 and 2020, however, in order for directly connecting to the primary research, I consider it necessary to briefly mention them in this article as well.
- The list of concepts for currently effective IIA standards defines internal auditor

consulting services as advisory and related services provided to clients. These include, for instance, legal advice, and providing proposals, professional assistance and education. The nature and scope of such services are set out in agreements with clients and provide added value and improve the organizations' management, risk management and control processes without the internal auditors assuming any responsibility (IIA, 2017).

One of the fundamental differences between assurance and consulting activities is the number of people involved in such activities. Auditing and assurance activities are primary mechanisms developed to protect the interests of a third party (Anderson, 2003).

Consulting services usually have two actors: (1) a person or group providing consulting services – the internal auditor, and (2) a person or group requesting and receiving advice – the client.

The relevant IIA Standards describe that, in terms of their nature, consulting services are advisory activities usually provided at the actual request of a client. The nature and scope of consulting services is the result of an agreement established with the client (IIA, 2017). In relation to consulting activities, the following IIA standards are relevant (IIA, 2017).

In accordance with Standard 1220.C1, internal auditors should consider the following with due professional care in their consulting assignments:

- client needs and expectations, including the nature, scheduling and communication of results from assignments;
- the relative complexity and amount of work required to achieve the objectives of engagements;
- costs of consulting engagements versus expected benefits.

By the early 1990s, internal audit was understood in a similar way as it is today: internal auditors work in several areas, depending on the needs and preferences of the relevant organization, and they provide consulting services, in addition to investigative and assurance activities (Kamamoto, 2003). By the late 1990s, increased attention was paid to consulting services. This was confirmed, for example, through interviews made with internal audit leaders by Nagy and Cenker (2002), and a new IIA definition adopted to follow up real-life changes in 1999. As the independent evaluation function of internal auditing was not regarded as an added value by company managers, in response to increased outsourcing and downsizing, internal auditors focused less on verifying compliance and financial data, and more on evaluating performance and improving effectiveness and efficiency (Bau-raad, 2000; Richards, 2001; Nagy, Cenker, 2002 – all three are cited by Burton, Startiper, Summers et al., 2014). In their day-to-day work, internal auditors reduced the amount of their assurance and attestation activities due to limited resources and the changing needs of managers (Marks, 2001; Nagy, Cenker, 2002 – both are cited by Burton, Startiper, Summers et al., 2014). In the United States, the adoption of the Sarbanes-Oxley Act (SOX) in 2002 significantly reduced the willingness to provide more consulting services. Company executives expected the internal audit function to help them meet many of the obligations imposed by SOX. Many companies used up to 100 percent of their internal audit resources for ensuring compliance with Section 404, Management Assessment of Internal Controls, in the first year (PwC, 2006). Many heads of internal audit indicated that their departments had focused on or planned value-adding and consulting activities prior to the entry into force of Section 404, but SOX compliance requirements changed the orientation of the companies' internal audit departments for a long time to come (Nagy, Cenker, 2007).

The economic recession spreading from the United States in the late 2000s, another shock to the business environment, forced internal auditors to adjust the proportions of their activities again. With significant budget constraints, the internal auditors put more energy into trying to increase their added value by placing more emphasis on consulting services such as managing operational risks (IIA 2009a, 2009b, 2009c; Tapestry Networks 2011 – they are cited by Burton, Startiper, Summers et al., 2014). Naturally, similar trends were also observed in other parts of the world. For example, *Subaily and Mahzan* (2012) observed an increase in consulting activities in Malaysia in the early 2010s, and so did *Dumitrescu Peculea* (2015) in the Romanian public sector.

Based on the above, although the focus on consulting and assurance services within internal auditing changed several times, the strengthening of the consulting role is indisputable.

In respect of the public sector in Hungary, Government Decree 193/2003. (XI. 26.) on the internal auditing of budgetary institutions (hereinafter: Gov. Decree 193/2003) mentions consulting activity as one of the tasks of internal auditors only once (Section 8). The consulting role to support decision-makers became more prominent in the new legal regulations adopted in 2011. Under Gov. Decree 370/2011, consulting activities are 'services provided to heads of budgetary institutions, which produce added value, and the nature and scope of which are determined jointly, in writing or orally, by the head of internal audit and the head of the relevant budgetary institution without internal auditors assuming any managerial responsibilities'. The Gov. Decree 339/2019 on publicly owned

relying on the relevant literature, various legal regulations, guidelines and recommendations, as well as a questionnaire survey. As some research on the topic was started in 2018, this paper includes, where possible, results of research conducted with my former colleague *Robert Kovács* as well (see Kovács, R., Kovács, T., 2018; Kovács, T., Kovács, R., 2019). Prior to discussing the primary research conducted, the study describes changes in the importance of consulting services, their characteristics, and relevant requirements. Then, the methodology and results of the questionnaire survey are presented. The study ends by providing conclusions and suggestions.

## EMERGENCE AND SIGNIFICANCE OF CONSULTING ACTIVITIES ACCORDING TO LITERATURE AND LEGAL REGULATIONS

More than a hundred years ago, the Industrial Revolution and a related increase in business activities triggered a development and widespread use of audit methods (Kovács, Szóka, 2016). A less regulated stock market environment and increased investor risks made auditing important, however, it continued to focus mainly on fraud detection and balance sheet adequacy at that time (Lee, Azham, 2008). By the end of the 1950s, internal audit covered a number of services provided to management, according to a definition of The Institute of Internal Auditors (IIA), but *Kamamoort's* (2003) historical review suggests that only the 1978 IIA Standards described audit work with some sort of counselling activities. According to this description, internal audit not only provides the members of an organization with analyses, evaluation, recommendations and information regarding audited activities, but also with counsel.

In recent years, significant changes began to take place to reinforce the integrity of larger organizations that utilize public property, use public funds, and provide public services. This process has been further strengthened by strong digitalisation in the public sector and in the accounting and auditing professions (Hegeđús, Cséhi, Fábics, 2020). The independent internal auditing of budgetary bodies has been part of the domestic legal system for many years (Lentner, Turján, Varga, 2001), and the obligation to establish an internal control system has been set out in the Public Finance Act for ten years; however, publicly owned companies have been required to establish and operate such systems only as of 1 January 2021.<sup>1</sup> Up until that date, creating a higher level of control at these companies had only been subject to management commitment, as found by the State Audit Office (SAO) and several researchers (Pulay, Lucza, 2018; SAO, 2019; Boros, 2019). With these studies and recommendations from companies taken into account, the new regulation contains a framework for establishing internal control systems (similar to some elements of previous regulations applicable to budgetary institutions), builds on international internal control standards, and makes it obligatory for companies to establish an internal audit function. Following the international recommendations, legal regulations in Hungary<sup>2</sup> provide a definition for internal auditing, namely that it is an activity that provides independent objective assurance and includes consulting services. However, the development of today's multifaceted internal auditor responsibilities, including consulting activities, dates back only to the last few decades.

**OBJECTIVE**

This study aims to analyse the emergence and significance of consulting activities by

# Consulting Activities of Internal Auditors in the Public Sector in Hungary

Tamas Kovacs

*University of Sopron*

kovacs.tamas@uni-sopron.hu

## SUMMARY

Today, internal auditors not only perform assurance activities but also provide consulting services. The internal audit consulting activities are services provided to heads of organisations, resulting in added value. This paper has been prepared with the objective to explore such activities for their importance and practical implementation in budgetary institutions, municipalities, and publicly owned companies. In the course of the study, primary research has been conducted, in addition to processing literature and legal regulations. We have found that the consulting role for supporting decision-makers as part of internal auditing has been reinforced with increased importance in the public sector as well. However, we have found that further steps could be taken to preserve independence and reinforce regularity and efficiency, for example, by giving a stronger focus to these subject matters through training programmes or providing more detailed recommendations.

**KEYWORDS:** internal audit, public sector, publicly owned companies, consulting activities

**JEL CODES:** H83, M42, M48

DOI: [https://doi.org/10.35551/PFQ\\_2022\\_s\\_1\\_4](https://doi.org/10.35551/PFQ_2022_s_1_4)

- PASSMORE, J. (2006). *Excellence in Coaching*. Kogan Page, London
- PETERSON, D. B. (2006). *People are complex and the world is messy: A behavior-based approach to executive coaching*. In: D.R. Stober & A.M. Grant (Eds.), *Evidence based coaching handbook*. pp. 103-127. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- VOGELAUER, W. (2002). *A coaching módszertani ABC-je – A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve. [The ABC of coaching methodology – Practical manual of successful counsellors.]* KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, [KJK\_KERSZÖV Law and Business Publishers] Budapest
- VOGELAUER, W. (2002). *Coaching a gyakorlatban – Vezetők szakszervi tanácsadása és támogatása. [Coaching in practice – Professional counselling and support of managers.]* KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, [KJK\_KERSZÖV Law and Business Publishers] Budapest
- LOUF, A. (2006). *A spirituális kísértés. [Spiritual temptation.]* Bence Kiadó, [Benedictine Publishers] Budapest
- PETERS, T., WATERMAN R. H. JR. (1982). *In Search of Excellence*. Harper Collins Publishers, New York
- NOER, D. M., LEUPOLD, C. R., VALLE, M. (2007). An analysis of Saudi Arabian and US managerial coaching behaviors. *Journal of Managerial Issues*, 19(2), pp. 271-87
- PALMER, S., WHYBROW, A. (2008). *Handbook of Coaching Psychology*. Routledge, Hove
- LEE, G. (2003). *Leadership Coaching: From Personal Insight to Organisational Performance*. Chartered Institute of Personnel & Development, London
- LOUF, A. (2006). *A spirituális kísértés. [Spiritual temptation.]* Bence Kiadó, [Benedictine Publishers] Budapest
- KIADÓ, [Academic Publisher] pp. 347-354
- by: Blahó A., Czako E., Póór J., Budapest, Akadémiai Kiadó, [Academic Publisher] pp. 347-354



- KORNFIELD J. (2003). *Bölcsességk. [Wisdoms]*. Alexandra, Budapest
- KUNOS I. (2005). A vezetésstudomány vizsgálódáscentrikus megközelítése – a humánetológia tükrében. [Behaviour-centred approach of management science – in the light of human ethology.] *Vezetéstudomány [Management science]*, Year 36, Edition 4
- KUNOS I. (2009). *Személyiségfejlesztés. [Personal development.]* Miskolci Egyetem Kiadó, [University of Miskolc Publisher,] Miskolc, ISBN 978-963-661-862-9
- KUNOS I., KOMÓCSIN L. (2009). Coachingorientált vezetői személyiségvizsgálat a hazai gyakorlatban II., [Coaching-oriented personality test in the Hungarian practice II.,] Magyarországi Coaching Konferencia, [Hungarian Coaching Conference,] Budapest
- KUNOS I., KOMÓCSIN L. (2010a). Vezetői személyiségvonások összehasonlító vizsgálata a hazai coachinggyakorlat és coachképzés fejlesztése érdekében. [Comparative examination of management personality traits in the interest of developing Hungarian coaching practice and coach training.] *Humánpolitikai Szemle, [Human Policy Review]*, Year 21, pp. 34-52
- KUNOS I., KOMÓCSIN L. (2010b). *Coaching related findings of a comparative personality survey*. Co-author: Komócsin L., In: *European Integration Studies, Volume 8*, Number 1, Miskolc University Press, pp. 81-106
- KUNOS I. (2010a). A saját coaching koncepcióm bemutatása, különös tekintettel az executive coachingra. [Presentation of my own coaching concept, with particular attention given to executive coaching.] Kvalifikációs szakdolgozat, [Qualification thesis,] Business Coach Akadémia, [Business Coach Academy,] Budapest
- KUNOS I. (2010b). *Sikereres szervezet coaching egy multinacionális vállalatnál. [Successful coaching in a multinational company.]* *International Journal of Social Science and Business*, 3, (1), pp. 56-62
- KUNOS I. (2018a). Coaching a társadalom és a gazdaság szolgálatában. [Coaching in the service of the society and economy.] *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek, [North Hungarian Strategic Booklets]*, 15, (1), pp. 92-97
- KUNOS I. (2018b). Coaching-style Leadership. *International Journal of Social Science and Business*, 3, (1), pp. 56-62
- KUNOS I. (2021). *Sikereres szervezet coaching egy multinacionális vállalatnál. [Successful coaching in a multinational company.]* *International Journal of Social Science and Business*, 3, (1), pp. 56-62
- KUNOS I. (2016). *Personality Development*. Globe Edit, Saarbrücken, Germany, ISBN 978-3-639-73439-3
- KUNOS I. (2012b). *Coaching, mint a személyi és szervezet fejlesztés eszköze. [Coaching as the tool of fitting person and organization.]* In: *Vezetésfejlesztés a vállalat versenyképesség javítására. [Development of the knowledge management system to improve corporate competitiveness.]* Miskolci Egyetem, [University of Miskolc,] pp. 63-77, Volume 1
- KUNOS I. (2012a). *Coaching a magyar HRM-ben. [Coaching in Hungarian HRM.]* In: *Átalakuló ember erőforrás-menedzsment. [Transforming human resource management.]* edited by: Póór, Karoliny, Berde, Takács, Budapest, Complex Kiadó, [Complex Publishers,] pp. 266-277
- KUNOS I. (2012b). *Coaching, mint a személyi és szervezet fejlesztés eszköze. [Coaching as the tool of fitting person and organization.]* In: *Vezetésfejlesztés a vállalat versenyképesség javítására. [Development of the knowledge management system to improve corporate competitiveness.]* Miskolci Egyetem, [University of Miskolc,] pp. 63-77, Volume 1
- KUNOS I. (2016). *Personality Development*. Globe Edit, Saarbrücken, Germany, ISBN 978-3-639-73439-3
- KUNOS I. (2018a). Coaching a társadalom és a gazdaság szolgálatában. [Coaching in the service of the society and economy.] *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek, [North Hungarian Strategic Booklets]*, 15, (1), pp. 92-97
- KUNOS I. (2018b). Coaching-style Leadership. *International Journal of Social Science and Business*, 3, (1), pp. 56-62
- KUNOS I. (2021). *Sikereres szervezet coaching egy multinacionális vállalatnál. [Successful coaching in a multinational company.]* *International Journal of Social Science and Business*, 3, (1), pp. 56-62

REFERENCES

AUERBACH, J. E. (2006). *Cognitive coaching*. In: D.R. Stober, A.M. Grant (Eds.), *Evidence based coaching handbook*. pp. 103-127 Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

BALOGH L., BARTA T., DOMINIK Gy., KONCZ I. (2000). *Vezetépszociológiai sarokpontok*. [Management psychology corner points.] Szókratész Külgazdasági Akadémia, [Socrates Academy of External Economy,] Budapest

BEATTIE, R. S. (2006). *HRD in the public sector: The case of health and social care*. In S. Sambrook & J. Stewart (Eds.), *Human resource development in the health and social care context*. Routledge, London

BESSER-SIEGMUND, C., SIEGMUND, H. (2011). *Wingwawe coaching – készségfejlesztés és stresszkezelés szelíd náhatással*. [Wingwawe coaching – skills development and stress management with gentle influence.] Z-Press, Miskolc

BETH O'NEIL, M. (2007). *Executive Coaching with Backbone and Heart*. John Wiley & Sons, Hoboken

CHÖDRÖN, P. (2003). *Bölcsességek*. [Wisdoms.] Alexandra, Budapest

COPE, M. (2007). *A coaching módszertana*. [Methodology of coaching.] Manager Könyvkiadó, [Manager Publisher.] Budapest

COPE, M. (2004). *The Seven Cs of Coaching: The Definitive Guide to Collaborative Coaching*. Prentice Hall, London

COX, E., BACHKIROVA, T., CLUTTERBUCK, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. Sage, London

EASTERBY, M., THORPE, S. R., JACKSON, P. R. (2011). *Management Research*. Sage, London

GORDON T. (2003). *Vezetői eredményesség tréning*. [Leader effectiveness training.] Budapest, Asseriv Kiadó [Asseriv Publisher]

GRANT, A. M. (2006). *Solution-focused coaching*. In J. Passmore (Ed.), *Excellence in coaching: The industry guide*. pp. 73-90, London: Kogan Press

HAMLIN, R. G., ELLINGER, A. D., BEATTIE, R. S. (2006). *Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-study of managerial behaviours*. *Human Resource Development International* 9 (3), pp. 305-331

HAWKINS, P. (2007). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*. Open University Press, Maidenhead

HUNT, J. M., WEINTRAU, J. R. (2002). *How coaching can enhance your brand as a manager*. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), pp. 39-44

JOHNS, T., BRINKERT, R. (2008). *Conflict Coaching*. Sage, London

JUHÁSZ M. (2000). *Munka és személység*. Az FFM (Five Factor Model) előrelőző érvényessége a munkatársi élethez. [Work and personality/ FFM (Five Factor Model) prediction for work performance.] *Alkalmazott Pszichológia*, Year 2, Edition 4, pp. 43-57

KEILÓ E. (2014). *Coaching alapok és irányzatok*. [Bases and trends of coaching.] Akadémia Kiadó, Budapest [Academy Publisher, Budapest]

KOMÓCSIN L. (2009). *Műdszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I*. [Methodology manual for coaches and managers with coaching approach.] Budapest, Manager Könyvkiadó [Manager Publisher]

KÖRÖNYI, E. (2006). *Cognitive coaching*. In: D.R. Stober, A.M. Grant (Eds.), *Evidence based coaching handbook*. pp. 103-127 Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

BALOGH L., BARTA T., DOMINIK Gy., KONCZ I. (2000). *Vezetépszociológiai sarokpontok*. [Management psychology corner points.] Szókratész Külgazdasági Akadémia, [Socrates Academy of External Economy,] Budapest

BEATTIE, R. S. (2006). *HRD in the public sector: The case of health and social care*. In S. Sambrook & J. Stewart (Eds.), *Human resource development in the health and social care context*. Routledge, London

BESSER-SIEGMUND, C., SIEGMUND, H. (2011). *Wingwawe coaching – készségfejlesztés és stresszkezelés szelíd náhatással*. [Wingwawe coaching – skills development and stress management with gentle influence.] Z-Press, Miskolc

BETH O'NEIL, M. (2007). *Executive Coaching with Backbone and Heart*. John Wiley & Sons, Hoboken

CHÖDRÖN, P. (2003). *Bölcsességek*. [Wisdoms.] Alexandra, Budapest

COPE, M. (2007). *A coaching módszertana*. [Methodology of coaching.] Manager Könyvkiadó, [Manager Publisher.] Budapest

COPE, M. (2004). *The Seven Cs of Coaching: The Definitive Guide to Collaborative Coaching*. Prentice Hall, London

COX, E., BACHKIROVA, T., CLUTTERBUCK, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. Sage, London

EASTERBY, M., THORPE, S. R., JACKSON, P. R. (2011). *Management Research*. Sage, London

GORDON T. (2003). *Vezetői eredményesség tréning*. [Leader effectiveness training.] Budapest, Asseriv Kiadó [Asseriv Publisher]

GRANT, A. M. (2006). *Solution-focused coaching*. In J. Passmore (Ed.), *Excellence in coaching: The industry guide*. pp. 73-90, London: Kogan Press

HAMLIN, R. G., ELLINGER, A. D., BEATTIE, R. S. (2006). *Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-study of managerial behaviours*. *Human Resource Development International* 9 (3), pp. 305-331

HAWKINS, P. (2007). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*. Open University Press, Maidenhead

HUNT, J. M., WEINTRAU, J. R. (2002). *How coaching can enhance your brand as a manager*. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), pp. 39-44

JOHNS, T., BRINKERT, R. (2008). *Conflict Coaching*. Sage, London

JUHÁSZ M. (2000). *Munka és személység*. Az FFM (Five Factor Model) előrelőző érvényessége a munkatársi élethez. [Work and personality/ FFM (Five Factor Model) prediction for work performance.] *Alkalmazott Pszichológia*, Year 2, Edition 4, pp. 43-57

KEILÓ E. (2014). *Coaching alapok és irányzatok*. [Bases and trends of coaching.] Akadémia Kiadó, Budapest [Academy Publisher, Budapest]

KOMÓCSIN L. (2009). *Műdszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I*. [Methodology manual for coaches and managers with coaching approach.] Budapest, Manager Könyvkiadó [Manager Publisher]

KÖRÖNYI, E. (2006). *Cognitive coaching*. In: D.R. Stober, A.M. Grant (Eds.), *Evidence based coaching handbook*. pp. 103-127 Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

learned during the historical overview, and the use in practice of the concept shifted from sports to economy and also proven later in management development adopted a distinctive quality by today. Managers may build coaching into their everyday management practice in several ways. Its first step and simplest way is the operative use of the previously presented ideology, approach and logic of coaching. This may be used later on through the questioning technique learnt previously by the manager and the methodological repertoire of hundreds of tools, which the manager may use even in the course of an internal audit. Successful examples include the series of courses given for the managers of the State Audit Office of Hungary under the titles Coaching Leadership Style, Complex Problem Solving, and Development of Personal Competencies, which, based on the feedback given by the participants, fulfilled the hopes of achieving the listed goals. All these management attempts used in the practice and spreading in an increasingly wide range may, hopefully, become good practice and ambitions supporting the entire economy in time.

The purpose of my study is to show how coaching – an efficient ideology with extensive historic roots – and its developed methodological repertoire and organically related practical implementation may serve the noble goal originating from the individual and spreading onto the whole of the society, with its positive spillover effects, for the benefit of humankind in a wider sense. ■

## NOTES

- 1 <http://www.tartrdaniel.com/documents/Buddhizmus/donate.html>
- 2 <https://menslab.com/en/ict-definition-of-coaching/>
- 3 <https://internationalcoachingcommunity.com/what-is-coaching/>

As a coach with qualification from the Coach Academy and over a decade of experience, I believe that an expert may only be authentic and successful in this field if theory and practice are present in his/her life at the same time. This is verified from both directions. In addition to personal competencies, sound theoretical foundations are necessary for high quality practice, however, high quality teaching and research of the profession is not feasible without practical experiences either. The two are connected, interwoven and develop really well together. The present study primarily serves the purpose of making the first step, presenting the philosophy and ideology of coaching, and provoking thoughts to become fruitful creative work later – mainly for managers – with the undiscussed goal of increasing the efficiency of the general management practice or the internal control of an organisation via support. The milestones we

## SUMMARY

This, I think, is one of the great challenges of the future, which, in my opinion – based on the peculiar way of the development history to date – may become a reality sooner or later if the principle of graduality is observed. My optimism in this respect is encouraged by national consultation, a working practice in our country between the government bodies and citizens.

