

Dr. Bán Erika¹

Proaktív fókuszkeresés a belső ellenőrzésben – Risk in Focus 2025–2026 tanulságai

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány azt vizsgálja, hogyan rendeződik át a belső ellenőrzés kockázati fókusza a gyorsan változó vállalati környezetben. A kutatás strukturált irodalmi áttekintésen, európai szintű kérdőíves felmérés szekunder adatain, összehasonlító gap-analízisen és kvalitatív tartalomelemzésen alapul. Az eredmények szerint a kockázati rangsorban az informatikai biztonság tartósan első helyen áll, de a digitális átalakulás, a humán kockázatok és a makrogazdasági bizonytalanság szorosán egymás mellé kerülnek, ami a kockázati tényezők erős összekapcsolódására utal. A viselkedési közgazdaságtan eredményei rámutatnak, hogy a kognitív torzítások észrevehetően befolyásolják a kockázatok értékelését és az ellenőrzési megállapításokat, különösen a digitális környezetben. A belső ellenőrzés tartós szakmai értéke azon múlik, mennyire képes a kockázatok közötti összefüggések azonosítására, a jövőbeli kockázatok előrejelzésére és a vezetés támogatására a döntések előkészítésében.

Kulcsszavak: belső ellenőrzés; kockázatkezelés; digitális átalakulás; humán erőforrás kockázat; vállalatirányítás

JEL-kód: M42

ELŐZMÉNYEK – ELMÉLETI ÉS KUTATÁSI MOTIVÁCIÓ

Az elmúlt években a belső ellenőrzés területe gyors és mély strukturális átalakuláson megy keresztül, amelyet a digitalizáció, a mesterséges intelligencia, az ESG-elvárások és a geopolitikai kockázatok erősödése együttesen formál. E változások nem csupán a szabályozási és módszertani környezetet érintik, hanem a mindennapi ellenőrzési gyakorlatot és a szervezeti kockázatkezelési rendszerek működését is érdemben módosítják. A szerző több évtizedes felsőoktatási és kutatói tapasztalata, valamint doktori értekezése – amely a vállalkozási belső ellenőrzés értékteremtő szerepét és a produktivitásra gyakorolt hatás mérését vizsgálta – olyan szakmai háttérrel biztosít, amely megalapozza a belső ellenőrzés proaktív, stratégiai szerepfelfogásának vizsgálatát (Bán, 2018; 2019). A tanulmány így nem személyes visszatekintésként, hanem egy hosszabb kutatási ív következő állomásaként értelmezhető, amelynek központi kérdése, hogy a belső ellenőrzés miként tud a vállalati kockázatkezelésben a hagyományos hibafeltáró funkciót meghaladó, stratégiai partnerszerepet betölteni.

A szervezeten belüli ellenőrzés (internal audit) napjainkban kiemelkedő szerepet tölt be mind a kockázatok kezelésében,

mind a vállalati produktivitás támogatásában. A hatékony belső ellenőrzési rendszer hozzájárul a vállalkozás vagyonának védelméhez, a működési folyamatok átláthatóságához, az eredményes gazdálkodáshoz, valamint a visszaélések megelőzéséhez és feltáráshoz. A COSO-ERM (Enterprise Risk Management) keretrendszer hangsúlyozza, hogy a belső kontrollrendszerek kizárólag az előzetesen azonosított és értékelt kockázatokra képesek adekvát választ adni, ezért a kontrollkörnyezet folyamatos fejlesztése elengedhetetlen a dinamikusan változó kockázati térben. Egy jól működő, adaptív belső ellenőrzési rendszer a fenntartható vállalati fejlődés, a gazdasági hatékonyság és a versenyképesség egyik kulcstényezője, mivel képes folyamatosan követni a szervezetet érő kihívásokat és támogatni a produktív, szabálykövető működést.

BEVEZETÉS

Az elmúlt években a vállalati környezet komplexitásának növekedése és a kockázati térkép gyors átrendeződése alapvetően újraértelmezte a belső ellenőrzés szerepét. Az internal audit hagyományosan elsősorban az ellenőrzésre, hibafeltárára és utólagos kontrollra fókuszáló funkcióként jelent meg, azonban ezt a klasszikus felfogást egyre inkább felváltja az előrelátó, tanácsadói és értékteremtő szerep, amely a szervezetet a bizonytalanságok közötti eligazodásban támogatja (Chambers, 2024).

A vállalati döntéshozatalban és működésben ma már a kockázatorientált szemlélet tekinthető meghatározónak. A Risk in Focus 2025 jelentés szerint a belső ellenőrzési vezetők (Chief Audit Executives) túlnyomó többsége – több mint 80%-uk – a kiberbiztonságot, a digitális diszrupciót és a humán erőforrásokkal kapcsolatos kockázatokat az elkövetkező időszak legjelentősebb kihívásainak tekinti. A digitális diszrupció olyan mélyreható átalakulást jelöl, amelyet új digitális technológiák és üzleti modellek idéznek elő egy iparágban vagy szervezeti környezetben, amely folyamat során a korábbi működési rend, szabályok és gyakorlatok alapjaiban változnak meg, gyakran kiszorítva a hagyományos szereplőket és megoldásokat, és új értékteremtési módokat hozva létre (Baiyere, Grover & Lytinen, 2020). Ezzel párhuzamosan a geopolitikai bizonytalanságok, az ellátási láncokat érő zavarok és a fenntarthatósági elvárások tovább növelik a modern vállalatokat körülvevő komplexitást (Perez & Piper, 2025).

A Globális Belső Ellenőrzési Standardok (IPPF 2024) szerint a belső ellenőrzés csak akkor tekinthető érdemben hatékonynak, ha időben azonosítja a