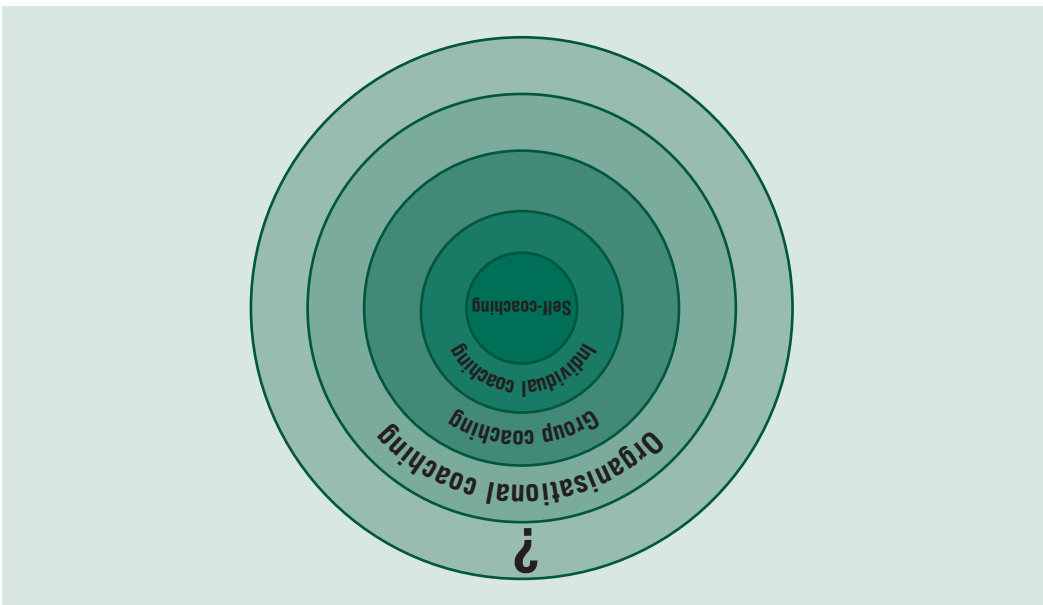
Source: self-edited



**A NEW TYPE OF COACHING, SOCIETY COACHING**

Figure 3

Source: self-edited



**TYPES OF COACHING TO DATE ACCORDING TO THE NUMBER OF PARTICIPANTS**

Figure 2

and more trained and well-trained coaches and – fortunately – the number of clients using coaching also increases. We, however, may also witness a high-degree specialization of coaching. The same way as in medical science, specialization in coaching resulted in a countless number of coaching types. Specialisation is often present in exaggerated and unjustified extent fuelled only by marketing and financial gains. In addition to life, business and top manager coaching taking root at the beginning, today we also see coaching types such as conflict coaching, financial coaching, premarital coaching, pregnancy coaching, marriage coaching, parent coaching, family coaching, relationship coaching, self-esteem coaching, spiritual coaching and so on... While all this may be sold and deception works, the tendency may continue for a while. It is in favour of this trend that in the countries where coaching has already taken root an increasing number of people lead more conscious, value-driven lives. There are more and more approaches and directions in coaching, which may rather be considered beneficial as we are all different not only in our fingerprints, but also in our personalities. This is why I am convinced that until a given approach is able to fulfil its coaching related key mission, it has a place in this very human profession.

Looking back on the history of coaching we may see that the American influence has been significant on the profession from the very beginning. Having a closer look it is not difficult to see that the American influence is still determining. It does not mean that there are no notable novelties in Europe, however, in many aspects the US is ahead of us. The first aspect to mention is prevalence and familiarity with coaching at the levels of both the company managers and the average people. It seems that, for example in Hungary, not only the rate of familiarity but also the takeover of useful professional novelties is slower, although we have seen progress in recent years. For example, I myself have thought a lot about the possible spreading of coaching. By this I mean that if we look at the distance covered from the establishment of classical coaching to our present day we see that in the ancient times – similar to psychotherapy – the coaching meetings were held in private. Team coaching, by having clients in the same group struggling with similar problems and able to set common goals, appeared later. Lately we have heard from the US that hundreds of employees are coached simultaneously involving several coaches – with the help of appropriate, special methodology – , which may be successful based on the feedback.

Thinking further, the question may arise: what direction to take? *Figure 2* presents the types of coaching mentioned to this point according to the number of participants.

Looking back on the road we have covered and allowing our imagination to fly freely, I think that the possibility and justification of coaching applied at a social level is worth examining, even if not the chances, conditions, methodology and implementation of coaching for the entire society, but the widespread coaching of certain smaller social groups at the same time.

The idea presented in *Figure 3* naturally raises many exciting questions and issues, such as for example:

- 0 Is it possible at all?
- 1 What goals could be there?
- 2 Who would define them?
- 3 What should be created for it initially?
- 4 In what form would it take place?
- 5 What would be the applied methodology?
- 6 How would dialogue take place?
- 7 Who would be the coaches?
- 8 How would feedback be given?
- 9 Based on what and how would we measure the success of the process?

## STRUCTURED FEATURES OF COACHING TRENDS

Table 1

Approach	Feature	Method	Mechanism	Content	Strength	
Action-based coaching	Psychodrama	Action-oriented	Group role play	Change of perspective with role change	Showing situations	Opportunity to test in a safe environment
Values-based coaching	Value system	Recognising, assessing	Values-based transformation	Cognitive processing	Raising awareness and matching values	Growth of congruence
Gestalt-based coaching	Gestalt-psychology	Based on discernment	Support and gentle confrontation	Assessment of behaviour patterns	Raising awareness of subjective experiences, revealing potentials	Linking past-present-future
Solution-focused brief-coaching	Solution-centredness	Helping, catalysing	Focused facilitation	Development of self-organisation	Concentrated mapping of resources and options	Fast progress
NLP-based coaching	Neuro-linguistic programming	Result-centred	Exploratory 'bridge-building' interaction	Use of own experience, inner meanings	'Bridge building' between the present situation and the desired goal	Fast, strong, long-term
Ontological coaching	Ontology	Approach-changing	Ontological learning	Establishment of new approach	Considering the characteristics of being	Natural harmony, deep and long-term changes
Systemic coaching	Systemic approach	Complexity-focused	Systems-based questioning technique	View from higher perspective	Revealing connections, modes of action	Methodological resourcefulness
Story Processing Coaching	Freudian free association	Associative	Free association	Understanding inner drives	Revealing subconscious happenings	Becoming conscious of the unconscious
Supervision-based coaching	Supervision	Personal development	Question and feedback-focused	Experiential learning	Reflection, self-reflection	Development-oriented
Transaction-based coaching	Transaction analysis	Connection revealing	Psychological structure analysis	Recognition of informational and emotional change processes	'Ego state' and interaction analysis	Efficient
Wingwave coaching	Chaos theory	Emotion processing	Totally of kinesiology, NLP and bilateral stimulation	Developing emotional flexibility	Releasing emotional bottlenecks blocking behaviour	Unity of body and soul

Source: self-edited

through a series of questions. During the process the coach gives constant feedback to the client as to how the coach perceives and experiences the things reported to him/her by the client.

**TRANSACTION-BASED COACHING.** The objective of transaction-based coaching is to focus on the activity of the client. The task of the coach is to help the client manage his/her feelings, thoughts and communication clearly. The coach does not make decisions instead of the client, his/her task is not to save the client. The coach performs his/her task by trusting the responsibility and freedom of the client assumed for him/herself. The principles of the trend: contractual method and open communication. Transaction analyses may provide a conceptual interpretation framework for the individual in difficult, restraining situations, and provide an opportunity for change. According to the transaction-analysis approach the people in general are all right and are able to develop, and everybody has the ability of thinking. Everybody is responsible for his/her decisions and is capable of open communication.

**WINGWAVE COACHING.** Wingwave is a play on words, originating from the words 'wing' and 'brainwave'. By the coordination of three methods successful in their own right (muscle test, NLP, and stimulation of the two cerebral hemispheres), German clinical psychologist *Cora Besser-Stegmann* elaborated a particularly effective methodology complex to release emotional blocks and to form emotional attitudes. Its essence is that if we find the problem in the emotional processing causing the decrease of performance and the blocking of behaviour precisely, we may achieve significant changes in behaviour with simple, precisely targeted interventions. (Eva Kellö, 2014)

In my opinion, the illustration of the features of the presented eleven trends in a structured form would not only help reception, but it

would also set an appropriate foundation for their comparison. In the interest of this I created a summary table including the six perspectives deemed important by me from the point of view of practice, intended to gather the main features of the trends detailed above.

The first column of *Table 1* includes the well-known names of the eleven trends. I presented the principle of approach for the given trend in the second column, which is the same in many cases, or at least very similar to the name of the specific trend. The third column shows the nature of the trend, and its frame set. The fourth column includes the methodology typical of the trend, the fifth column shows its mechanism, while the six includes the more concrete relevant content elements. In the last column I attempted to capture the comparative strengths of the given trend.

I deem it important to emphasise the attitude, openness and flexibility with which the coach must approach the different trends, regardless of whether he/she identifies with one or another from them. The same way as in our approach to other people, here we must also accept the building power and beauty in diversity. Certain coaching situations, coaches and client personalities may justify the use of different approaches in the symbiosis of coach and client striving for perfection.

Consequently, I do not attempt to favour any of the mentioned trends with a subjective opinion. My goal was only to present the variety and diversity of the profession via the trends in coaching. This diversity of the coaching trends and the proof of their successful use all reflect the reason for the existence, efficiency, complexity, flexibility, and for me, also the beauty of the profession.

Today we may observe the operation of many coach training organisations as coaching becomes increasingly popular. There are more

him/herself to build the 'bridge' and to cross it. The speciality of NLP-coaching is to always use the own experiences and inner meanings of the client for this work. Thereby the process will be fast, strong and long-term.

**ONTOLOGICAL COACHING.** The objective of ontological coaching is to change the observer within us and change the way we see the world through our own set of values, beliefs and cultural dialogues. They may presently hinder our potentials, however, the establishment of coherence between our body, feelings and speech may be learnt. Its objective is to connect with the intuitive wisdom of our body, and to rethink the way we live our life.

**SYSTEMIC COACHING.** The basis of this approach is that the smallest part is also a whole and a system. The system has knowledge, goals and power. The task of coaching is to help discover and use them. The constructive systemic approach strengthens the sense of responsibility of the individual and encourages independent action. The parties take responsibility for themselves and regard appreciation their main task in the coaching process.

**STORY PROCESSING COACHING – BECOMING CONSCIOUS OF THE UNCONSCIOUS.** Story Processing Coaching (SPC) is the modern tool of the Freudian free association method, which helps to bring our subconscious happenings to the surface without differentiation, to recognise and understand our inner drives. SPC accepts, moreover uses the statement of psychoanalysis as its basis, according to which whatever crosses our mind is not a random thought but the result of the processes in the subconscious mind.

**SUPERVISION-BASED COACHING.** When this trend is used in coaching, it is a kind of experiential learning. It takes the present problems and actual situations as starting points. The coach helps the client to recognise his/her own problems and to find solutions

only discuss actions to be taken in the given situation but also make the clients act them out. This way the clients may experience the potential solutions in a safe environment.

**VALUES-BASED COACHING.** The essence of value-based coaching is to make us aware of our values first, from which we deduct our strategies, which may also be represented by others and may inspire others.

**GESTALT-BASED COACHING.** This trend is based on the phenomenon that if a situation is experienced by a number of persons, everybody will remember and focus on different things. We all experience a reality, which is a subjective reality influenced by our previous experiences and observations. During Gestalt-based coaching the client is made aware of the behaviour patterns used to manage situations before, and/or additional potentials are also revealed. The tools involve support and gentle confrontation.

**SOLUTION-FOCUSED BRIEF COACHING.** Facilitation toolbox focusing on the constructive options and resources serving the maximisation of progress made within one meeting, during which we may not ask about the problem, the reason of the problem and its details consciously. We do something else: we focus on the concrete, precise micro-description of desired changes in the everyday reality of our client, on raising awareness of the already working resources, on the elaboration of the signs of progress, and we fully support the self-organisation of the client – by which we make a fast and long-term move.

**NLP-BASED COACHING.** According to the NLP (Neuro-Linguistic Programming) Institute, coaching is a process in which, with the help of the coach, the client builds a bridge between the present situation and the desired goals. For this the client identifies and removes the obstacles with the support of the coach, and finds and strengthens his/her existing resources, develops new resources in



to the priorities of an organisation, as, for example, it may facilitate the introduction of certain changes while focusing on practice.

The potential outcomes of the coaching process include the achievement of higher-level self-knowledge, the desired change in behaviour, increased performance, development of social relationships, more perseverance, growing flexibility, higher tolerance and emotional control. Coaching must support the increased willingness of the client to assume responsibility, to have more autonomy and focus on development in the wider sense.

Coaching can be approached from many directions both theoretically and in practice. The main reason for this soon becomes obvious, if we pay attention to the psychological trends, from which – among others – the toolbox of coaching evolved. Digging down deeper we may find two pillars. One leg of the building, resting on these pillars is the mental techniques, previously used to train top athletes, which were later integrated in the self-knowledge development programmes, while the other line comes from the psychotherapists, who recognised that not only persons in crisis situations needed help and support, but also the persons who simply want to reveal more of their potentials to increase their own satisfaction.

The majority of the trends present in coaching today are also present in our country, however, sometimes in a 'mixed' form. The main trends deemed 'clear', in alphabetical order, are the following.

**ACTON-BASED COACHING (WITH PSYCHO-DRAMA APPROACH).** Psychodrama is a group psychotherapy method. Its essence is to act out situations important for the group members, in which they may relieve their situation and use role change. By doing so they may view the given situation from another perspective. The method is action-oriented, as they do not

clients, and many more things. The main goals of all these may be summarised in three words: learning, development, change.

I deem it important to emphasise the difference between the words help and support. I would rather match the word support with coaching, as opposed to help. The reason for this, in my opinion, is that the client learns from the support received from the coach while he/she experiences success (however he/she mostly remains responsible), as opposed to help where responsibility is with the helping person (I purposefully did not use the word 'coach'), therefore the client learns little and experiences little success.

Coaching may have several goals, such as the achievement of change in behaviour necessary for the increase of performance, management of business problems, personal and professional development, continuous learning, etc. At the beginning of the process the coach and the client define the direction of the coaching cooperation together, based on which they will work on the desired change. Defining the direction of coaching may require a number of meetings; however, it may also be evident from the very beginning. The direction and focus of coaching is most frequently aimed at

- the development of competencies (a process based on concrete and clear consensus held in strong hands),
- the increase of performance (which, for example, helps the manager to assess his/her own performance and provides feedback in terms of his/her strengths and weaknesses),
- growth (future work performance, for example, it helps the manager to reveal his/her strengths and weaknesses, the definition of necessary growth areas and search for ways to compensate for deficiencies).

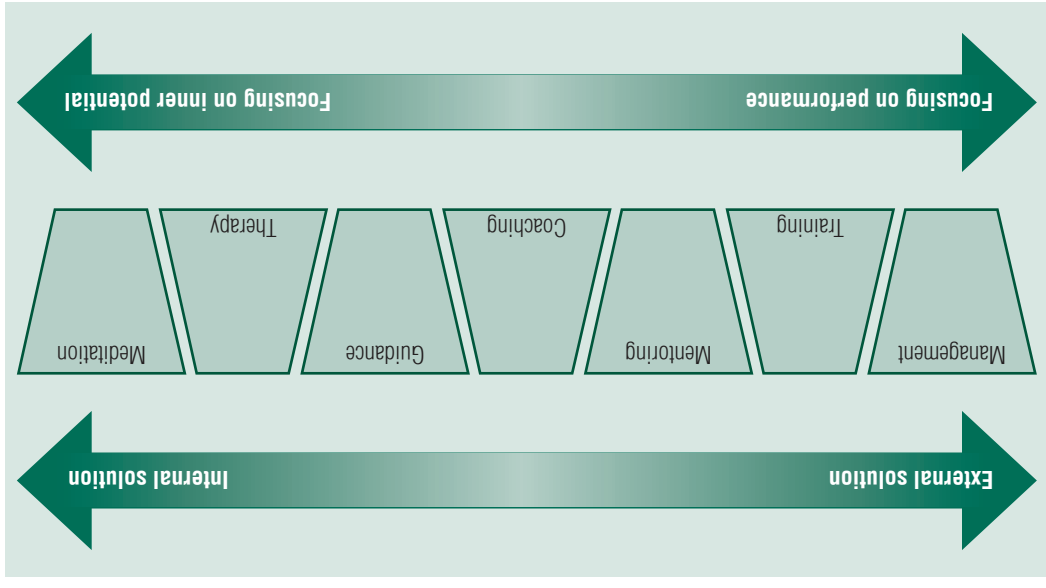
Coaching, however, may also be connected

Coaching is not guidance, as a real coach does not give advice. It is simply not necessary if he/she does his/her job properly. In these terms I myself am among the many 'hardliners' who differentiate sharply between coaching and guidance. I do not think it is even up for discussion. As opposed to guidance, the client grows continuously during coaching, by which he/she becomes able to solve an upcoming similar dilemma independently and will not need to see a coach again. The coach does not give advice or ready-made solutions. The coach helps to reveal and implement alternative potential solutions through his/her questions and the use of the methodology of coaching. It helps to find the individual, tailor-made way to go down the selected road, so to speak. Every decision during the process is made by the client while the coach gives support, motivates, provides feedback and catalyses.

Coaching is not guidance, as a real coach does not give advice. It is simply not necessary if he/she does his/her job properly. In these terms I myself am among the many 'hardliners' who differentiate sharply between coaching and guidance. I do not think it is even up for discussion. As opposed to guidance, the client grows continuously during coaching, by which he/she becomes able to solve an upcoming similar dilemma independently and will not need to see a coach again. The coach does not give advice or ready-made solutions. The coach helps to reveal and implement alternative potential solutions through his/her questions and the use of the methodology of coaching. It helps to find the individual, tailor-made way to go down the selected road, so to speak. Every decision during the process is made by the client while the coach gives support, motivates, provides feedback and catalyses.

Coaching is not guidance, as a real coach does not give advice. It is simply not necessary if he/she does his/her job properly. In these terms I myself am among the many 'hardliners' who differentiate sharply between coaching and guidance. I do not think it is even up for discussion. As opposed to guidance, the client grows continuously during coaching, by which he/she becomes able to solve an upcoming similar dilemma independently and will not need to see a coach again. The coach does not give advice or ready-made solutions. The coach helps to reveal and implement alternative potential solutions through his/her questions and the use of the methodology of coaching. It helps to find the individual, tailor-made way to go down the selected road, so to speak. Every decision during the process is made by the client while the coach gives support, motivates, provides feedback and catalyses.

Source: Cope, M. (2007)



PLACE OF COACHING AMONG OTHER HELPING SCIENCES

Figure 1

potential to map invisible driving forces behind happenings called for the world of interpretive methodology and action research. Interpretable social science – and coaching organically connected to it – allows reading in hidden actions (for example to unearth the root of resisting changes). By revealing and understanding the roots of human behaviour particular action plans may be set up, which give us a gift easily translated to the language of practice representing serious added value in almost every area of management science. For a general overview of the role of coaching, its status and relationship with other assisting sciences are worth examining first in my opinion:

It is seen in *Figure 1* that, considering both its direction and focus among the other helping sciences, coaching is situated in the middle. We may say that it links the sciences built on external and internal solutions, the same way as the sciences focusing on performance and inner potential. The flexibility of coaching is well featured by the fact that – depending on the concrete situation – this branch of science allows the coach to shift to one or the other direction. I must note that it is precisely this feature which sometimes causes uncertainty around the concept of coaching. In order to be rid of this uncertainty it is useful to summarise the features differentiating between coaching and the related areas of science.

Coaching is a tailor-made development, other than training, counselling, psychotherapy or even a simple friendly conversation. It is different from training in that – as opposed to training – the coach does not always repeat the same 'slides', he/she must always personalise his/her activity, as each case is different. In my opinion one of its main beauties is hidden precisely in this diversity. Generally not 10 to 12 persons participate in the process, but only 2 (at least in classical coaching).

dilemmas independently (after the successful completion of one or two coaching processes). In addition to solving the problems efficiently, the personality of the client will continuously develop in general. The desire for continuous development turning into an internal need may become a life-long endeavour for continuous growth. In this case the coaching approach permeates the everyday activities of the client. It is my conviction that this view is applied not only at the workplace (as managers or subordinates), but also at home and among friends, by which those living around our former client may also experience the beneficial effects of coaching philosophy, improving the quality of life and developing the personality. Moreover, if there is wide-ranging penetration, the effect of the process on the society may also be seen...

In my opinion the number and variety of the definitions is a good example for the particular diversity hidden in coaching – and through it the extent of subjectivity – which characterises social sciences by their nature.

In the area of management sciences, we had the opportunity to observe the fight of 'hard' and 'soft' trends emphasising the importance of human nature already in the last century (Peters, T., Waterman R. H. Jr., 1982). The emergence and rapid rise of coaching is a good example for the justification of the 'soft' approach, which has become stronger recently. The focus shifted to the person, abilities and competences, and the efficient change management appearing in the *Leadership* trends focusing on the changes of persons via these trends all speak for the merit of the 'soft' tools. This tendency is also visible in the reform of research methods. The organisational and management environment, becoming increasingly complicated and complex, calls for new methodologies. Difficulty in recognition, obscurity of reasons, and the

*Coaching is a kind of easy riding in big city traffic* (Kollár)

I personally like the witty abstract definition allowing the readers to come up with the deeper interpretation of the concept because of its subject (comment of the author).

The common elements of the previously presented definitions are learning and development, which include the necessity of change facilitating the achievement of the goal, and emphasise the helping intention, where the coach and client will grow through close interaction.

The definitions, however, mostly differ from one another in what the authors find most important in this rather complex growth and development process. In addition to the metaphorical definitions, there are some definitions that emphasise assistance and growth, and others that emphasise the reduction of time necessary for development and the achievement of goals, and even some that underline the potentials hidden in the client.

Finally, here is my own definition:

*Multidimensional development process becoming self-propelled in the long run based on own experience, which also has a beneficial influence on the environment of the supported person.*

According to my definition, I deem it important to emphasise that every coaching may be interpreted as a learning and development process, where we can witness performance increase in the client in some area(s), which is coupled with joy giving more power. In my approach I wish to underline the own experience factor, which includes all experiences the client personally lives and experiences during the coaching process. The knowledge gained this way is deeply built in and becomes part of the client. By multidimensional growth our client may later become able to solve his/her problems and

of him, the motto of the Austrian expert emphasises the importance of interest-free feedback directed at the individual, referring to one of the fundamental pillars of personal development.

General definitions of coaching:

*Coaching assists the coach / client to move from where they are now to where they want to be, and to make that progression quicker and more effective than if they worked alone.* (The Coaching Academy)

The definition emphasises the power of competent help, encouraging to grab the hands extended to us with the intention of helping courageously to achieve our goals as soon as possible.

*Coaching is unlocking a person's potential to maximise their growth.* (John Whitmore)

The essence of the approach originating from sports psychology welcomes help to allow the potential hidden in us surface as extensively as possible.

*Coaching means partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximise their personal and professional potential.* (International Coach Federation)

Another definition by the International Coaching Federation gives a slightly more detailed message on the foundations of John Whitmore's definition.

Three Hungarian definitions:

*Coaching is a tailor-made development process [...] The aim of coaching is to reveal and mobilise the internal resources in people. The coach supports his/her client in finding his/her own solution to the issues and the hindrances currently occurring in his/her work or private life, while increasing his/her awareness and commitment to shape his/her own life.* (Noble Manhartan Budai Coaching Support Group)

The definition striving for a comprehensive overview attempts to detail several areas of coaching without being overly lengthy.

The Dalai Lama also emphasises the importance of willpower, faith in oneself, courage and the freedom of action.

*'To achieve real happiness we must change our view of the world and our way of thinking.'* (14th Dalai Lama, 2003)

Here the author calls our attention to one of the fundamental mechanisms of coaching; according to which we may only reach our goals by changing ourselves (our way of thinking and behaviour).

Sándor Weöres effectively enquires into the essence of coaching when in his poem titled *'Inverted Mirrors'* he writes:

*'The earth below you, the sky above you, the ladder within you.' Or in 'The Ancient Knowledge: The one real learning: active raising of the knowledge asleep in our being.'*

These are interesting thoughts about the fundamental operating mechanism of coaching, namely that if we wish to achieve something, which is currently not given to us, it is almost certain that we must change our thinking, attitude and behaviour.

We may think to have discovered the deeper roots of coaching in the above quotes, which resonates both in approach and methodology – moreover, it is the very backbone of the present coaching practice.

There are a few striking metaphors to specify the content of coaching:

According to André Louf: *'The key opening our internal life is within us and not held by someone else. We, however, need an outsider, one word, one gesture, the density of connection to let the deeply hidden harmony play in us by touch.'* (Louf, A., 2006).

And now let us take an introductory motto and a few coaching definitions, which, in my opinion, are suitable for grabbing the essence of the profession.

*'Sometimes the coach gives the only honest feedback.'* (W. Vogelauer, 2002).

According to the practical approach typical

Both in literal and metaphorical terms, the quote is a good example for the recognition that another person, an 'outsider', who is helped in his/her good work by his/her knowledge and 'independence' may efficiently support us in achieving our goals. *'How we are disposed towards our feelings either chains us or liberates us.'* (Kornfeld, J., 2003)

This is a beautiful example of the effect a coach makes on the client, of the joy the coach may feel seeing the smile of hope, recognition and joy in the eyes of the client. *'Not asking the wrong questions means staying alert. All this, among others, presumes due restraint and the discovery of what to say and do.'* (Chödron, P., 2003)

This quote reminds me of many things. Going by the cognitive trend so fashionable today, the one and most important thought is that we do influence our success in several aspects of our life therefore we can act and make changes to achieve our set goals. Another thought of mine reminds me of the elements of coaching methodology, which by the tools of cognitive therapy imported from psychology (for example the three, five, and seven-column thought diary) become suitable for mapping the negative automatic thoughts (NATS) of the client, and the reduction of their negative effects by separating the event related to the NATS and the feeling triggered by it. *'The more we witness our emotional reactions and understand how they work, the easier it is to refrain. Therefore alertness, slowing down and the recognition of what is going on around us become a way of life.'* (Chödron, P., 2003).

The quote suggests behaviours to be followed by the coaches, in which we may also find the seeds of active listening and appropriate questioning technique.

*'Everybody controls his/her own destiny; We must create the reasons for our happiness. Only we are responsible for this, no-one else.'* (14th Dalai Lama, 2003)

This brought a kind of new culture, the culture of development, learning and change to the country. Within a few years coach training began in Hungary, the term 'coach' became increasingly familiar, and within a short time it was put down as one of the most efficient methods of personal and management development. With the increasing demand for coaching, the number of training places and the number of coaches appearing on the market increased. The professional background of the coaches showed a rather mixed picture (previous counsellors, trainers, psychologists, teachers, supervisors and therapists). After conquering the for-profit organisations, coaching also appeared in the world of non-profit organisations. The above mentioned processes resulted in the establishment of the first Hungarian professional organisations, which were either formed from the different organisations of Hungarian coaching schools, or began to function as the Hungarian divisions of long-standing international organisations (for example the Hungarian division of ICF, the International Coaching Federation). The six most significant Hungarian professional organisations signed the Code of Ethics for Coaches in 2011. In addition to specifying the frameworks and principles, the Code of Ethics also plays the role of quality assurance. The professional and ethical requirement system built on self-regulation specifies the requirements of professional training, the principles of quality coaching service, the necessary professional competences and the requirement of continuously developing them, as well as the ethical requirements essential for the profession. The Association of Hungarian Coach Organisations (Magyararországi Coach-szervezetek Szövetsége), Hungarian acronym: MCSZ) was founded in 2012. One of their endeavours was to establish and operate an overall rating/quality assurance system, by which the strengthening of the authenticity of

the profession may be ensured in the long run. Fortunately, we can state that the development has been continuous and unbroken – not only in our country but also in the different parts of the world. With the coaching profession becoming increasingly sophisticated, there are several types of coaching, by today – similarly to other areas of science – the specialisation in this field assumed proportions never seen before. Similar to other areas of science, the definitions of coaching are countless. I shall present a few popular definitions below to show the diversity of the discipline already appearing here as well, and I shall also present the definition created by my person. The fundamental reason for the diversity of definitions is that the different authors emphasise different focal points and deem important to emphasise different elements using the theoretical, practical or combined foundations of coaching as a basis. I, therefore, take it for granted that the descriptions of coaching are different and colourful. Let us begin with the two, perhaps most fundamental, descriptions:

*'Partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential.'* (International Coaching Federation)<sup>2</sup>

*'Coaching unlocks a person's potential to maximize their performance. It helps them to learn rather than teaching them.'* (International Coaching Community)<sup>3</sup>

For a deeper understanding of the scientific definitions, it is useful to examine a few examples of the theoretical and methodological relationship of coaching with other religious or philosophical approaches.

*'The things that matter most in our lives are not fantastic or grand. They are the moments when we touch one another, when we are there in the most attentive or caring way.'* (Kornfeld, J., 2003)

observed that if the trainer (coach) helped the athletes to overcome – or at least minimise – the obstacles in their head, the natural abilities resulting in excellent performance may surface. He found the essence of coaching, the developing of potentials hidden in the individual by which the performance increased. This does not mean teaching; it means supporting teaching. After some time Gallway began to give more lectures to businesspersons than to sportspersons, by which coaching became one of the key specialities of the management books by the '70s, mostly in the context of how it was to be used by the managers to increase performance. The method soon became a strategic element of developing company managers. By the 1980s the United States recognised the power hidden in the coaching processes to be also made use of in business life. Coaching was declared to be essential for supporting managers in achieving their performance targets. Coaching gained a new meaning in England, where resulting from the process the colleagues and co-workers may have more direct discussions, thus solving their problems and performing their tasks more efficiently. At that time the terms coaching and counselling were used as synonyms. The influential works of business literature were full of coaching. The '90s brought about the progressive expansion of coaching. Coaching assumed unbelievable dimensions in the industry, coaching experience was accumulated, the number of trained coaches soared in several areas, as a result of which the management and HR experts gained sophisticated knowledge. By 2000 the different – coaching related – publications almost flooded the academic literature, which further accelerated the development of coaching. This was the period, in which coaching also appeared in Hungary, in which coaches mostly with qualifications from the Anglo-Saxon territories were pioneering.

dialogues is the most frequently used and known one, which is often added to other teaching methods. In addition to meditation, this is the key technique in teaching the Zen practice. The dialogue between the Zen master and pupil ('mondo' in Japanese) is part of the traditional life in cloisters as well as the modern Zen practice. Later, at the turn of the 18–19th centuries, psychology became an independent discipline within social sciences, which reached its full potential in the examination of human society and individual interactions. In scientific life the term coaching first appeared in 1830 at the Oxford University, where it was used as a slang for lecturers who 'helped' their students pass the exams. The term in sports was first used in the 1860s, also in England. The fundamental disciplines of coaching were laid down in the 1920s and 1930s at the time of intensive technological development. Management science and psychological theories and models were introduced to practise and business life with increasing success, and the *Human Relations* trend gained momentum. In addition to behaviourism and psychoanalytic depth psychology trends previously existing within psychology, in reply to the Freudian doctrines, the human-centred approaches of Maslow and Rogers became known as the 'third force' between 1930 and 1950. The gestalt trend and cognitive psychology were in the making. In the '60s attention was starting to be given to employees, as sentient human beings. Coaching appeared first in HR and later in training and management academic literature. The foundation of the method used today – based on sports psychology – was elaborated by W. Timothy Gallway tennis and golf trainer, former captain of the tennis team of the Harvard University in the '70s. He

An ancient desire of humankind is to achieve its goals. It is not always so easy.... As we are social beings, we have long been 'forced' to solve our dilemmas and problems in the natural habitat called human society. In order to make our endeavours successful it is useful to be aware of the characteristics of our being, our available resources and the habitat in which we live in general. Our community existence and our nature offer the potential of collective thinking and problem solving on a plate, which prominently appears in the areas, such as for example human resource management, personal development, conflict management, management psychology or coaching.

The roots of the ideology and methodological foundations of coaching reach back to ancient times. *Socrates* (469–399 BC), the Greek philosopher already used the questioning technique, also applied in coaching today, to support his conversation partners, thus avoiding answers and possible solutions given in reply to specific problems. Instead of providing a possible solution in a given situation, he led the 'problem owner' (the person having the problem and seeking a solution) to one or several potential solutions by his questions asked during their dialogues.

Socrates thought: *'I cannot teach anybody anything. I can only make them think.'* A central element of the mechanism of present-day coaching sharply differentiating coaching from advice – 'subtle' support of the client – may clearly be seen in this approach.

Emphasis was already given to 'holding a mirror', teaching the coaching by Socrates, which went without any form or tool of criticism. Among the proposals Socrates made was the strengthening of trust between the coach and the client and the guideline to establish the foundations of efficient dialogue: *'When*

In addition to the approach of the ancient Greek philosopher, we also find this form of communication via questions in some of the Eastern religions (for example Buddhism), which also serves the purpose of 'holding a mirror' to the conversation partner.

*Buddhist Teaching can take various forms, but it is primarily present in the person itself and can be learnt on the inner path to awakening.'*<sup>1</sup> In this quote another fundamental feature of coaching is emphasised, namely the facilitation and support of the surfacing inner potential hidden in the client by resolving the hindering factors.

*Buddha* calls the method, by which the master only uses questions best suited to the feelings and thoughts of the receiver (conversation partner) in their wording a clever tool. Similar to coaching, the solution here will only be acceptable if it suits the personality, as well as the ethical and moral criteria of the partner. In both cases these are tailor-made solutions, which is precisely one of the main features of coaching. The partner answering with a declarative sentence will receive another question followed by another answer, and so on. This will go on until the responder realises the connections related to his/her behaviour, which make the achievement of his/her goals difficult or impossible, as well as modes of action, potential misconceptions, and negative automatic thoughts. Becoming aware of previously non-conscious contents, the conversation partner will become 'enlightened', by which his/her internal tensions will be released and the obstacles to development will be shifted.

In the form of Zen dialogue this technique is also present in the teaching of religious doctrines. Among the Zen teaching methods this interactive teaching method built on



# *Role of Coaching in the Hungarian Economic Development – With Particular Attention to Management Development and Internal Audit*

István Kunos

*University of Miskolc*

szvkunos@uni-miskolc.hu

## SUMMARY

With its well-developed methodology and potentials adjusted to the social requirements of the present time, coaching may give efficient support - to individuals, groups and even wider circles - for solving problems in nearly every area of life while carrying several 'additional' benefits. An appropriately completed coaching process always results in the deepening of self-knowledge, which is the key element of the factors that mostly influence the quality of our life. As a matter of fact, it is a life-long process, on which we may work up to the last minute. Another important factor is that the process is able to become 'self-propelled', meaning that over time the supported person, group, etc. shall learn the philosophy, approach and the know-how of coaching, enabling the independent and successful use of the method and the tools learnt and practised in coaching later. I seek to present all this with particular attention given to presenting the ideology of coaching from several perspectives via the historic milestones, the demonstration of its mechanisms, the conclusions to be drawn from the connections and the challenges of the future. A further objective of the present study is to shed light on the potential of coaching to support the operation of the internal control systems of organisations via their managers.

KEYWORDS: coaching; coaching leadership style; management science

JEL CODES: I29, M12, M50, M53, M59

DOI: [https://doi.org/10.35551/PFQ\\_2022\\_s\\_1\\_3](https://doi.org/10.35551/PFQ_2022_s_1_3)

WYSOCKY, K. (2014). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme* (Seventh Edition). Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc.

PMBOK 6<sup>TH</sup> Edition, (2019). A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Fourth Edition Project Management Institute.

M SZ ISO 31000 (2018). Risk Management - Principles and Guidelines by the International Organization for Standardization.

- GÖRÖG, M. (2008). *Projektvezetés. [Project management.]* Akadémiai Kiadó, [Academic Publisher], Budapest, pp. 137-150
- GREY, S. (1995). *Practical Risk Assessment for Project Management*. John Wiley & Sons Ltd., pp. 81-97
- OHATAKA, H., FUKAZAWA, Y. (2010). Managing Risk Symptom: A Method to Identify Major Risks of Serious Problem Project sin SI Environment using Cyclic Causal Model. *Project Management Journal* 41(81), pp. 51-60
- PAPP, O. (2002). Projektmenedzsment a gyakorlatban. [Project management in practice.] LSI Oktatóközpont [LSI Training Centre], Budapest, pp. 198-213
- RICHTER, L., MCDONOUGH, M. (2011). brighthubpdm.com. Source: top ten project risk management books: <https://www.brighthubpdm.com/risk-management/91928-top-ten-project-riskmanagement-books/>, Date of download: 5 October 2018
- SANTOS, D. M. (2018). top-10-best-project-management-books-to-keep-within-reach. Source: <https://projectmanagement.com/top-10-best-project-management-books-to-keep-within-reach>, Date of download: 5 October 2018
- JORJON, P. (1997). *Value at Risk The New Benchmark for Controlling Derivatives Risk*. The McGraw-Hill Companies Inc.
- LIND, M. R., CUTLER, E. (2011). Information Project Performance: The Impact of Critical Success Factors. *International Journal of Information Technology Project Management*, 2(4), pp. 14-25
- LOOSEMORE, M., RAFFERTY, J., REIN, C., HIGGON, D. (2005). *Risk Management in Projects*. Second Edition, Taylor & Francis, pp. 43-65
- VERZUH, E. (2008). *The Fast Forward Mba in Project Management* (Third edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- GÖRÖG, M. (2008). *Projektvezetés. [Project management.]* Akadémiai Kiadó, [Academic Publisher], Budapest, pp. 137-150
- GREY, S. (1995). *Practical Risk Assessment for Project Management*. John Wiley & Sons Ltd., pp. 81-97
- HARTMAN, J., ASHARI, R. A. (2002). Project Management in the Information Systems and Information Technologies Industries. *Project Management Journal*, 33(3), pp. 5-15
- HILLSON, D. (2002). Extending the Risk Process to Manage Opportunities. *International Journal of Project Management*, 20(3) pp. 235-240
- HOPKIN, P. (2012). *Fundamentals of Risk Management: Understanding Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. 2nd Edition 18. The Institute of Risk Management
- HORVÁTH, ZS., SOLYMOSI, I., FEKETE, I. (2016). Gyakorlati tanácsok a kockázatelemzés és kezelés szerezeti szintű bevezetésére a vonatkozó szabványok alapján. [Practical advice on the organization-level implementation of risk assessment and management based on the relevant standards.] *Magyar Minőség [Hungarian Quality]*, 25(5), pp. 1-22
- JORJON, P. (1997). *Value at Risk The New Benchmark for Controlling Derivatives Risk*. The McGraw-Hill Companies Inc.
- LIND, M. R., CUTLER, E. (2011). Information Project Performance: The Impact of Critical Success Factors. *International Journal of Information Technology Project Management*, 2(4), pp. 14-25
- LOOSEMORE, M., RAFFERTY, J., REIN, C., HIGGON, D. (2005). *Risk Management in Projects*. Second Edition, Taylor & Francis, pp. 43-65
- VERZUH, E. (2008). *The Fast Forward Mba in Project Management* (Third edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

users to perform professional risk assessment, to monitor the implementation of risk management actions and to backtest their efficiency is limited in Hungary. The offer must definitely be increased and the existing tools must be popularised.

Finally, another hindering factor may be the readiness and willingness of Hungarian organisations to require risk assessment and risk management performed at a professionally higher level according to the approach presented in the present study, too.

In connection with this, it is definitely worth considering the establishment of professional forums that would be suitable for the presentation of best practices and for the risk management experts to share their experiences. By presenting the good practices, every decision-maker must be encouraged to view risk management not as an administrative task, but as an opportunity to receive help for successfully performing the work in the long run. This may be the real added value of risk management. ■

## REFERENCES

- BANNERMAN, P. L. (2008). Risk and Risk Management in Software Projects: A Reassessment. *The Journal of Systems and Software*, 81(12), pp. 2118-2133
- BLASKOVICS, B. (2014). Az ICT-szektorban működő projektekvezetők személyes jellemzőinek hatása a projektsiker alakulására. [Impact of the personal characteristics of projects managers in the ICT sector on project success.] Corvinus University of Budapest
- CHAPMAN, C., WARD, S. (2003). *Project Risk Management Processes, Techniques and Insights*. 2nd Edition, John Wiley and Sons Inc.
- CHOW, T., CAO, D. B. (2008). A Survey Study of Critical Success Factors in Agile Software Projects. *Journal of Systems and Software*, 81(6) pp. 961-971
- CLEBEN, D. (2009). *Managing Project Uncertainty*. Gower Publishing Limited, England, pp. 80-83
- COOPER, D. F., CHAPMAN, C. B. (1987). *Risk Analysis for Large Projects: Models, Methods and Cases*. John Wiley and Sons Inc.
- FEKETE, I., SZONTÁGH, P. (2020). Projektek program-szintű kockázatelemzése. [Program-level risk management of projects.] *Vezetéstudomány [Management science]*, February 2020, pp. 18-27
- FEKETE, I. (2015). Integrált kockázatelemzésment gyakorlatban. [Integrated risk management in practice.] *Vezetéstudomány [Management science]*, January 2015, pp. 33-46
- FEKETE, I. (2000). Kockázatelemzés szerepe a beruházások pénzügyi megvalósításában. [The role of risk analysis in defining the cash flow of investment projects.] PhD Dissertation, Budapest University of Technology and Economics, Budapest
- EVANS, M., et al. (1993). *Statistical Distributions*. Second Edition, John Wiley & Sons Inc.
- FEKETE, I. (2000). Kockázatelemzés szerepe a beruházások pénzügyi megvalósításában. [The role of risk analysis in defining the cash flow of investment projects.] PhD Dissertation, Budapest University of Technology and Economics, Budapest
- EMPIRICAL EVIDENCE. *International Journal of Project Management*, 28(5) pp. 493-503
- H. (2010). Does Risk Management Contribute to IT Project Success? A Meta-Analysis of Empirical Evidence. *International Journal of Project Management*, 28(5) pp. 493-503

an efficient risk management system, several IT tools may be necessary. There are targeted software tools on the market (for example @Risk, Sigma Integrisk), it is worth selecting one of them with the precise requirements of the given organisation taken into account. It must also be emphasised, however, that none of the IT tools may be magic tools; they may not replace human knowledge and experience.

The factors hindering the implementation of the system are the following.

Based on the experiences of the author, the conclusion may be drawn that the added value represented by the implementation of a formalised risk management procedure is not clear, either, for the managers or the subordinates. Many people are convinced that they know the potential risks even without the use of a formalised procedure, and if these risks occur, they will find a way to manage it, therefore it is not necessary to provide serious human and technical resources to perform this task.

There are only a few managers who are aware of the fact that the result of risk assessment may directly be built in the decision-making process, and – even if there is formal risk assessment – its result is less considered during decision-making.

Another factor worth mentioning among the hindering factors is that many people consider risk management an administrative task, which must be performed due to some provision. In connection with this the negative risks, for example the exploration of risks concerning legal compliance, reputation, security, fraud are shifted to the foreground. These activities include the production of business continuity and disaster recovery plans, which often end up at the bottom of the drawer. These are doubtlessly important areas, however, in the meantime there is no attention and energy for the exploration, evaluation

and management of risks that may directly influence the achievement of the strategic targets of the given organisation positively or negatively. The opinion of the author is that in the long run only organisations exploring, assessing and managing these risks – where the result becomes an integrated part of the decision-making process – will be able to operate successfully.

Another hindering factor is that currently there is no higher education training in Hungary, the expressed purpose of which is the training of risk managers. It means that anybody may work in the exploration, assessment and management of risks, which does not necessarily guarantee its professional performance and the possibility of using the result of the risk assessment in effect.

Although there are more and more academic books, articles and other publications in Hungarian language, these generally stay at theoretical level. Only a few of them provide professionals with particular methods that are easy to use in practice, or present success stories that serve as positive examples and provide the necessary motivation to perform the risk management activity in higher quality.

The number of companies offering risk management advice to potential customers in good professional quality is also low in Hungary. Furthermore, there is no classification criteria system to identify incompetent organisations on the market. Some thought should be given to the establishment and implementation of an objective classification system, if possible. This would result in the fact that companies meeting these criteria would offer authentically high quality services, which may indirectly contribute to the operation of more and more successful companies and institutions in our country.

Another hindering factor is that the number of IT tools to be used by the potential

Based on the conclusions to be drawn

from the above interview and using his own experiences, the author summarises the factors supporting and hindering the implementation of the risk management system.

The factors supporting the implementation of the system are the following.

Attention must be continuously called to this: the first and outstanding factor is the support of the top management. It must be emphasised repeatedly that this support must cover more than just communication. The necessary human and technical resources must be provided together with a professional procedure for the implementation. It may help greatly if the top managers show a good example in the exploration and management of the risks.

In connection with the previous point, the requirements of the owner concerning the establishment of the system, including the advantages of the system's implementation for the employees, must also be emphasised clearly.

Implementation may be significantly facilitated by the close cooperation of compliance, internal audit and integrated risk management. This partly concerns the very precise definition of the tasks of the three areas as well as the clear specification of the connection points. This cooperation may only be successful if it is set up among three equal parties and coordinated appropriately by the top management.

Furthermore, it is important to mention that the established system must be really integrated. It means that focusing on the exploration, evaluation and management of the compliance risks only is not sufficient, the system must cover the examination of every type of risk having regard also to the potential interactions. It may help the implementation significantly if a procedure clear to everyone and

a methodology facilitating its implementation and easy to use in practice are elaborated.

Easy learning of the contents of the methodology description by the persons performing the risk assessment and management must be ensured via examples of cases customised for the given organisation, if possible.

No system implementation may be efficient if it is not supported by the staff affected by the process. This is why at the beginning of the system implementation the key staff providing continuous control by giving their opinion, comments, advice, feedback must be selected in order to establish a system really customised for the given organisation supporting the achievement of the targets specified by the organisation.

Another supporting factor may be the implementation of a motivation system covering every manager and subordinate staff member participating in the establishment and operation of the risk management system, guaranteeing the successful implementation and operation at the given organisations.

One key element of the motivation system is naturally the bonus payment, which is for example tied to the achievement of the targets specified by the given organisation. Motivation, however, may not be limited to this only. It may help significantly if the staff is given the opportunity to participate in trainings related to the topic. Another possibility is to ensure participation at foreign and Hungarian conferences, which is at the same time an excellent opportunity for the participants to do networking.

The provision of IT tools to facilitate the operation of the risk management system may also be mentioned among the supporting factors. Note must be taken of the fact that the use of MS Office (Excel, for example) is not sufficient for the performance of the task. If the target is indeed the establishment of

Pursuant to what is included in the Directives, the risk management system is set up, within which the risk assessment and management methodology is elaborated after the establishment of the processes. The Directives include the principles, which are worth considering during the work. Every single organisation, however, has its own features, which necessitate the customisation of these principles. In nuclear power plants, for example, the system to be set up must comply with international nuclear energy regulations, group-level regulations and the Directives at the same time. In the given case it is worth involving external experts to perform this task.

However, an elaborated methodology not verified by experiences regarding its application in practice is worth nothing. This is why it is absolutely necessary to test the elaborated methodology in some selected processes in the first step, to perform fine-tuning based on the experiences and to finalise the methodology on this basis.

The following key task is the co-ordination of the methodologies elaborated for the assessment and management of the risks and the evaluation of the controls. This fundamentally means that on the basis of the result of the risk management, we can select the risks that definitely need to be managed. These may be new measures (actions) or existing controls (routine measures). In the course of evaluating the risks, the two types must be distinguished and the monitoring of the implementation of the new measures, the backtest of their efficiency must be set up. Based on its result it is possible that a new risk management action becomes a routine measure, internal control later.

Appropriate informing of the decision-makers of the result of the risk assessments is also important. This is the reason why a reporting and monitoring system must be set

### Factors supporting and hindering the implementation of the risk management system

The author is participating in several projects related to the establishment and operation of the risk management system at different organisations – at large companies particularly.

Last but not least, an established system may only be successful if the concerned colleagues are willing to use it. This is why the involvement of key staff members in the early stage of the process has key importance, providing the opportunity to consider and use their opinion related to the system to be set up. When the system is set up, it is recommended to widely communicate the completion in the form of for example the weekly newsletter or other campaign. This is how the entire organisation will regard the set up system as its own, will use it willingly, thus establishing risk-aware organisational culture and increasing the security.

All these tasks may be implemented efficiently if appropriate software support linked to the corporate/organisational management systems via interface is available for the performance of risk assessment and management. Appropriate software support also contributes to the setting of the risk knowledge database.

making. All these tasks may be implemented efficiently if appropriate software support linked to the corporate/organisational management systems via interface is available for the performance of risk assessment and management. Appropriate software support also contributes to the setting of the risk knowledge database.

▶ Mapping the company processes, allocating process indicators resulting from the strategic targets to the different processes.

▶ Elaborating risk assessment and management methodology, giving company-level directions to the different areas based on it.

▶ Implementing pilot assessments.

▶ Discussing the experiences of the pilot assessments, elaborating recommendations for the company-level implementation.

During the implementation of the projects the Directives related to the establishment of the internal control system were issued. The staff of the nuclear power plant carefully read the Directives and came to the conclusion that their previously achieved results were largely in harmony with the contents of the Directives, therefore fundamental remodelling was not necessary, but fine-tuning was.

Particular attention was given to the operation of the function supporting compliance with the Directives and already implemented at our company.

The set-up of the control environment and the related risk management system as well as the issue of the related regulations have been basically performed already pursuant to above.

The following tasks are part of fine-tuning: drawing up a control strategy and, related to this, the establishment and operation of the control elements, which must be integrated into the already established risk assessment and risk management system, elaborating a formal methodology for the evaluation of the internal controls,

• setting up the information and communication system as well as the monitoring system, the foundation of which was established by the already implemented risk management system.

Gezsei said that the colleagues participating in the pilot assessment had approved the steps

already taken concerning the establishment of the risk management system.

The elaborated procedure is clear to them and it fundamentally helps risk-aware thinking. It is important because attempts were made to explore and evaluate the risks already prior to the issue of the Directives. These, however, were stand-alone solutions and did not really allow us to take the interactions between the different risk types into account, to examine the impact made on the implementation of the strategic targets of the power plant during the evaluation of the risks.

It is, however, also important to emphasise that risk assessments have so far been performed for a few selected processes only. It is necessary to expand the assessments to cover every process of the company, to exploit the synergies arising in connection with the assessment of business continuity, IT and information security risks. Currently unknown problems and difficulties may arise during the performance of this work, the solution of which will necessitate the performance of further amendments, fine-tuning.

ANSWERING THE FIFTH QUESTION the interviewee emphasised that based on the contents of the Directives the basis of establishing the control environment was the existence of the processes at the different organisations. This is why the first key task of every organisation wishing to comply with the contents of the Directives is to map and document the processes if the organisation does not have formal processes yet. This is followed by the matching of the established processes and strategic targets, based on which the allocation of the process indicators measuring the reaching of the given strategic target is performed. This is a huge work in the given case. It must, however, be also emphasised that this work is worth performing for other reasons, too, not only to comply with the recently issued Directives.



provisions is important for the power plant, and this may be ensured – among others – by operating the risk management system.

Another key area of risk management used by the power plant is the management of financial risks. Among them the procurement of nuclear fuel is an outstanding risk, as it is procured from abroad by which the company is exposed to a significant exchange rate risk.

In addition to these, the company also recognised that in order to achieve its strategic targets, it was also necessary to explore and efficiently manage operational risks other than nuclear risk, as it is also detailed by the Directives. These areas are the following:

- establishment of an operational risk management system covering every process of the company in the following areas,
- exploration and management of risks influencing the performance of process indicators resulting from strategic targets,
- exploration and management of IT and information security risks,
- business continuity planning.

In the listed areas – also specified by the Directives – work has been performed to date, which, however, has been significantly hindered by the Covid-19 pandemic. When answering the remaining questions, the interviewee focused on the listed risks only.

ANSWERING THE SECOND QUESTION he said that – as member of the MVM Group – MVM Paks Atomerőmű Zrt. had performed the exploration and management of risks pursuant to the group directions.

It is a challenge to adjust the contents of the group directions to the features of the power plant. The company launched more than one project to perform this task, which have already had multiple results, including but not limited to the following ones.

visited a large company in Hungary, which had begun the establishment of the system earlier. He was curious to hear the experiences gained by the large company from the establishment of the system, and to what the interviewee would draw the attention of the organisations planning to establish risk management systems in the near future.

This large company is MVM Paks Atomerőmű Zrt. (MVM Paks Nuclear Power Plant Ltd.), a member of the MVM Group, where *Zoltán Gerzsei*, Head of the Management Support Unit talked about the experiences.

- 1 Why do you deem the establishment of the risk management system important at the organisation where you work?
- 2 What steps have you managed to take during the establishment and what steps will still be necessary in the future?
- 3 Is the established system in compliance with the contents of the Directives?
- 4 What are the experiences concerning the operation of the system so far?
- 5 What should be pointed out to those planning to establish the risk management system in order to comply with the Directives?

IN CONNECTION WITH THE FIRST QUESTION Zoltán Gerzsei explained that risk-aware operation was deemed part of everyday life because of the nature of his organisation. It is particularly true to the recognition and efficient management of the special operational risk, nuclear risks resulting from electric power generation. The strict security provisions specified pursuant to international requirements include the risk assessment and management related requirements and the different steps of the process. Compliance with them is regularly checked by both the competent international and Hungarian organisations. Compliance with these

The previous chapters of the article presented in detail how the risk management system was to be established based on the different relevant documents (for example standards and the Directives). According to a Hungarian proverb, however, the proof of the pudding is in the eating. The author therefore

of a large company. The risk management system with the example experiences related to the implementation of directives into account the study presents the Having taken the principles specified in the

### EXPERIENCES RELATED TO THE IMPLEMENTATION OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM AT A LARGE COMPANY

management system. time, is one of the pillars of setting up the risk efficient decision-making, which, at the same the classification of risks into types to ensure

Finally, a proposal was elaborated for reliably with the help of scenario analysis. necessary to run the Monte Carlo simulation facilitated the generation of input data the lack or insufficiency of past data, which

A special procedure was elaborated for improve efficiency. workshop and the use of a moderator will also preliminary definition of the rules of the and extended during the workshop. The list must be compiled, which will be finalised

In the interest of efficient work a preliminary explored within the framework of workshops. even if past data is missing, risks should be In order to have a complete list of risks,

making – may be summarised as follows. interest of supporting efficient decision-making – in the The essence of the new approach – in the levels is emphasised less. integrating the result of risk assessment into the decision-making processes at different

the author began the detailed research of the academic literature of risk management. Although large volumes of – primarily foreign (American) academic literature – were found, their common characteristic is that they do not elaborate on the reliable way of evaluating risks if there is no past information or if it is not sufficient. One further finding is that the method of

Having recognised all the above points, generally defined for every explored risk. manage every risk. Risk management action is attention to the fact that there is no need to those performing risk assessment pay little

It is also an important finding that decision-making. of which is generally not considered during more as an independent document, the result levels. The result of the risk assessment appears the decision-making process at the different of integrating the result of risk assessment into

The other important finding is that in any special preliminary training. the exploration and evaluation of risks without people still think that anybody may perform important in Hungary today. However, a lot of

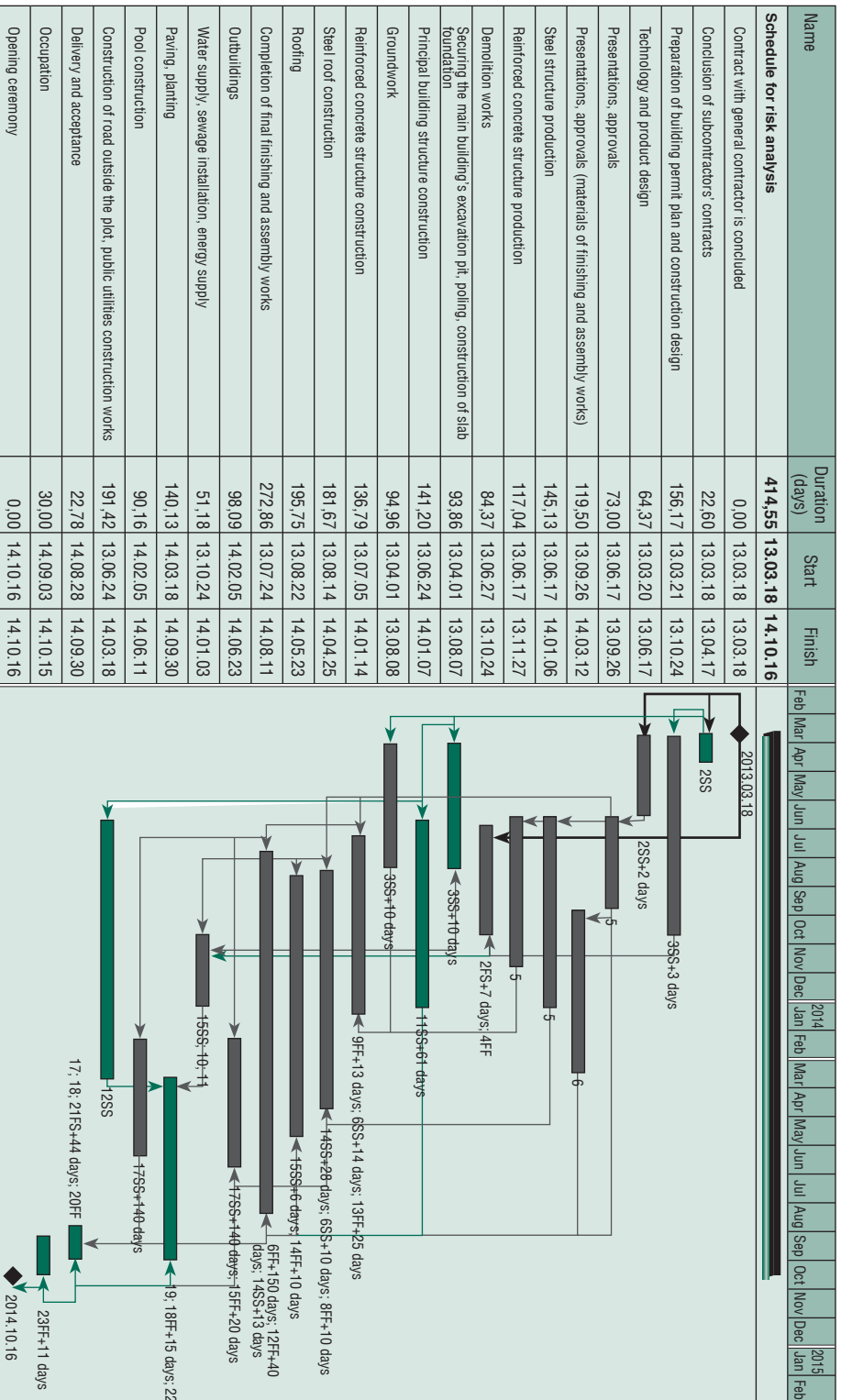
Risk management is becoming increasingly literature were used in a new context system. techniques already known from the academic Before doing so, it is worth stating that support risk-based decision-making.

At the end of this chapter it is worth summarising what led to the recognition that it was worth elaborating a new approach to

### Critical reflections regarding the practical use of the risk assessment methods

Figure 5 summarises the schedule of one project after the performance of the risk assessment.

**SCHEDULE OF A PROJECT AFTER THE PERFORMANCE OF THE RISK ASSESSMENT**



Source: own edition

Table 1

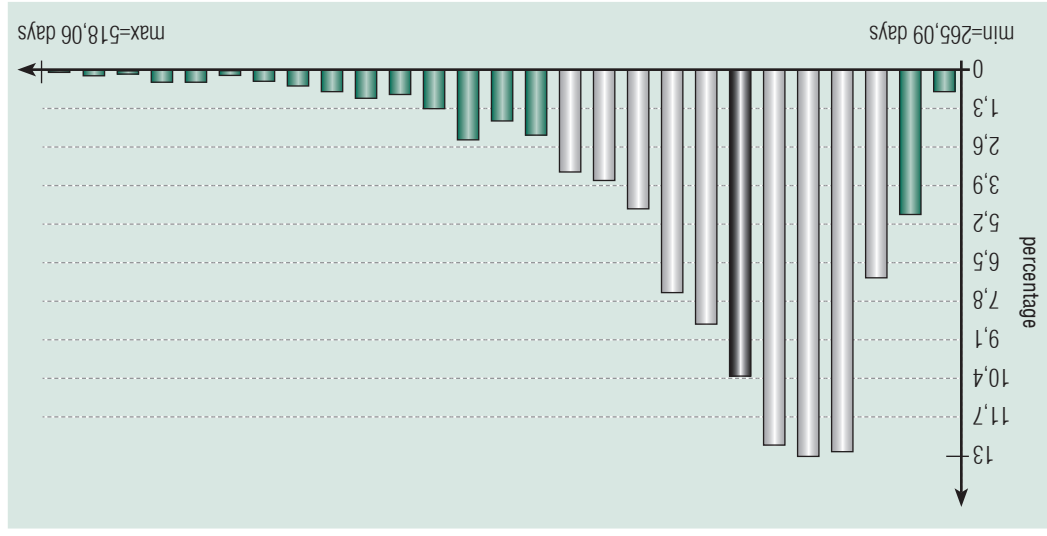
EXAMPLE FOR THE RESULT OF SCENARIO ANALYSIS FOR ONE RISK

SCENARIO ANALYSIS			
Risk factor: Explosive ordnances and military technology artefacts are found while constructing the foundation			
Scenario	Description	Probability (%)	Impact
Scenario 1	There is no such finding, or if there is, the construction of the foundation will not suffer a delay compared to the plan.	98	0 days
Scenario 2	Explosive ordnances and military technology artefacts are found, their examination and preparation for disposal may take a few days.	1	3 days
Scenario 3	Explosive ordnances and military technology artefacts are found, and they explode during the construction of the foundation. The necessary investigation and the repair of the damage may take longer time.	1	10 days
Critical?	Yes.		
Risk management	Elaboration of a detailed action plan concerning the actions to be taken if explosive ordnances and military technology artefacts are discovered during the construction of the foundation.		
Responsibility	General contractor - project manager		
Deadline	2013. 04. 06.		
Cost	600 000 Ft		

Source: own edition

Figure 4

RESULT OF THE MONTE CARLO SIMULATION FOR THE LEAD TIME



Source: own edition

implementation, the duration and the costs of the different project activities will be the independent probability variables during the Monte Carlo simulation.

The next step is the identification of the risk sources/events impacting the duration and the costs of implementation of the different activities of the high-level project plan by using the special risk database developed by the author.

Following the identification of risk sources/events, the next step is their evaluation by scenario analysis and the examination of the interactions between the probability variables (Cleden, 2009; Nakatsu, Iacovou, 2009).

Using scenario analysis data, the probability distribution curve of the duration/costs of different project activities is selected. Distributions capable of describing the nature of identified risks most precisely during the project implementation are the beta, gamma, triangle, lognormal and normal distributions (Evans et al., 1993). After this, the typical parameters of the given distribution (expected value, dispersion) must be calculated by using the results of the scenario analysis.

When every piece of input data is available, the simulation may be run and the length and/or total cost of the critical way of the project may be calculated from the large quantity of random data that was generated from the probability distributions assigned to the duration/cost of the activities. This may be performed with the IT programs available on the market (Grey, 1995). The use of the simulation will increase the chance to complete the project in time and within the budget. *Table 1* and *Figure 4* present one example for this.

It is worth mentioning that the described procedure was used for the implementation of several projects of large budgets. The construction of the new Puskas Arena is an outstanding example.

The nature of the task. The achieved result is significantly influenced by the composition of the participants of the workshop. The general rule is that the several years of experience of the experts and their willingness to cooperate in group are important. The courses of the workshops are described in detail by Fekete (2015), and Fekete, Szontagh (2020).

When past data is missing, a database including different potential risk sources/events may come in useful (however, Bakker et al., 2010; Bannermann, 2008; Loosmore et al., 2006; Ohtaka, Fukuzawa, 2010). Such databases are available in large numbers in the risk management academic literature (see Chow, Cao, 2008; Hartman, Ashari, 2002; Lind, Culler, 2011; Summer, 2000).

*Specifying the input data of the Monte Carlo simulation by scenario analysis, running the Monte Carlo scenario based on the input data, selecting the risks to be managed*

The next step is the quantification of the probability of occurrence and impacts of the previously identified risk sources/events. From the aspect of supporting the decision-making process, the following part of the study will present how the method elaborated by the author may provide input data for one of the quantitative risk evaluation techniques, the Monte Carlo simulation (Herz, 1964).

**EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION OF PROJECTS.** The first step is to draw up a high-level project schedule suitable for the performance of risk assessment. The schedule must include the different activities, the duration of the activities, logical connections between the different activities, as well as the detailed resource and cost plan (Grey, 1995) together with the target values calculated prior to the risk assessment. As we are going to perform activity-based risk assessment during the

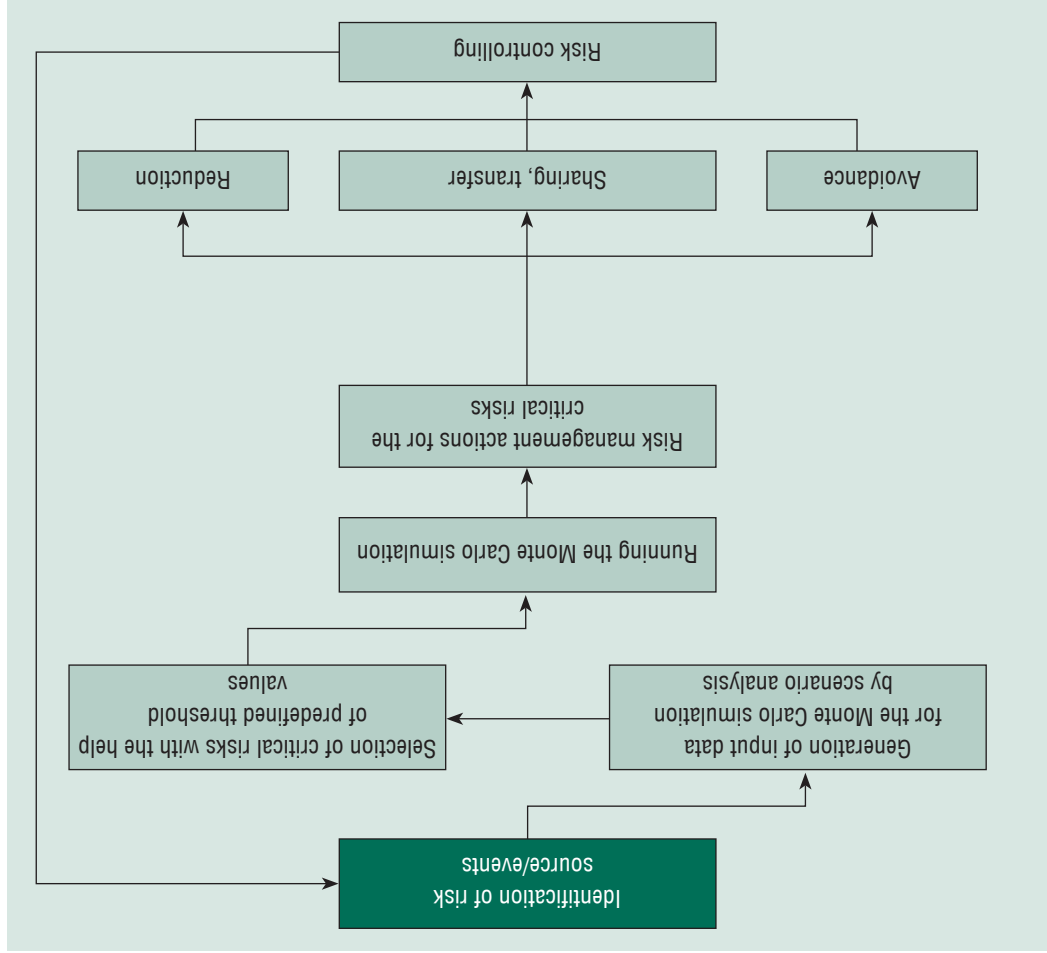
shown by *Figure 3*. In the following part of the study the relevant steps will be briefly presented – from the focal point of supporting the strategic and project level decision-making process.

*Definition of risk sources/events*

The first task is to define risk sources/events in structured forms, attempting to have complete definitions, thus increasing the substantiation of decision-making. This is why the author recommends the use of an ‘intellectual creation technology’ process (such as brainstorming, Papp, 2002) to explore the risk sources/events. The practical performance of the task is within the framework of workshops, which may last from a few hours to a whole day.

*Figure 3*

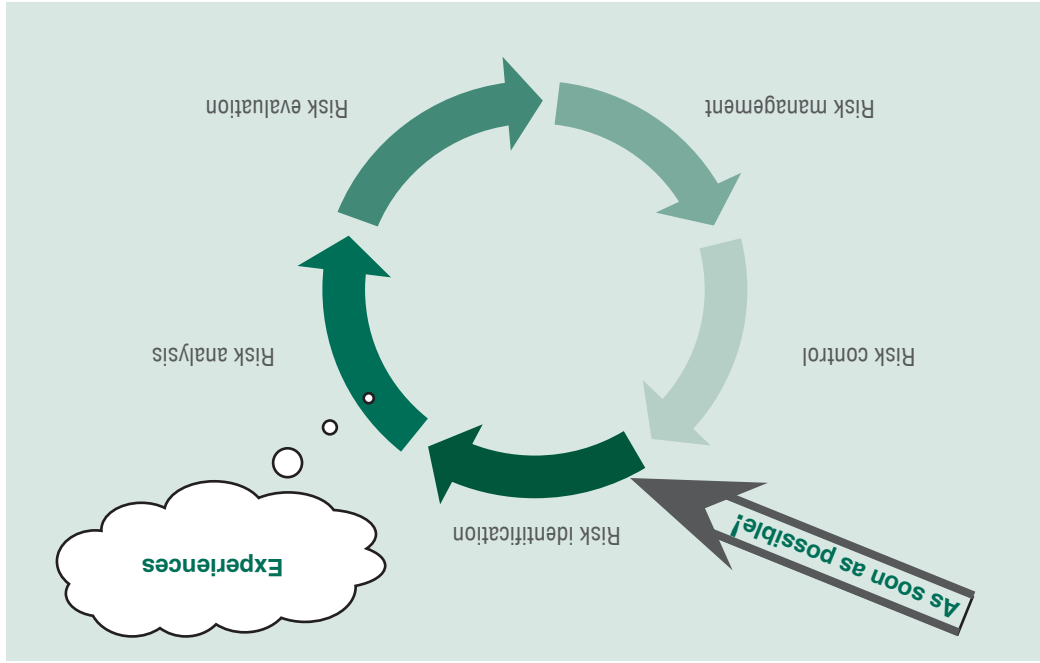
**FLOWCHART OF RISK MANAGEMENT DEVELOPED BY THE AUTHOR TO SUPPORT DECISIONS AT DIFFERENT LEVELS**



Source: own edition

Figure 2

**GENERAL LIFE CYCLE OF THE ASSESSMENT AND MANAGEMENT OF RISKS**



Source: Fekete, Horváth, Solymos (2016)

why not generate input data necessary for the quantitative evaluation using years of professional experience within the framework of workshops (for scenario analysis, Monte Carlo simulation) to perform reliable risk evaluation.

The author elaborated a previously published method to manage strategic, project and operational risks (Fekete, 2000). This method has been successfully used by him for over 50 different tasks to date. The research performed then, however, did not focus on examining how risk management could efficiently support decision-making in practice. As it was referred to previously, this issue was pushed into the spotlight by the publishing of the ISO 31000:2018 standard. In reaction to this, using his previous research results, the author worked out a flowchart

The majority of them, however, may only be used if there is a sufficient amount of historical information available, which substantiates the application of statistical methods during the evaluation of the risks (Jorion, 1997).

There are different approaches of risk management in the academic literature to analyse the explored risks. (for example PMBOK, 2019; Vysoky, 2014; Richter, McDonough, 2011) These may be categorised into minimum two categories: into the group of qualitative and quantitative methods. Quantitative methods requiring the availability of large amounts of historical data are generally used to support strategic and project level decisions. The question is raised however, if there is no sufficient historical information available,

It is of key importance that risk management actions specified according to the result of the risk assessment must be implemented – with the considerations of cost efficiency fully taken into account, of course – and the efficiency of the implementation of the action must also be backtested.

### GENERAL LIFE CYCLE OF THE ASSESSMENT AND MANAGEMENT OF RISKS

Based on an article published in *Magyar Műveltség (Hungarian Quality)* in 2016, the general life cycle of the assessment and management of risks is presented in *Figure 2*. Risk management may be described as the circular cyclic process of the identification, analysis, evaluation and management of risks and the related controlling activity (Cooper, Chapman, 1987; Chapman, Ward, 2003; Project Management Institute 6th Edition, 2019).

The different steps of risk management described in the Directives follow the specified life cycle. Its application is described in the chapter titled 'Experiences related to the implementation of the risk management system at a large company'. Following the steps of the life cycle and focusing on another exciting area of risk management, the method usable well in practice to support strategic and project level decisions is presented briefly in the following part of the study.

### Risk evaluation process developed by the author to support strategic and project level decisions

There are several methods in the academic literature of risk management (for example PMBOK 6<sup>th</sup> Edition, 2019; Görög, 2008; Verzuh, 2008) that are suitable for risk

very important that we generally interpret risks in everyday language with negative outcomes, however the outcome of a risk may also be positive. A good example for this is exchange rate risk, when the exchange rate may also change positively. Risk itself, of course, may also be positive. An example for this is the appearance of much higher than expected demand when a new product/service is introduced. Even positive risks may have negative consequences/outcomes if we are not ready for them in time (for example disappointment due to unsatisfied demand).

Finally, after the brief overview of the standard, the key messages are worth summarising.

The operation of the risk management system will only be efficient if it is supported by the top management of the given organisation. Verbal statements are not sufficient, the necessary human and technical resources as well as methods and procedures based on professional foundation must also be provided.

The integrated nature of the risk management system must be ensured, which, on the one hand, means that it covers every activity of the given organisation, and, on the other hand, in addition to legal compliance, it ensures the efficient support to decisions to be made at strategic, project and operational levels, including the examination of interactions between the different types of risks.

It is important that risk assessment must always be performed in the context of the targets, and attention must be given to identify and evaluate risks meeting the definitions in the relevant academic literature only.

The availability of information in appropriate quality and in time for risk assessment must be ensured, and its result must reflect the opinion of every unit.



risks, the timeframe of which is shorter than that of the strategic risks, typically one year. Operational risk is a generic term including, for example, security risks, compliance risks, but risks arising in connection with the performance of daily routine activities also belong here. An example for the latter is a communication breakdown or failure of the IT system supporting the given activity.

The third large group is financial risks, which also includes different types of risks, including, but not limited to exchange rate risk, interest risk, partner risk and liquidity risk.

The fourth group is project risks, which is in fact the special mixture of the above-listed types, which are, however, worth grouping separately. There could be special risks arising in connection with the preparation and implementation of projects, which must be managed differently from the other three listed types, again including, but not limited to the excavation of archaeological remains or extreme weather conditions, which are typical examples of project risks.

### Concept of risk

After the presentation of the principles it is worth briefly explaining the concept of risk. According to MSZ ISO 31000:2018 referenced above, risk is the effect of uncertainty on achieving goals. What does this mean translated to the language of practice? Uncertainty is due to lack of information. In other words, if every piece of information was available, there would be no uncertainty and risk, either. There is lack of information because risks may arise in the future and the future may not be foreseen precisely.

According to *Görög*, an important essential feature of solving any problem is the presence of uncertainties in the activity process.

Uncertainty in a sense is the same as lack of information, and uncertainties of different origin often appear in the form of some risk. Risk thus does not exist without uncertainty. Uncertainty means that we do not know the occurrence – or not occurrence – of a given event (its time, place, manner) precisely. Accordingly, uncertainty is neutral, as we do not know yet if it will have positive or negative consequences for us. As opposed to this, risk generally means the quantifiable negative or positive consequences of uncertainty, while occurrence itself is also uncertain, yet its probability may be described. Consequently, risk may be measured in quantity – the extent of risking –, so it is the product of the probability of negative or positive occurrence and the related loss or gain (*Görög*, 2008). In order to evaluate the risk, the risk factors becoming the subjects of the evaluation must be defined first.

Other approaches focus on the 'side effects'. In their case the concept of risk generally refers to an uncertain event, which may have a negative or positive outcome (*Hillson*, 2002). There is an author, according to whom the level of a given risk may also be specified as the product of the probability of the related events and their size (*Hopkin*, 2012).

In harmony with MSZ ISO 31000:2018 standard, the definition of risk may be specified as follows (*Fekete*, 2015).

Risk may be some event, activity or failure of activity, which will take place in the future, and if it occurs, it will influence the reaching of the target positively or negatively.

Elaborating on the concept in more detail we may state that during the identification of risks attempts must be made to direct the specification to the future, to have it interpreted in line with some target. It is also

2008; Santos 2018; Vaidya, 2018). During the classification, however, these authors did not elaborate how the establishment of groups may support efficient decision-making at the different levels. This is the reason why – based on his research – the author recommends the following classification of the risks (Fekete, 2015):

- strategic,
- operational,
- financial,
- project.

Without getting into their detailed presentation, risks are strategic when their impacts appear later (in minimum three-five years). Such risk on the market may be the appearance of a new competitor or the change in the consumers' habits. The strategic risk must be obviously taken into account during strategy creation.

The next large group is the operational

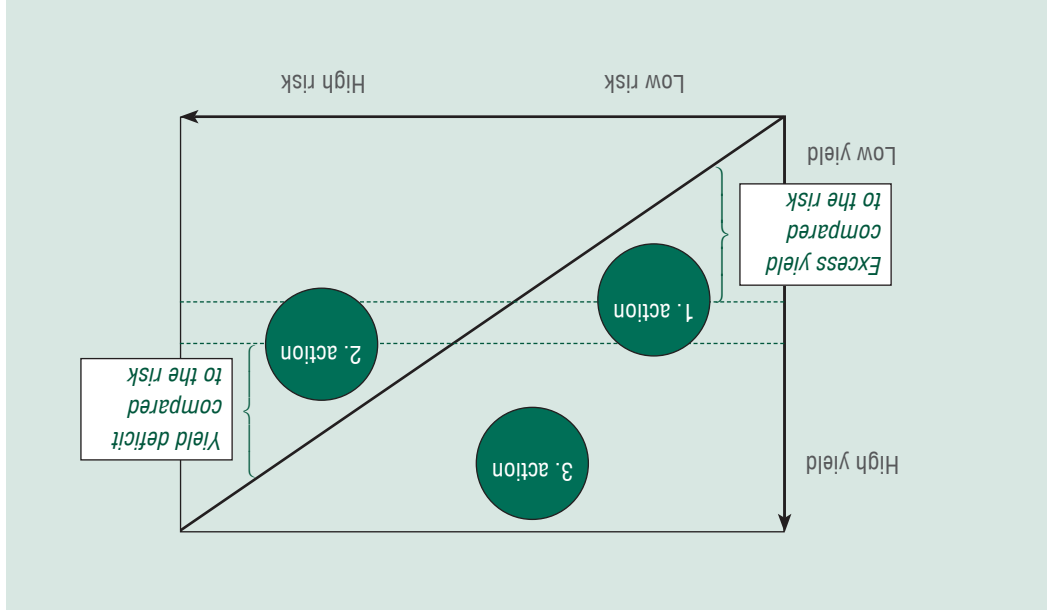
sation specifies different strategic targets, the achievement of which is made possible by the implementation of, for example, different project ideas (actions). As the funds available for their implementation are generally restricted, a decision must be made as to the implementation of which idea would be desired in the given period.

The different ideas may be evaluated by the yield-risk method and ranked based on the result of the evaluation. The result of the ranking may be one of the considerations as to the implementation of which action is supported by the decision-makers. View *Figure 1* for an example.

### Classification of risks into types

Several authors have worked on classifying the risks into types (Blaskovics 2014; Verzuh

## RESULT OF THE YIELD-RISK EXAMINATION



Source: own edition

Connecting the risk management system and the targets of the organisation

If the listed principles are fulfilled, there is a good chance to build an efficient risk management system. Efficiency, however, significantly depends on how well risk management is integrated into the responsible corporate governance of the organisations including the decision-making activity. This doubtlessly requires the support of the top management, which must be demonstrated appropriately. One form of manifestation of it is the provision of the personnel, technical and financial resources necessary to operate the system.

Pursuant to MSZ ISO 31000:2018 standard efficient risk assessment and management are only possible if the assessment of the risks is tied to organisational targets. In this case only the risks having direct impact on the implementation of the strategic, operative or project targets of the given organisation are explored and managed. Furthermore, risk assessment and management connected to the targets will facilitate the easier understanding of the contents of different risks. It will also provide the framework of the assessments performed at the different organisational units, which may be especially useful for the definition of risks with outstanding importance and the specification of risk management actions at company level.

Another key yield of risk assessment connected to the targets is that the decision-making process may be supported with it more efficiently, therefore risk assessment and management become inseparable parts of everyday activities.

This may be illustrated with the following example: during strategy creation an organi-

it is the only opportunity to manage them efficiently. Even if we do not recognise them, they may still arise. If a risk takes us by surprise, we may not be able to select the most efficient way of managing it.

▶ *Inputs used during the management of risks are based on past information and information available at the time of the assessment or on future expectations. This is precisely why it is recommended to have information available to those participating in the risk assessment at the appropriate time and in the appropriate quality.* The implementation of this principle may be facilitated by the establishment of an appropriate knowledge base, in which the previously arising risk events are described in detail. Naturally, this database must be continuously updated and access to it must be ensured.

▶ *Human behaviour and its culture fundamentally influence the quality of risk management implemented at the different levels and areas of the organisations.* In the language of practice it means that the cultural habits of the given organisation must be taken into account when the risk assessment methods and procedures are selected. In connection with this an incentive system is worth establishing to make the parties participating in the assessment interested in fully exploring the risks, to have the analysis and assessment of the risks suitably substantiated and to really implement the risk management actions specified as a result of the risk assessment.

▶ *Risk management must be continuously improved by processing the experiences and by learning.* This principle means that it is not sufficient for the given organisation to establish and operate the risk management system, but it must also continuously develop it by adjusting it to the circumstances and requirements.

the language of practice, it means that from strategy creation, through the preparation and implementation of projects facilitating the implementation of the strategy, to the processes describing the daily operation, exploring and evaluating the risks is a must everywhere, with special attention given to the potential interactions between the risks arising at different levels.

► *The structured and comprehensive approach of risk management contributes to reaching consistent and comparable results.* Translating this yet again to the language of practice it means that the assessment and the management of risks are not one-time activities, they must be repeated from time to time in order to backtest the efficiency of risk management. This may only be ensured if the structure of the assessments performed at different times does not change.

► *The involvement of the concerned parties in appropriate manner and time facilitates the sharing of their knowledge, opinion and intuition. This will result in higher level of awareness and better prepared risk management.* This principle thus prescribes, on the one hand, the involvement of experts with appropriate knowledge and experience in the subject of the given assessment from as wide range as possible in the assessment and management of the risks. On the other hand, it is necessary to establish forums ensuring the more efficient way of letting experiences and knowledge surface.

► *Risks may change, new risks may arise or cease to exist as a result of the changes of the environment. The task of risk management is to forecast, show, accept and react to the changes and the related events in appropriate time and manner.* This principle also suggests that the assessment of risks is not a one-time activity. This principle, however, also has another key message, namely that it is worth recognising the potential risks as early as possible, because

Naturally, it is very important that every company operates in compliance with the relevant legal regulations pursuant to the contents of the Directives. It is, however, equally important to make decisions at strategic, operative and project levels, which guarantee the success of the given organisation in the long run. One aspect of this is the implementation of risk-based decision processes, which will be the focal point of the present study pursuant to MSZ ISO 31000: 2018 standard in effect in Hungary since 1 January 2019.

## RISK MANAGEMENT PURSUANT TO MSZ ISO 31000:2018 STANDARD

The standard states that risk management is an organic part of responsible corporate governance, thus it affects the management activity at the different levels of the organisations.

### Principles related to the establishment of the risk management system

The study details the principles facilitating the implementation of targets based on the standard. Using his over 20 years of practical experience, the author makes explanatory comments to every single principle, which may guide the readers in selecting what to pay attention to when they wish to implement the risk management system at a given organisation.

The already referenced standard states that the purpose of risk management is value creation and value preservation. This purpose may be implemented with the fulfilment of the following principles:

► *Risk management must cover every activity of the given organisation.* Translating this to

# Supporting Decision-Making with the Tools of Risk Management

István Fekete

Corvinus University of Budapest  
istvan.fekete@uni-corvinus.hu

## SUMMARY

This year the Directives (hereinafter referred to as: Directives) to implement Act CXXXII of 2009 and Government Decree 339/2019 on the internal control system of companies in public ownership were issued. One focal element of the internal control system is illuminated in the first part of the study in detail, based on the theoretical background of establishing the risk management system and the relevant standards and academic literature. It turns out from the first part that the key added value of risk management is the support given to decisions made at different levels. The study therefore presents a potential approach to demonstrate how risk management may be used efficiently to support strategic and project level decision-making, if there are no past data available, or not in sufficient quantity. In the second part of the study the author shows the experiences of the implementation of the risk management system - pursuant to the Directives - via the example of a large company. Relying partly on this and using his own experiences of many years the author specifies the factors supporting and hindering the implementation of the risk management system. According to his intention, the author specifies messages that may be helpful to practising experts to avoid the detection, evaluation and management of risks becoming administrative tasks. They must instead contribute to the long-term successful operation of the using organisation.

**KEYWORDS:** internal control system, integrated risk management, compliance, practical experiences

**JEL CODES:** A10, C13, C15, C41, M10, M21

**DOI:** [https://doi.org/10.35551/PFQ\\_2022\\_s\\_1\\_2](https://doi.org/10.35551/PFQ_2022_s_1_2)

ZÉMAN, Z., KECSKÉS, A. (2018). Pénzügyi és jogi szabályozási kontroll. [Financial and legal regulatory control.] University of Pécs, Faculty of Law

Elemzés a belsőellenőrzési tevékenység helyzetéről. [Analysis of the situation of internal audit activities.] A belső ellenőrzés szerepe és helye a belső kontrollrendszerben. [The role and place of internal audit.] State Audit Office of Hungary, tapaszlatok. [Experience with monitoring and internal audit.] Sare Audit Office of Hungary, 2019, EL-1581-012/2019, p. 78. [https://www.asz.hu/storage/files/files/elemszek/2019/a\\_belső\\_ellenorzesi\\_tevékenyseg\\_helyzeterol\\_20191230.pdf?cid=1271](https://www.asz.hu/storage/files/files/elemszek/2019/a_belső_ellenorzesi_tevékenyseg_helyzeterol_20191230.pdf?cid=1271) (downloaded: 01.01.2021)

KOVÁCS, A. (2010). *Közpenzügyek. [Public Finances]*. ELTE Faculty of Law, Notes Sector. *Economic Annals*, 21(183), 5-6 pp. 89-105, <https://doi.org/10.21003/ea.V183-09>

MOLNÁR, P., HEGEDŰS, SZ. (2017). Az államháztartási számvitel változásának hatásai a munkafolyamatokra és a szervezési kérdésekre a költségvetési szervek példáján keresztül. [The impact of changes in general government accounting on workflows and organisational issues through the example of budgetary agencies.] *Controller Info*, 5(3) pp. 37-41

PULAY, GY. (2021). *Integritásmenedzsment: A bizalom megerősítése és megőrzése. [Integrity management: building and maintaining trust.]* Akadémiai Kiadó

TÉGLÁSI, A. (2019). A gazdasági alkotmány. [The economic constitution.] In: Gárdos-O., F., Halász, I. (eds.): *Bevételek az alkotmányjogból. [Introduction to Constitutional Law]*. Dialóg Campus, pp. 257-273

SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. (1990). *Közgazdaságtan I. rész. [Economics Part I]* KJK Budapest

STÁK, J., VIGÁRI, A. (2012). *Kendhagyó bevezetés közpenzügyek tanulmányozásába. [An unusual introduction to the study of public finances.]* Complex Wolters Kluwer

SZILOVICS, CS. (2020). *Pénzügyi jog. [Financial Law]*. Inter-szféra Kiadó

TÓTH, B. (2020). The Public Sector Accounting Reform of 2014 in the Light the Experiences of the Local Governments. A Pilot Project to Explore the Problems. *Public Finance Quarterly* 65(2), pp. 245-262, [https://doi.org/10.35551/PFQ\\_2020\\_2\\_6](https://doi.org/10.35551/PFQ_2020_2_6)

VORÓS, I. (2000). *Dixi et salvari – Különvélemények. [Dixi et salvari – Special Opinions]* Budapest, Logos Bt.

KOVÁCS, A. (2016). The Fiscal Council of Hungary in the Hungarian Fundamental Law. Sketch on the Development of the Institution and the European Union Practice. *Public Finance Quarterly*, 61(3), pp. 312-330

KOVÁCS, A. (2019). The Career of Rule Based Budgeting in Hungary. The Success of a European Solution in Fiscal Stability; Sustainable Development and in Improving Efficiency. *Polgári Szemle*, 15, Special Issue pp. 63-92, <https://doi.org/10.24307/psz.2020.0204>

KUKORELLI, I. (2020). *Féjzetek a gazdasági alkotmányosság (gazdasági jogalkotás) témaköréből. [Chapters on economic constitutionalism (economic legislation)].* Dialóg Campus

LENTNER, CS. (2018). Excerpts on the New Ways of the States Involvement in the Economy – Hungary's Example. *Economic & Working Capital*. London, UK, 3-4 pp. 17-24, <http://eworkcapital.com/excerpts-on-the-new-ways-of-the-states-involvement-in-the-economy-hungarys-example/> (downloaded: 02.01.2022.)

LENTNER, CS. (2019). *East of Europe, West of Asia. Historical Development of Hungarian Public Finances from the Age of Dualism to the Present.* L'Harmattan Publishing, Paris

LENTNER, CS. (2020). Előszó a költségvetési szervek belső ellenőrzése szakkönyvhöz. [Foreword to the textbook on internal audit of budgetary agencies.] In: Fűréd-Fűréd, Judit et al: *Költségvetési szervek belső ellenőrzése. [Internal audit of budgetary agencies.]* University of Public Service, pp. 9-12

LENTNER, CS., MOLNÁR, P., NAGY, V. (2020). Accrual Accounting and Public Finance Reforms in Hungary: the Study of Application in the Public

- BATHÓ, F. (2012). Which Way Now? A Theoretical Programme for the Transition to Accrual-Based Accounting. *Public Finance Quarterly*, 57(4), pp. 394-411
- BRAGYOVA, A. (1995). *Az új alkotmány egy koncepciója. [A concept of the new constitution.]* Közigazgatási és Jogi Kiadó, MTA
- A. P. BOD (2012). *Pénzügyi alapok – Tapaszalatok és tanulságok a pénzügyi válság után. [Financial Foundations – Experiences and lessons after the financial crisis.]* Magyar Szemle Alapítvány [Hungarian Review Foundation]
- BORDÁS, M. (2014). *A közigazgatás gazdaságtana. A gazdasági kormányzás lehetőségei és dilemmái. [The Economics of Public Administration. Opportunities and dilemmas of economic governance.]* Dialog Campus
- DOMOKOS, L., NÉMETH, E., JAKOVÁC, K. (2016). Supporting the Performance and Efficiency of Governance – Expediency Control and Performance Measurement in SAI-s Audit. *Public Governance Administration and Finance Law Review*, 1(1), pp. 47-64
- DOMOKOS, L. Mészáros, L., Szakács, Gy. (2016). A jó kormányzás támogatásának fundamentumai: Az Allami Számvevőszék alkotmányos helyzete, jogosítványai, függetlensége. [The foundations of good governance support: The constitutional position, powers and independence of the State Audit Office of Hungary.] In: Németh, Erzsébet (ed.): *A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Allami Számvevőszék. [The building blocks of good governance – focus on the supreme audit institution, the State Audit Office of Hungary.]* Series of studies. State Audit Office of Hungary, pp 27-59
- DOMOKOS L., VÁRPALOTAI V., JAKOVÁC, K., NÉMETH, E., MAKKAI, M., HORVÁTH, M. (2016). Renewal of Public Management: Contributions of State Audit Office of Hungary to enhance corporate governance of state-owned enterprises. *Public Finance Quarterly*, 61(2), pp. 178-198
- DOMOKOS, L. (2019). *Jó kormányzás. Ellenőrzés – a fenntartható jó kormányzás eszköze. [Good governance. Control – a tool for sustainable good governance.]* Akadémiai Kiadó
- DOMOKOS, L., PULAY, Gy., SZIKSZAINÉ KIRÁLY, M. (2021). A monetáris politika költségvetési hatásai. [The fiscal effects of monetary policy] *Follow-up Szemle*, Vol. 17. No. 4-6, pp. 47-65
- DRINÓCZI, T. (2012). Gazdasági alkotmány az Alaptörvényben. [Economic Constitution in the Fundamental Law.] *Pázmány Law Working Papers*, 2012/33. Pázmány Péter Catholic University
- FÖLDES, B. (1900). *A nemzetgazdaság- és a pénzügytan vezérfonalai. [The guiding principles of national economics and finance.]* Third revised edition, Budapest, Athenaeum Irod. és Nyomdai Rt.
- FÜRREDI-FÜTÖP, J., GYÖRFFI, D., GYÖRFFI, Gy., PÁL, T., PLESZKÓ, R., PRINTZ, J. K., VÁRKONYINÉ JUHÁSZ, M. (2020): *Költségvetési szervek belső ellenőrzése. [Internal audit of budgetary agencies.]* University of Public Service
- KLICSU, L. (2012). Közpenzügyek. [Public Finances.] In: Trócsányi, L., Schanda, B., Csink, L. (eds.): *Bevezetés az alkotmányjogba. [Introduction to Constitutional Law.]* HVG Orac, pp. 403-427
- KONDOROSI, F., ZSIDÓ, K. (2017). A pénzügyi kontrolling a vállalkozások versenyképességének szolgálatában. [Financial controlling in the service of business competitiveness.] In: Zéman, Zoltán (ed.). *Évtizedek a számvitelben. [Decades in accounting.]* Tanulmánykötet. [Study papers] SZIE, pp. 157-164
- BATHÓ, F. (2012). Which Way Now? A Theoretical Programme for the Transition to Accrual-Based Accounting. *Public Finance Quarterly*, 57(4), pp. 394-411
- BRAGYOVA, A. (1995). *Az új alkotmány egy koncepciója. [A concept of the new constitution.]* Közigazgatási és Jogi Kiadó, MTA
- A. P. BOD (2012). *Pénzügyi alapok – Tapaszalatok és tanulságok a pénzügyi válság után. [Financial Foundations – Experiences and lessons after the financial crisis.]* Magyar Szemle Alapítvány [Hungarian Review Foundation]
- BORDÁS, M. (2014). *A közigazgatás gazdaságtana. A gazdasági kormányzás lehetőségei és dilemmái. [The Economics of Public Administration. Opportunities and dilemmas of economic governance.]* Dialog Campus
- DOMOKOS, L., NÉMETH, E., JAKOVÁC, K. (2016). Supporting the Performance and Efficiency of Governance – Expediency Control and Performance Measurement in SAI-s Audit. *Public Governance Administration and Finance Law Review*, 1(1), pp. 47-64
- DOMOKOS, L. Mészáros, L., Szakács, Gy. (2016). A jó kormányzás támogatásának fundamentumai: Az Allami Számvevőszék alkotmányos helyzete, jogosítványai, függetlensége. [The foundations of good governance support: The constitutional position, powers and independence of the State Audit Office of Hungary.] In: Németh, Erzsébet (ed.): *A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Allami Számvevőszék. [The building blocks of good governance – focus on the supreme audit institution, the State Audit Office of Hungary.]* Series of studies. State Audit Office of Hungary, pp 27-59
- DOMOKOS L., VÁRPALOTAI V., JAKOVÁC, K., NÉMETH, E., MAKKAI, M., HORVÁTH, M. (2016). Renewal of Public Management: Contributions of State Audit Office of Hungary to enhance corporate governance of state-owned enterprises. *Public Finance Quarterly*, 61(2), pp. 178-198
- DOMOKOS, L. (2019). *Jó kormányzás. Ellenőrzés – a fenntartható jó kormányzás eszköze. [Good governance. Control – a tool for sustainable good governance.]* Akadémiai Kiadó
- DOMOKOS, L., PULAY, Gy., SZIKSZAINÉ KIRÁLY, M. (2021). A monetáris politika költségvetési hatásai. [The fiscal effects of monetary policy] *Follow-up Szemle*, Vol. 17. No. 4-6, pp. 47-65
- DRINÓCZI, T. (2012). Gazdasági alkotmány az Alaptörvényben. [Economic Constitution in the Fundamental Law.] *Pázmány Law Working Papers*, 2012/33. Pázmány Péter Catholic University
- FÖLDES, B. (1900). *A nemzetgazdaság- és a pénzügytan vezérfonalai. [The guiding principles of national economics and finance.]* Third revised edition, Budapest, Athenaeum Irod. és Nyomdai Rt.
- FÜRREDI-FÜTÖP, J., GYÖRFFI, D., GYÖRFFI, Gy., PÁL, T., PLESZKÓ, R., PRINTZ, J. K., VÁRKONYINÉ JUHÁSZ, M. (2020): *Költségvetési szervek belső ellenőrzése. [Internal audit of budgetary agencies.]* University of Public Service
- KLICSU, L. (2012). Közpenzügyek. [Public Finances.] In: Trócsányi, L., Schanda, B., Csink, L. (eds.): *Bevezetés az alkotmányjogba. [Introduction to Constitutional Law.]* HVG Orac, pp. 403-427
- KONDOROSI, F., ZSIDÓ, K. (2017). A pénzügyi kontrolling a vállalkozások versenyképességének szolgálatában. [Financial controlling in the service of business competitiveness.] In: Zéman, Zoltán (ed.). *Évtizedek a számvitelben. [Decades in accounting.]* Tanulmánykötet. [Study papers] SZIE, pp. 157-164



subject block and in the Budgetary Control subject block. For the government officials' professional exam, audit knowledge is covered in the compulsory module on Public Finance and in the optional module on Financial and Budgetary Management. See the syllabus for the latter two subjects: [https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/szv\\_tananyag\\_3-modul\\_2021.pdf](https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/szv_tananyag_3-modul_2021.pdf) and [https://kti.uni-nke-hu/szv\\_tananyag\\_penzugyi\\_es\\_koltssegvetesi\\_igazgatas\\_2021.pdf](https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/szv_tananyag_penzugyi_es_koltssegvetesi_igazgatas_2021.pdf) (downloaded: 01.01.2022)

<sup>28</sup> I interpret the concept of the 'Good State' primarily on the basis provided by László Domokos (2019). The inticated concept is synonymous with 'Good Governance', i.e. the careful planning, organisation and control of well-managed public management. In other words, a well-governed state is an ensemble of well-managed, efficient, and norm-conforming organisations.

<sup>29</sup> An overview of curriculum development is given in one of our comprehensive publications, Furedi-Fülöp 2020, and in the foreword to this book: Lénner, (2020) [https://www.researchgate.net/profile/Csaba-Lenner/publication/337399837\\_Eloszo\\_a\\_Koltssegvetes-szervek\\_belo\\_ellenorzes-szervek\\_belo\\_ellenorzes\\_szakkoznyhoz/recommendations\\_of\\_the\\_Ministry\\_of\\_Finance\\_and\\_the\\_Public\\_Finance\\_Internal\\_Control\\_Standards\\_and\\_Practical\\_Guide\\_2021](https://www.researchgate.net/profile/Csaba-Lenner/publication/337399837_Eloszo_a_Koltssegvetes-szervek_belo_ellenorzes-szervek_belo_ellenorzes_szakkoznyhoz/recommendations_of_the_Ministry_of_Finance_and_the_Internal_Audit_Model_Manual_and_the_Public_Finance_Internal_Control_Standards_and_Practical_Guide_2021). For the internal audit of the public entities as understood in public financial management, the Guidelines for the Establishment and Operation of Internal Control Systems for Publicly Owned Enterprises (December 2020) and the Manual for the Establishment of Internal Control Systems for Publicly Owned Enterprises (February 2021) provide guidance.

<sup>30</sup> In addition to the duties of the internal auditor, the trained government official will be able to perform the management and administration of the tasks falling within the scope of accounting services as defined in Section 150 (2) of Act C of 2000 on Accounting, the preparation of budgetary reports, as well as all the tasks falling within the scope of accounting services in public finance organisations subject to Government Decree 4/2013 (11 January) on public finance accounting.

training of budgetary auditors on an annual basis.

<sup>24</sup> See for example: Report on the state and functioning of the public finance internal control system in 2020. Ministry of Finance, 2021. It also proposes amendments and clarifications to the relevant legislation in this field: for example, Proposal to the Government for the amendment of the legislation on internal controls in public finances. Ministry of Finance, 21. September 2021. Regarding the legislative changes, it should also be noted that the latest submission to the Government (September 2021) includes the planned amendments to the Bkr. and the Gtbr., as well as the new regulation of certain provisions of the EUTAF Regulation. The proposed amendments have not yet been adopted or entered into force (by the time this manuscript was finalised in January 2022), so the normative text of the relevant regulations does not yet include the proposed amendments.

<sup>25</sup> The amendment of the Public Finances Act by Act LXXXIX of 2021 resulted in minor changes to the internal audit regarding the register of persons authorised to perform internal audit activities.

<sup>26</sup> Other important guidelines and methodological recommendations of the Ministry of Finance include the Internal Audit Model Manual and the Public Finance Internal Control Standards and Practical Guide 2021. For the internal audit of the public entities as understood in public financial management, the Guidelines for the Establishment and Operation of Internal Control Systems for Publicly Owned Enterprises (December 2020) and the Manual for the Establishment of Internal Control Systems for Publicly Owned Enterprises (February 2021) provide guidance.

<sup>27</sup> At the University of Public Service, since 2012, Budgetary Control has been included in the BA and MA courses in the Public Finance

<sup>16</sup> See Article 44 of the Fundamental Law.

<sup>17</sup> See: Szilovics, (2020) pp. 94-97

<sup>18</sup> Just as in the functioning of market formations, strategy has a fundamental influence on the allocation of resources (see Zsman, Kecsks, 2018), in the public finance sector, political motivation (or socio-economic interest imbued with this motivation) will be a factor that will have a very strong influence on resource management, making control activities, especially internal control at the level of individual institutions, more complex and even difficult. Ultimately, internal control (whether in the market or budgetary area) assists the executive officer responsible for the financial management of the organisation, and is subordinate to him, so its objectivity cannot, by definition, reach the level of, for example, the SAO or government auditors.

<sup>19</sup> International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards): The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, USA, 2021.

<sup>20</sup> See more: Internal audit standards for public finances in Hungary. Guide, Ministry of Finance, 2021.

<sup>21</sup> Guidance on the preparation of the annual audit plan and the summary annual audit plan, and the annual audit report and the summary annual audit report to be prepared under Government Decree 370/2011 (31 December) on the Internal Control System and Internal Audit of Budgetary Agencies. Ministry of Finance (2021).

<sup>22</sup> Code of Conduct for internal auditors. Ministry of Finance (2021).

<sup>23</sup> One important professional partner is the Hungarian Chamber of Auditors and its Budget Section, which coordinates the professional

functioning of the selected auditors in the category of external audit. The first two decades of the transition to a market economy witnessed a dynamic rise in the prestige of the audit profession in the public sector, but the mandatory nature of the audit of municipalities was lifted by legislation after 2010 (in some institutional circles), a key factor in this was that the dangers of excessive commitments (foreign currency bond issues, borrowing) by municipalities between 2004 and 2008 were not sufficiently highlighted by the auditors. In addition, an auditor engaged by the budgetary institution may no longer constitute a genuine and effective external audit. In terms of its impact, it may be comparable to the internal audit for certain types of budgetary institutions. On the other hand, public finance controls and methodological procedures have evolved spectacularly over the last decade. However, acting in an advisory role, or even continuing ('voluntarily') as an elected auditor, can improve the financial management discipline of an institution.

<sup>14</sup> Due to the independence of Magyar Nemzeti Bank, the audit powers of the State Audit Office of Hungary only cover the bank's asset and payroll management and its budgetary relations (e.g. equalisation reserve). See more: Domokos, Pulay, Szikszainé, (2021). For areas not related to monetary policy, the central bank applies an internal audit system and its annual accounts are certified by an auditor. The shares of the MNB are owned by the state. The state is represented as shareholder by the minister responsible for public finances. Pursuant to Section 14 (1) of Act CXXXIX of 2013 on the Magyar Nemzeti Bank (MNB), the Supervisory Board is the body responsible for the MNB's continuous ownership control, other than monetary policy.

<sup>15</sup> The German Basic Law already institutionalised the so called golden rule linked to gross investment in 1969.

justified, which should be accompanied by a continuous modernisation of training. There is a clear need to increase the depth and complexity of knowledge in budgetary control and accounting, which raises the possibility for the university to offer qualification as budgetary chartered accountant (in parallel, and integrated with the audit training), efficiency of budgetary management.<sup>30</sup> ■

## NOTES

<sup>1</sup> Földes, (1900) Page 481

shift (Lentner, 2020). Compare the options with the original objectives: Bathó, 2012.

<sup>10</sup> Council Directive 2011/85/EU of 8 November 2011 on Requirements for Budgetary Frameworks of the Member States. Official Journal of the European Union L 306/41 23.11.2011

<sup>11</sup> Government Decree 368/2011 (31 December) on the Implementation of the Act on Public Finances

contains detailed rules of implementation in line with the structure of the Act on Public Finances. Government Decree 4/2013 (11 January) on the Accounting of Public Finances and Government Decree 370/2011 (31 December) on the Internal Control System and Internal Audit of Budgetary Agencies are closely related to the implementation of the Act on Public Finances. All three government decrees implement regulations governing the management of public finances, which provide for the completeness of planning, implementation, reporting obligations and audit tasks for the institutional system, both for the central and local subsystems of public finances.

<sup>12</sup> For a more extensive discussion of the economic diagram (with fiscal-monetary aspects), see

Lentner, 2019, Chapter VII.

<sup>13</sup> It is common in the literature (see for example Kovács, 2010; Szilovics, 2020) to include the

<sup>1</sup> Földes, (1900) Page 481

<sup>2</sup> The levels and workflows of budgetary control involve the use of public funds. Therefore, it does matter how significant the findings and deficiencies identified are and how they will help budget management in the future. The identification of real and serious problems entailing risks underpins the justification of control and the return on the public money invested in the control processes.

<sup>3</sup> DPM paradigm: Decentralisation, Privatisation, Management.

<sup>4</sup> See the works of Drinóczi (2012) and Téglaši (2019) in this context.

<sup>5</sup> Kalkorelli, (2020). pp. 11-18

<sup>6</sup> See, for example, the works of Bod, 2012; Kovács, 2010; Klicsu, 2012 relating to this topic.

<sup>7</sup> CNGP paradigm: Centralization, Nationalization, Public Good (own conception).

<sup>8</sup> On trust and integrity, see: Pulay, (2021).

<sup>9</sup> Although the effectiveness of accrual accounting is widely disputed (e.g. Toth, 2020; Molnár, Hegedűs, 2017), the author of this paper sees its changes, overall, as a positive, forward-looking

factual basis, but decisions for the next period are taken (with some correction) in line with social needs and political expectations, i.e. the utilisation of the reports is not complete.

The reliance of external audit institutions on internal audit work (question 5) shows a strong improvement, which respondents date from the introduction of accrual-based public finance accounting and the 'maturing' of stronger audit legislation and powers, i.e. from 2014-2015. During the personal interviews, it was reported that the reliance on internal audit by external audit bodies was formalised in the period before 2012-2015. A positive element mentioned by the respondents was the practice of the State Audit Office of Hungary using internal audit (also testing the effectiveness of internal audit).

Responses to question 6 (on the auditor function) were generally mid-range over the ten-year interval as a whole. The auditor is perceived as an 'employee' of the budgetary institution rather than as a representative of external control, a factor which is also influenced by the multianual and recurrent engagement cycles. At the same time, the auditor's work on internal audit and the financial management of the organisation is seen as necessary, an additional control, but rather a consultative opportunity.

As for question 7, respondents explicitly cited legislation and a more favourable public finance situation as reasons for the improved institutional importance of internal audit. The dynamics of strengthening of these items (alternatives a and b) are striking, from scores 5-6 in the period 2012-2015, rising to scores close to 8-9 by 2019, while the strength of responses to alternative c seems to fade from 2020 onwards, but the weight and importance of internal audit is still explicitly felt to be strong by survey respondents even during the crisis years 2020-2021.

## CONCLUSIONS

The ongoing public finance reform from 2010 onwards, driven by a stronger commitment to good governance, has led to a strengthening of the role of budgetary control. Legislative rules provide a stable framework for improving management discipline and for ensuring that public spending is in line with standards and improves efficiency. The Ministry regulating internal audit and the State Audit Office of Hungary, which plays a key role in the methodology of internal control, have created an exact system of internal norm controls, thus enhancing the role and importance of internal audit (see the results of empirical research). The research shows that, although the advisory role of internal auditing has not increased, contrary to expectations, the internal audit reports are increasingly integrated into decision-making processes. The comprehensive legislative regulation of public financial control, including the parts of it that apply to the internal control system of budgetary managers in accordance with the budgetary order, and the continuous improvement of the control methodology, will lead to a steady improvement in the independence and weight of internal audit. Both the fiscal crisis of 2006 and the years of internationally escalating crisis from 2007-2008 onwards, and the tightening of public regulation to consolidate them, have led to an increased role for public financial control, including internal audit. The economic downturn caused by the coronavirus pandemic, due to tighter budgetary resources, has also pushed the system towards greater management discipline and tighter control. Greater emphasis is being placed on centralising and using public funds in a standardised and efficient way. The interviews performed confirm that further improvement in internal auditing is

survey, which has now been extended to two-degree courses, were proportional to the total number of degree courses and cover a large part of the population (over 80 per cent). 330 respondents provided evaluable data over the 10-year period.

**THE RECURRING QUESTIONS WERE AS FOLLOWS**

1 How independent do you feel the internal audit function is in a given budgetary institution?

2 Do you consider that the internal audit activity is properly regulated in your institution?

3 To what extent is internal audit involved in decision-making (advice)?

4 In your opinion, to what extent are the findings of the audit of closed economic processes used in the institution?

5 To what extent do external audit institutions (SAO, governmental audit) rely on internal audit reports?

6 In the case of an appointed auditor, how strong do you feel the 'pulling effect' on the audit and financial management of the institution is?

7 A new question has been added from 2015: What has made a significant difference to the increased emphasis on internal audit? Possible answers:

- a extension of the legislation;
- b, more norm-conforming institutional management;
- c, a more favourable macroeconomic (public finance) environment;

Based on the responses received (not detailed for reasons of space), the following trends emerged. The independence of internal audit between 2012 and 2015 was rated as medium (5-6) by the respondents, which can be explained by the fact that the practice still very much reflected the previous relaxed fiscal and control discipline until 2015, and the change in the quality of the data content from accrual-based public finance accounts

introduced in 2014 was only noticeable from 2015 onwards. However, for 2016-2021, the results show a strengthening of the independence of internal audit. On average, scores of 7-8 were obtained. The regulation of internal audit at the institution has a strong correlation with the independence of internal audit, because as the law has become more comprehensive, the internal regulatory environment for fiscal management has also become more stringent, with a significant shift towards independence of internal auditors.

The involvement of internal auditors in advisory services (question 3) does not reflect a significant shift, or significant differences, over the last ten years. The capacity of internal audit is mainly limited to the control of closed economic processes. The values obtained for advising range between 4 and 5. The lack of a positive shift may be due (also) to the emergence of political motivation in decisions of a predominantly political nature or taken by political bodies (ministers, agencies, representative bodies, committees), i.e. a purely professional approach to internal audit is not exclusive, and thus internal auditors are not strongly and openly capacitated to provide advice.

As regards the utilisation of internal audit findings (question 4), the assessment of the respondents is explicitly forward-looking and improving. Based on respondents' averages, they rated the incorporation of their reports into subsequent economic processes as average (normal) until 2015, with a slight improvement until 2019, increasing to a score of 7. However, in the personal interviews, the respondents explained that the use and possible correction of the information (reports) obtained from internal audit by political bodies (management levels, councils, committees) takes place by incorporating social aspects (similar to the case of advice).

Table 1

**HEADCOUNT FIGURES FOR THE PUBLIC FINANCE MANAGEMENT AND CONTROL DEGREE PROGRAMME 2012-2022**

Academic years	Number of students enrolled	Number of graduates
2012/2013	21	18
2013/2014	18	11
2014/2015	20	15
2015/2016	39	33
2016/2017	46	37
2017/2018	24	18
2018/2019	45	37
2019/2020	27	22
2020/2021	38	28
2021/2022	36	–
<b>Total enrolled/graduated</b>	<b>314</b>	<b>219</b>

Note: the study was conducted in January 2022, so the final exams for the academic year 2021/2022 have not yet taken place, thus there is no data on graduates in 2022.  
Source: Individual data from the University of Public Service, 2021

Table 2

**EDUCATIONAL DATA FOR THE ECONOMICS AND MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION DEGREE PROGRAMME 2018-2022**

Academic year	Number of students enrolled	Number of graduates
2018/2019	18	15
2019/2020	15	15
2020/2021	26	22
2021/2022	12	–
<b>Total enrolled/graduated</b>	<b>71</b>	<b>52</b>

Note: the study was conducted in January 2022, so the final exams for the academic year 2021/2022 have not yet taken place, thus there is no data on graduates in 2022.  
Source: Individual data from the University of Public Service, 2021

The importance of the answers administration. The importance of the answers was asked to be marked on a scale of 10. A higher number indicated a stronger value. On average, 25 evaluable responses were received per year from 2012/2013 to 2017/2018, with a total of 150 respondents providing evaluable information. From 2018 onwards, management students were also included. By January 2022, as an annual average of the last four years (of the two-degree programmes) 45 people responded, i.e. in total 180 people. In the latter period, the respondents to the

practices and enhancing management skills. By developing complex public finance knowledge and a leadership approach, the degree programme aims to train public managers who can manage public and municipal assets with a comprehensive approach, integrating the values of 'good governance' and a systemic approach, focusing on ethical, integrity and sustainability issues in these areas. The training will ensure the individual development of managers with management responsibilities in budgetary agencies, by providing both theoretical and practical methods. Emphasis is placed on practical sessions to analyse standards and methods of responsible financial management and the experience of the audit office and other public audits. With the knowledge gained here, the management tools and approach will lay the foundations for a more conscious, efficient, transparent and ethical management, in line with the expectations of the new public finance management that has been reorganised over the last decade. For both degree programmes, an intensive curriculum development activity has been performed<sup>29</sup>, for which the State Audit Office of Hungary has provided methodological support. The number of students in the Public Finance Management and Control degree programme is summarised in *Table 1*, and the number of students in the Economics and Management in Public Administration degree programme is summarised in *Table 2*.

Starting with the 2012/2013 academic year, we conducted an annual survey (during the academic year), based on a questionnaire and then on personal interviews ('reinforcement'), to measure the weight and role of internal audit. The students who responded were drawn from the central and local government sub-systems of the public administration, in roughly 50/50 proportion, covering the whole organisational and territorial range of public

local public finance subsystem. The function of organising, influencing and controlling the economy has been expanded and a new approach has been adopted. Consequently, public administration in the interests of the country, the 'Good State', cannot be achieved without consistent, multi-faceted training and development of civil servants. Active members of the civil service must therefore become active participants who understand and act within the system. However, their previous training, decades ago, and their practical work in the 'milieu' of the NPM paradigm, in the raw transition to a market economy, have limited their capacity to take on the new challenges. What is needed are well-trained professionals who are able to support the implementation of effective governance, and this can be achieved by broadening the knowledge of new public finance-accounting, auditing and public finance and by understanding the management challenges of public finance and methodology of public finance and auditing necessary to address them. The diploma related to the qualification is mainly useful in the fields of public finance management and budgeting and internal financial control systems, for budget managers, and in particular for the management and effective application of management and control tasks arising in the course of public administration.

The Economics and Management in Public Administration postgraduate specialisation programme, launched in September 2018, is a specialised further training course designed to enhance the financial management skills of those working in budgetary agencies, particularly in public administration with financial and management responsibilities, usually in managerial positions. The training also aims to support more informed, ethical and responsible management decisions by promoting good public finance management

implemented in the public sector after 2010 and the changed approach to management and control. Its strategic objective is to familiarise students with the content of the articles of the Fundamental Law of Hungary entitled *Public Finances and Local Governments*, as well as with the cardinal laws and other legislation of major importance related to the management of public finances, and with management and control methodology. This will enable them to perform the internal audit functions referred to in point 1 of Annex 1 to the abovementioned Government Decree and, in particular, to manage budgetary control and management systems. Knowledge of the provisions of Act CXCVI of 2011 on National Assets, Act CXCV of 2011 on the Financial Stability of Hungary, Act CXCV of 2011 on State Public Finances and Act CVI of 2007 on State Assets is particularly important. It is expected that the trainees will be informed about government programmes governing the public administration and recent governmental endeavours. The aim of the education and targeted training of practitioners in public administration is to provide government officials, public officials and civil servants with the scientific background and methodological foundations of the reorganisation of the Hungarian state within the framework of the designated subject areas. This will help them to promote the functioning of the 'Good State'<sup>28</sup> through their practical work. Within the framework of the further training study programme, the theoretical and practical knowledge required for the changed state administration, economic policy, economic organisation, control and regulation of the state can be transferred in an organised manner by means of case studies.

A deeper justification for the training is that the Fundamental Law and the cardinal laws provide for additional and different tasks for the central administration and the

by the Hungarian Chamber of Auditors, 182 audit reports were issued on audits of local governments for the year 2020. Many municipalities have appointed auditors to provide ad hoc or regular advice, and external auditors are also involved in internal audit work in the municipal sector.

This, together with practical experience, suggests that it may be justified to conduct independent auditing in some cases in local government. Audits performed in accordance with the relevant standards and methodological guidelines, in addition to or in conjunction with SAO audits, compliance audits performed by the Hungarian State Treasury and the functioning of the internal control system, can fit well into the local government sub-system of public finances.

### SOME EXPERIENCES OF TEACHING INTERNAL AUDIT IN SOME OF THE TRAINING COURSES FOR GOVERNMENT OFFICIALS AT THE UNIVERSITY OF PUBLIC SERVICE

In 2012, the University of Public Service decided to offer a focused management and control training for public administration officials in the form of a one-year correspondence course leading to a diploma.<sup>27</sup> In addition to the annual Public Finance Management and Control further training study programme, which started in September 2012, the Economics and Management in Public Administration further training study programme was launched in 2018.

According to Annex 1 of Government Decree 29/2012 (7 March) on the qualification requirements for public service officials, the qualification of expert advisor in public finance management and control entitles the holder to perform internal audit tasks. The training aims to reflect the comprehensive reforms



to the law, the municipalities of the capital city, the capital districts, the counties, the municipalities with county rights and all other municipalities whose total expenditure in the previous year initially exceeded HUF 100 million and from 2003 HUF 300 million, and which also had a credit balance or planned to take out loans, were required to commission an auditor to audit their simplified annual accounts. For the latter, the auditing obligation covered the period from the year in which the loan was taken out until the last year of repayment. This means that before the entry into force of Act I of 2013, which raised the threshold to HUF 300 million, the obligation covered nearly 1,000 local governments. For larger municipalities, providing opinion on the draft decrees on budget and final accounts was also a mandatory audit task.

The audit requirement was not taken over by Act CLXXXIX of 2011 on Local Governments in Hungary (Mótv.), which replaced the Ötv. The Mótv. did not contain such a provision at the time of its adoption, although several proposals (including a proposal by the Hungarian Chamber of Auditors) called for it. The models developed at the time were in line with the provisions of the Council of the European Union's 2011/85/EU Directive on requirements for budgetary framework of the Member States, which states that '... public accounting systems shall be subject to internal control and independent audits'.

The termination (repeal) of the obligation was confirmed by Section 156 (2) of the Mótv. and Section 9 of Act CCIX of 2012 amending certain Acts related to Parliament and local governments. As a result of the above, the audit requirement for local governments has been completely abolished as of 2 January 2013 (see footnote 12).

However, some local authorities continue to appoint auditors to audit the annual accounts. According to the latest data provided

a systemic approach and systematically assesses and improves the effectiveness of organisational management, internal control and audit procedures. Its independence is ensured by the fact that the person or body performing the internal audit is directly subordinate to the head of the budgetary agency and reports directly to them. The internal auditor makes findings and recommendations by examining compliance with the law and internal rules, planning, management and the performance of public tasks. They may not be involved in any other activities. In the course of the assurance activity, the internal auditor makes an objective assessment of the facts and, on that basis, forms an independent opinion or draws conclusions about an organisation, operation, function, process, system or other subject of the audit. The nature of advisory service is that of a consultancy activity, usually provided at the specific request of management by the internal auditor.

In local governments, the clerk is required to operate an internal control system, as defined by law, to ensure the proper, economical, efficient and effective use of the resources available to the local government. A special feature is that the municipal internal control system includes a finance committee, which must be set up in municipalities with a population of more than 2,000 inhabitants, to check the coordination of budgetary processes and the justification and economic soundness of commitments giving rise to debt, as well as compliance with the cash management rules and the enforcement of the documentary order and discipline.

A special case is the audit of the auditors chosen by the municipalities themselves. The obligation of local governments to audit the accounts for a limited number of local governments was provided for in Section 92/A of Act LXV of 1990 on Local Governments (Ötv.) (as amended in 1995). According

of internal audit instruments. The head of the budgetary agency is required to establish and operate an appropriate control environment, i.e. a clear organisational structure, clear lines of responsibility and authority, and transparent and properly regulated operations.

A further task is the establishment of an integrated risk management system, i.e. a system of process-based risk management, including statutory risk management obligations, applicable to all activities of the organisation, using a common methodology and procedures. It ensures that the organisation's risks are fully identified, assessed against defined criteria, and that an action plan for managing the risks is prepared and monitored, taking into account the organisation's objectives and values.

The head of the budgetary agency is responsible for the design of specific control activities, such as in-process, ex-ante, ex-post and management controls [FEUVE], which are linked to financial and management processes, including authorisation and approval procedures. The manager is responsible for the establishment of an information and communication system, i.e. an efficient, accurate and reliable reporting system, to ensure that the necessary information is available in the right place, at the right time and in the right detail. And last but not least, it is essential to have a monitoring system in place to monitor the organisation's activities and the achievement of its objectives on an ongoing or ad hoc basis. A good control system is characterised by a clear organisational structure, clear lines of responsibility, well-defined ethical standards and transparent management of assets and human resources.

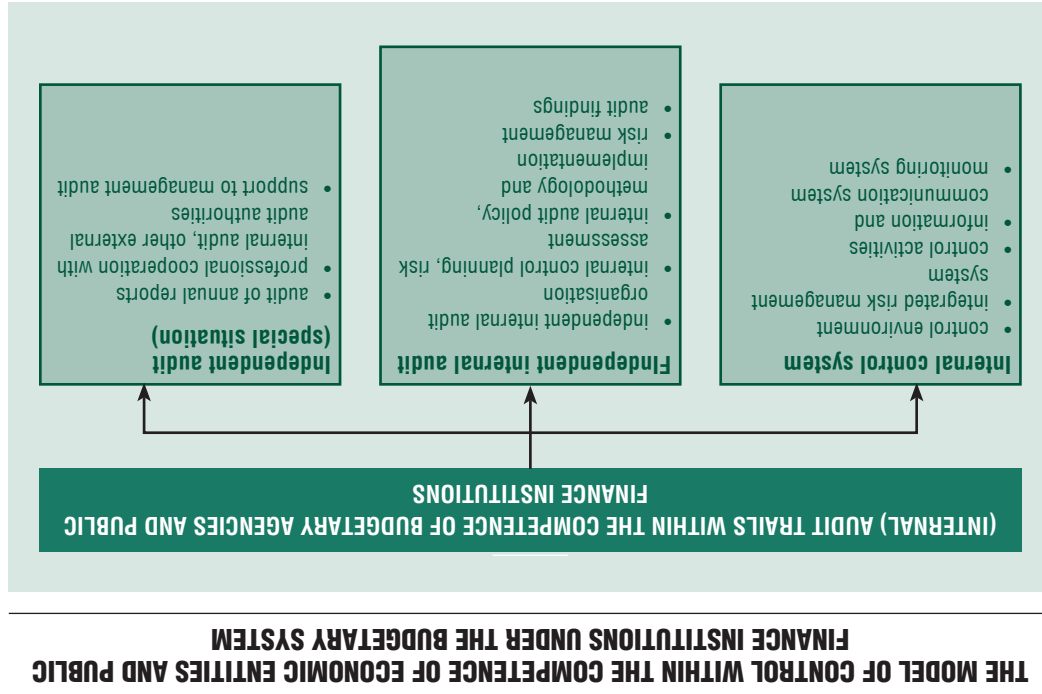
Internal audit is by definition an independent, objective assurance process, as well as an advisory activity, designed to improve the functioning and effectiveness of the audited organisation. Internal audit takes

the head of the budgetary agency is responsible for the establishment, operation and development of the internal control system of the organisation, taking into account the methodological guidelines<sup>26</sup> published by the Minister responsible for public finance. Government Decree No 370/2011 (31 December) on the Internal Control System and Internal Audit of Budgetary Agencies defines the concept of internal audit and the internal control system. The purpose of the internal control system is to promote regular and efficient financial management, and to facilitate, or if necessary, to enforce it by means

new legislation.<sup>25</sup> The head of the budgetary agency is responsible for legislative amendments<sup>24</sup> and proposals for legislative amendments<sup>24</sup> and thematic groups<sup>23</sup> of the Professional Consultation Board, and is used as a basis for the report is provided by Section 51(2) of the Bkr., which is discussed by the relevant organisations. The legal background for thus providing information to professional agencies managed under the chapters, of the annual activities of the chapters and mainly includes an analysis and evaluation of the annual internal control system (PICS), which report on the state and functioning of the public internal control system (PICS), which The Ministry of Finance prepares an annual report on the state and functioning of the common ethical culture.

professional ethics problems and to develop objectives and helps to identify and address the auditors of the budgetary agency to ethical audit work. It declares the commitment of importance in the performance of internal the ethical standards that are of paramount of the Code is to make known to all concerned Conduct<sup>22</sup> issued by the Ministry. The purpose of the Code of Conduct is to make known to all concerned auditors also rely in their work on the Code of also maintains detailed guidelines.<sup>21</sup> Internal preparation of which the responsible ministry audit plan and the annual audit report, for the auditing a budgetary agency are the annual example, the most important documents for with their professional judgement. For

Figure 2



Source: self-edited, 2022

Decree 370/2011 (31 December) on the Internal Control System and Internal Audit of Budgetary Agencies (hereinafter: 'Bkr.') defines the Hungarian internal public finance standards to be published for the implementation of internal audit activities based on a uniform set principles, which serve as a benchmark for the establishment of internal regulations of budgetary organisations and the implementation of activities according to the appropriate methodology.<sup>20</sup> In other words, pursuant to Section 17(1) of the Bkr., the internal auditor of a budgetary agency shall perform their work in accordance with the international internal audit standards and the guidelines published by the Minister responsible for public finance, the precise method of application of which shall always be decided by the internal auditors in the light of the specific situation and in accordance

services. They provide a basis for measuring internal audit performance and, in addition, serve to improve organisational processes and operations. The International Standards provide recommendations for the conduct of internal audit activities, and are divided into core and implementation standards.<sup>19</sup> The Hungarian Standards are issued by the Minister responsible for public finance, 'mapping' the international standards but taking into account national specificities, in order to facilitate the process of harmonisation of internal audit practices. The Ministry of Finance has thus made the international standards the benchmark for the official expectations of Hungarian budgetary agencies in the area of public internal audit. Section 70 of Act CXCV of 2011 on Public Finance lays down the standards for domestic internal audits, and Section (2) p) of Government

to the objective of the Public Finance Act to balance public finances, and to achieve transparent, efficient and controllable management of public funds, in line with Government Decree 370/2011 (31 December) on the Internal Control System and Internal Audit of Budgetary Agencies. The internal control system of a given budgetary agency is therefore an important area of public finance control, whose independence can be interpreted in a more nuanced way, making it an integral part of management control. Indeed, the budgetary agency itself sets up a mechanism to ensure that activities are carried out in a regular, economical, efficient and effective manner. Accountability is ensured and resources are protected against damage and misuse. The internal control system is therefore ultimately a system of processes designed to manage risks. In practice, this is essentially supported by the special audit function of the economic entities, which operates on behalf of the budgetary agency, see *Figure 2*.

The internal control system of Hungarian public finances is based on international and national standards, laws, and government and ministerial decrees. The international standards are based on the premise that internal control activities are performed in different legal and cultural environments by organisations with different purposes, sizes and complexities with their own staff or external persons. The differences in the context of the given country may have an impact on internal audit practice, and it is therefore essential that the role of internal auditors and the internal audit function is consistent with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. The purpose of these standards is to provide guidance on compliance with the mandatory elements of the framework in different countries. They provide a framework for the implementation of a wide range of value-adding internal audit

ultimately a system of processes designed to manage risks. The internal control system of Hungarian public finances is based on international and national standards, laws, and government and line ministers' decrees, which are heavily influenced by the methodology development background of the State Audit Office of Hungary (see: Analysis of the internal audit..., 2019). Both the State Audit Office of Hungary and other external audit authorities rely heavily on the internal audit reports of the budgetary authorities. The internal audit coordinates cooperation with the external audit of the budgetary agency, depending on the decision of the head of the budgetary agency. By 31 January of the year following the audit, the SAO requests reports from the audited bodies on the implementation and utilisation of the recommendations made by the SAO. Moreover, according to the provisions of Part III of the SAO Act (Obligations of the audited organisation to take action), the audited organisation prepares an action plan, the implementation of which may be verified by the SAO in the framework of a follow-up audit, and in the case of a notification letter, the audited organisation shall be obliged to take action, the assessment of which shall be governed by the relevant provisions of the SAO Act, in fact, pursuant to Section 31 of the said Act, the State Audit Office of Hungary may take measures to safeguard assets. The minister responsible for public finances is responsible for the development, regulation, coordination and harmonisation of the internal control system in public finances.

## INTERNAL CONTROL REGULATION AND BUILDING BLOCKS

The internal control and audit level, which can be considered as the third pillar of the public finance control system, is (also) subordinate

and advisory activity that examines the use of public funds, the management and preservation of national assets and the efficient, economical and effective performance of public tasks. The Government Control Office (Hungarian abbreviation: KEHI) performs audit activities in accordance with the annual audit plan approved by the Government.<sup>17</sup> The audit body for European funds is the Directorate General for Audit of European Funds (DGAEF). Its authority extends to the audits related to budget support provided primarily from European Union funds, as defined in Government Decree 210/2010 (30 June), as well as to procurements conducted in the context of budget support and the examination of the performance of contracts concluded in this context.

In addition to its numerous other budget-related tasks, the Hungarian State Treasury also exercises auditing powers over budget contributions and support (such as normative contributions from the central budget to the municipal subsystem). The Hungarian State Treasury audits the use and accounting of funds budgeted and disbursed. A significant difference compared to the State Audit Office of Hungary is that the Hungarian State Treasury can issue binding decisions and recover public funds that have not been used for the intended purpose.

A particularly important area of public finance audit is the internal control system of the relevant budgetary agency, the independence of which is somewhat more nuanced, as the internal audit is essentially an integral part of the managerial audit.<sup>18</sup> In this case, the budgetary agency itself sets up a mechanism to verify that activities are performed in a regular, economical, efficient and effective manner, that obligations are met, that losses of resources are avoided and that the proper functioning of the budget is ensured. The internal control system is therefore

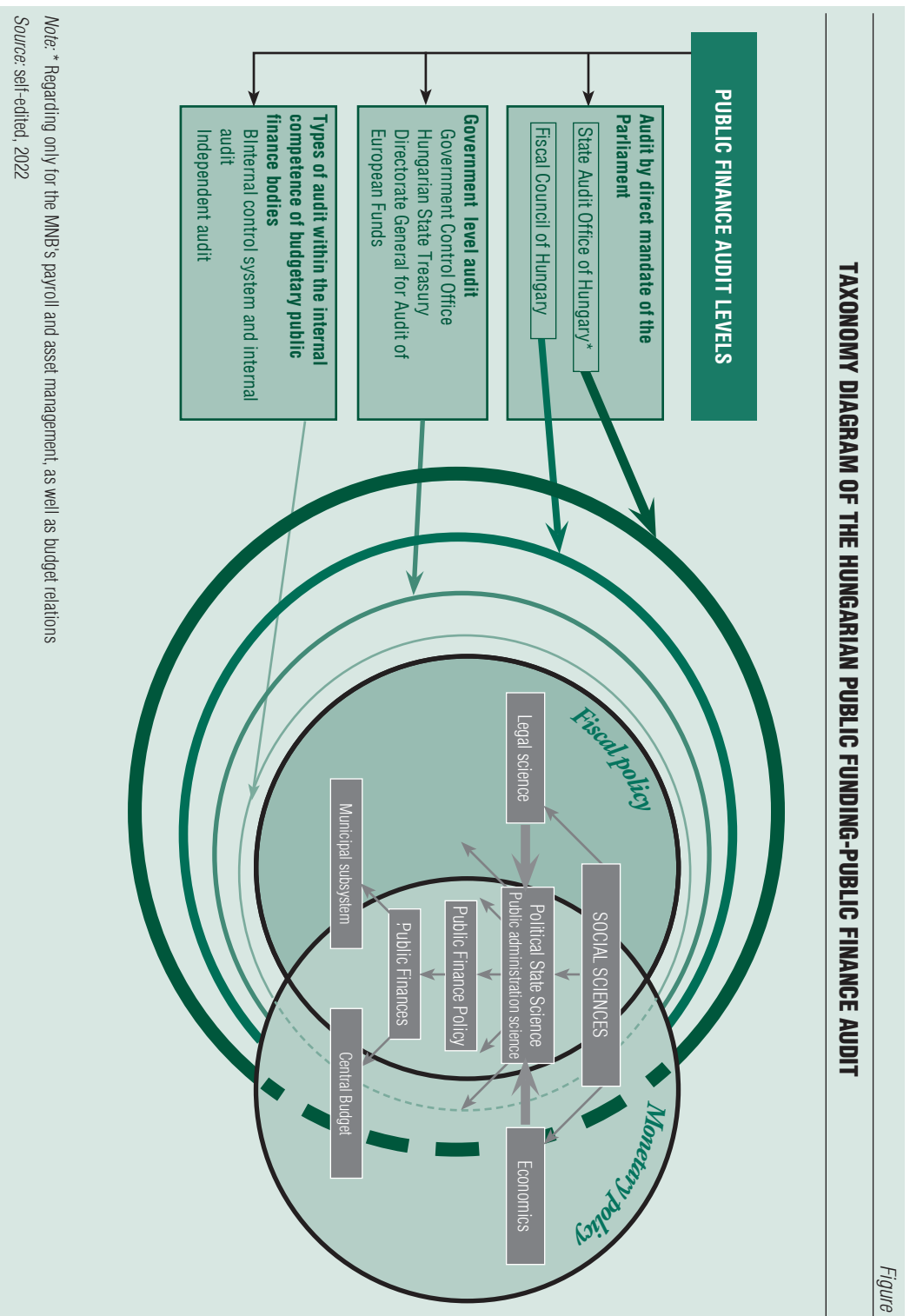
empowered to audit public finances as a whole within its general competence. Its audits are performed according to the criteria of legality, practicality and effectiveness (Domokos, 2016; Domokos et al., 2016). A new element is the creation of a complex concept of public financial management, including the general audit practice of the State Audit Office of Hungary, which also covers public utility companies (see Domokos et al., 2016/b).

The growing role of public finance rules in European constitutional development is clearly visible. The need to reduce public debt and budget deficits is also a consequence of EU membership. The Hungarian Fundamental Law<sup>15</sup> contains a strong (as a primary objective) golden rule aimed at reducing public debt, and the Constitutional Court also has limited powers to review budgetary and central tax legislation. Hungarian budgetary management and the public finance audit aimed at improving its level of discipline are essentially subordinated to the objectives of reducing the budget deficit and public debt, with their enforcement serving this purpose. The strong EU control mechanisms over Member State budgets also increasingly show the need to ensure that national constitutions take into account European economic governance requirements when making fiscal policy decisions. The Parliament has adopted the Stability Act to implement the provisions of the Fundamental Law. The Fundamental Law and the Stability Act set out a number of requirements for reducing public debt. The Fiscal Council of Hungary is the body that supports the legislative activity of Parliament and examines the soundness of the budget. The Fiscal Council of Hungary has veto power over the draft budget act<sup>16</sup> (see more on the Fiscal Council of Hungary: Kovács, 2016; Kovács, 2019).

Government auditing is an objective, fact-finding, inferential and advisory audit

## TAXONOMY DIAGRAM OF THE HUNGARIAN PUBLIC FUNDING-PUBLIC FINANCE AUDIT

Figure 1



Note: \* Regarding only for the MNB's payroll and asset management, as well as budget relations  
 Source: self-edited, 2022

Union's budgetary surveillance framework. The regular availability of timely and reliable budgetary data is key to adequate and timely surveillance, which in turn allows for prompt action in the event of unexpected budgetary developments. Transparency is essential in ensuring the quality of budgetary data, which requires regular public disclosure of these data. The Hungarian public finance control system, which is being developed in line with the EU's guiding principles, aims, with strict consistency<sup>11</sup>, to create guarantees for the balance of public finances and the transparency, efficient and controllable management of public funds, and to fit in with the Public Funds chapter of the Fundamental Law. The Act on Public Finances provides a comprehensive framework for the audit system of public finances. According to the Act, the basic objective of public finance controls is to ensure the regular, orderly, economical, efficient and effective management of public funds and assets.

The public finance control system is based on three pillars ('audit trail') (see *Taxonomy diagram, Figure 11*), namely audit through the Parliament and the audit bodies assigned to it, audit at government level, and the internal control and internal audit of public finances.<sup>13</sup> The three pillars of the public funding-public finance control system together form a whole,<sup>14</sup> therefore it is not possible to discuss internal control, the focus of this paper, in isolation.

According to Article 43 of the Fundamental Law, the State Audit Office of Hungary is the financial and economic audit body of Parliament. Within the scope of its statutory functions, it supervises the implementation of the central budget, the management of public finances, the use of resources from public finances and the management of national assets, which are regulated in detail in (cardinal) Act LXVI on the State Audit Office of Hungary. The State Audit Office of Hungary is thus

the neoliberal practices of the Washington Consensus, which was built up from the 1970s and weakened Hungary in the first two decades of the regime change. Consequently, market spontaneity has been fairly moderate over the last decade or so. The stronger control of the management of the state and local governments compared to the past stems from the essence of the active state model, the methodology and legal background of control has also been substantially transformed, and this has also increased the trust factors between auditors and auditees.<sup>8</sup>

## THE PUBLIC FINANCE CONTROL SYSTEM AND 'ALIGNMENT OF THE INTERNAL CONTROL

A milestone in the series of public finance reforms that have been permanent since 2010 is the introduction of accrual accounting in the public sector as of 1 January 2014 (as an EU requirement).<sup>9</sup> According to paragraph (2) of Council Directive 2011/85/EU<sup>10</sup>, Member State governments and public finance sub-sectors operate public accounting systems that include bookkeeping, internal audit, financial reporting and auditing. They thus form a coherent system which ensures comparability between Member States as set out in paragraph (3), as a prerequisite for the production of high quality statistical data using complete and reliable public accounting in all public finance sub-sectors. The internal audit shall ensure that the existing rules are applied across all sub-sectors of public finance. Independent audits by public bodies, such as supreme audit institutions, or private audit firms should encourage the observation of international best practices. It follows from paragraph (4) of the referenced Directive that the availability of real and verifiable budgetary data is essential for the proper functioning of the European

of the world, however, seems to be weakening, especially in Hungary, where the legislator has essentially created a new economic constitution for economic governance through the Fundamental Law and other cardinal laws.<sup>4</sup> Kukorelli<sup>5</sup> sees the creation of a separate, complex public finance chapter in the state organisation section as one of the major innovations of the Fundamental Law. *András Braggyóva* (1995) and others<sup>6</sup> argue that without regulation of public finance, not only a constitution, but even constitutionalism is hard to imagine. Thus, the combined effect of all these may be the broader assertion of the social public good as a substitute for the profit motive of public service providers, i.e. the outline of a new CNPG (centralisation, nationalisation, public good) paradigm<sup>7</sup> (Lentner, 2018). The new operating principles of public management entail a strengthening of the legal framework and, more pertinently, a renewal of public finance audit. In particular, following the crisis of 2007-2008, we are living in a period, including the impacts of the coronavirus crisis starting in 2020, when, according to *Samuelson and Nordhaus* (1990), market disturbances can only be addressed by state instruments. One striking example of this is the decisive increase in the role and weight of public finance controls, of which the Hungarian legislature is a prime example. *Bordás* (2014) raises the theoretical dilemma of the extent to which the state should allow the spontaneous functioning of the market to prevail. But in the post-2010 reorganised public finance environment, state intervention, whether through regulation or control, or even through direct influence on market actors, is akin to the principles and practices of an active French etatist or post-World War II social market economy, as advocated by *Konrad Adenauer and Ludwig Erhard*. Indeed, it is more saturated by the systemic features of the New Weberian state model than by

up (deregulate) public finance controls in the central and local subsystems of public finances, covering the entire structure, which in Hungary follows the so-called triple line of control (lines of defense).

By the end of the first decade of the 2000s, New Public Management, which seeks to ensure that public finance management is based solely on rationality, had weakened and is undergoing reassessment. As a result, the public management and the control system that used to allocate and redistribute public funds and operate public utilities, which had previously been based mainly on efficiency criteria, underwent a number of changes. Extensive benchmarking of the impact and effectiveness of activities, the creation of smaller service units and even the outsourcing of economic management and utility services and then placing them in a competitive environment, and even the widespread adoption of management methods of the corporate sector have not had the expected impact. The practice of replacing the DPM (decentralisation, privatisation, management) paradigm<sup>8</sup>, particularly in Hungary, has led to increased organisational centralisation in the field of public services, the 'reorganisation' of public services into the public sector, the application of price regulation by public authorities to utility tariffs, and the buy-back of previously privatised utilities into national ownership.

According to *Isván Kukorelli* (2020), 'traditional liberal constitutions have a need for the state from the economic sphere, regulating at most the sanctity of property and the market economy, as well as some, mainly jurisdictional elements of the budget'. This liberal perception

## THE THEORETICAL BACKGROUND TO PUBLIC FINANCE CONTROL



that the most effective control activity, as in corporate operations, would be most effective 'locally' at the level of the managers, i.e. the budgetary institutions. This requires the independence and consistent application of the internal control system and the independence of internal control itself. Although there are important differences between public and private management (see Sivák, Vígari, 2012), the difference between the two sectors stems from different objectives, motivations and mechanisms of operation (ownership, control). But both types of organisation raise the need for control, especially internal control. For private companies, the need for financial controlling is particularly relevant, as it is linked to the financial management functions, and its concept is based on a financial management system that transmits the financial requirements of strategic objectives, through the organisation of the company, to the employees who implement them (Kondorosiñ, Zsidó, 2017). However, control in public sector entities is also subject to a number of other aspects (e.g. political background, political motivation, social expectations), and consequently the strength and objectivity of internal control may differ from that in the market sector. Moreover, the entire control in the government sector, including the aspects of internal control, cannot be limited to rationality and efficiency, as the full realisation of the public good must be pursued, and efficiency is not necessarily a primary consideration. At the same time, however, public finances are managed from public assets, through the generation and use of public funds, and the aim must be to use public resources as effectively as possible, while at the same time meeting the needs of the public as widely as possible, which is also reflected in the specific features of control. Ultimately, it is the task of Parliament and the budgetary policy authorised by it to set

Although public finances and the accounting for them are old and eternal topics of economics and public administration science, and although they are relatively well defined by legal regulations, their exact validity has been often impaired or formed the focus of sharp critical attacks from ancient societies to the present day. The public finance systems are ultimately designed to improve the well-being of the community, which is perceived differently by citizens of the state and by corporations (i.e. the primary income holders). In the words of *Béla Földes* (1900): *'cash flow and money... are becoming increasingly important and have a decisive influence on the whole life of the state'*.<sup>1</sup> In democratic societies, the management of public funds and public assets is authorised by society or the electorate, for a limited period of time, but almost for the entire economic scope of the state. It is therefore important to ensure the transparency of public assets, and the principle of publicity and accountability, which the law primarily entrusts to the supreme representative body, the national parliaments, and, in addition, through the governments, to organise the institutions of public finance management and establish the methodology and practical standards for their control. Those entrusted to perform audits also monitor compliance with the law and, increasingly today, the effectiveness of the use of public funds, which is expected of those who manage the budget. Pursuant to Article 37(1) of the Fundamental Law, the Government shall implement the central budget in a lawful and expedient manner, with effective management of public funds and the guarantee of transparency. The State Audit Office of Hungary is the key auditor for the implementation of these requirements.

One of the most important requirements for the control of public finances is to be as efficient and useful as possible.<sup>2</sup> This implies

# Some Taxonomic Elements of the Internal Control of Public Finances and Experiences of Teaching them at the University of Public Service

Csaba Lénner  
University of Public Service  
lenner.csaba@uni-nke.hu

## SUMMARY

The study focuses on internal control within the area of public finance control, the comprehensive reform of which started in 2010. The aim is to draw attention to the legal background of the internal controls of budgetary organisations and how to improve the efficiency of the use of public funds. The paper addresses in detail the requirements arising from European and Hungarian legal standards, the connection with other control aggregates of public finances and taxonomic relationships. The study outlines the regulation and methodological background of internal audit. An additional unique feature of the study is that it presents the educational system of fiscal and internal audit training for government officials at the National University of Public Service and the scientific summary of experiences resulting from the questionnaire survey of graduates.

**KEYWORDS:** internal audit controls, public finances, methodological development, training of government officials

**JEL codes:** A20, H12, H61, M41, M48

**DOI:** [https://doi.org/10.35551/PFQ\\_2022\\_s\\_1\\_1](https://doi.org/10.35551/PFQ_2022_s_1_1)



# *Authors of this Issue*

ISTVÁN FEKETE

PhD, Associate Professor

Corvinus University of Budapest

TAMÁS KOVÁCS

PhD, Associate Professor

University of Sopron, Lámfalussy Sándor Faculty of Economics

ISTVÁN KUNOS

PhD, Associate Professor, Head of Department

University of Miskolc

CSABA LENTNER

PhD, University Professor, Head of Lab

University of Public Service, Széll Kálmán Public Finance Lab



## EDITORIAL COMMITTEE

Jean-Raphaël Alventosa, György Barcza, Gusztáv Báger, Tamás Bánfi, Gusztáv Bienert, Bilal Mehmood, Artila Chikan, Magdolna Csath, Boglárka Deák-Zsótér, László Domokos (Chairman of Editorial Committee), Adam Farkas, Erzsébet Gém, Andras Giday, Karalin Huzdik, György Kocziszky, Pál Péter Kolozsi, Árpád Kovács, Mónika Kuti, Csaba Lenner, Alexandra Lukcsander, Bertina Martus, György Matolcsy, Jacek Mazur, Erzsébet Németh, Éva Palóc, Bianka Parragh, Tibor Pál, Gyula Zoltán Pulay, Csaba Balázs Rigó, Péter Sasvári, Éva Kriszt Sándorné, József Simon, György Szapáry, Krisztina Szegedi, Tibor Taray, Mihály Varga, Balint Tamás Vargha, József Veress, Mariann Somosi Veresné, Tihamér Warvasovszky

## EDITOR STAFF

Erzsébet Németh (Senior Editor), Bertina Martus (Guest Editor, Special Edition), Gusztáv Báger, Boglárka Deák-Zsótér, Andras Giday, Pál Péter Kolozsi, Csaba Lenner, Gyula Zoltán Pulay, Péter Sasvári, József Simon (Columnists), Ildikó Nagy (Editor), Danielné Hullai (Proof-Reader), Éva Palló (Layout Editor)

Public Finance Quarterly publishes articles proofread by editorial committee members holding scientific degrees. We use the so-called, double-blind proofreading method, i.e. the proofreader and author are unknown to one another.

Articles published in the Public Finance Quarterly are reviewed in the following scientific databases: Elsevier Scopus, Web of Science Emerging Sources Citation Index, EBSCO, ProQuest, CrossRef (DOI), Research Papers in Economics (RePEc), EconBiz, Directory of Open Access Journals (DOAJ), SocioNet, Google Scholar, CNKI and MATARKA.

Scimago Journal Rank (SJR): Q4  
RePEc Impact Factor: 0,258

© No part of this publication may be reproduced or distributed for commercial use in any form or by any means without the prior permission of the Publisher.

Public Finance Quarterly – Journal of Public Finance ■ Editorial Office e-mail address: szemle@asz.hu  
https://www.penzugyiszemle.hu/penzugyi-szemle-folyoirat/ ■ Published by: State Audit Office, 1052 Budapest, Apáczai Cs. J. u. 10., phone: (1) 484 9100 ■ Translation: Situational Language School Ltd. ■ Printed by State Audit Office, Budapest ■ HU ISSN 0031-496-X, www.asz.hu

*The Public Finance Quarterly pursues the primary goal of providing a credible picture on the financial systems, the main features of the operations of public sector and national economy, the efforts to catch up with economically developed countries and build future and on the related professional debates. Another goal is to achieve that the professional results as published in our periodical are utilized as much as possible, promote the spreading of a better financial culture, provide solid foundations for decision-making in the fields of finance and economic policy, and contribute to good governance.*

*This professional periodical deals mainly with the issues of public finances, is published quarterly under the administration of the State Audit Office of Hungary as editor, includes in a single volume the Hungarian and English versions of the published writings, has more than fifty year tradition, up-to-date typographic design, a permanent structure of topics for the published writings and undergoes a major renewal resulting in an enrichment of the contents.*

*The Public Finance Quarterly welcomes to receive professional papers in English and/or Hungarian. It is to be noted that articles capable of attracting international interest are published by the Editorial Committee in both languages in the same issue.*

*Primarily, we publish in the periodical articles analyzing monetary and fiscal policies from a theoretical or empirical point of view. Likewise, we welcome practical assessments, analyses on financial and accounting issues that were prepared by using Hungarian or international databases. Articles presenting novelties in financial instruments, derivatives, accounting techniques (of corporations/national accounts alike) or introducing how to calculate the yield and risk of financial investments, securities, loans or scrutinizing the development of financial sector (e.g. that of the Stock Exchange, money market) in a macroeconomic context are also well received. Public Finance Quarterly intends to expand the scope of financial knowledge in Hungary through publishing the most up-to-date theories, approaches. Therefore, we are also awaiting articles on financial mathematics, or studies that belong professionally to the forefront and introduce the latest financial innovations, techniques. The write-ups included in the periodical on recently published books serve the same purpose.*

Please send your manuscript to the following e-mail address: [szemle@asz.hu](mailto:szemle@asz.hu)

Further information is on the website of the journal:  
[www.penzugyiszemle.hu](http://www.penzugyiszemle.hu)

# Content

## FOCUS

### INTERNAL CONTROL SYSTEM AND MANAGEMENT SCIENCE

CSABA LENTNER: Some Taxonomic Elements of the Internal Control of Public Finances and Experiences of Teaching them at the University of Public Service	7
ISTVÁN FEKETE: Supporting Decision-Making with the Tools of Risk Management	28
ISTVÁN KUNOS: Role of Coaching in the Hungarian Economic Development – With Particular Attention to Management Development and Internal Audit	48
TAMÁS KOVÁCS: Consulting Activities of Internal Auditors in the Public Sector in Hungary	66
A GUIDE TO PUBLISHING	83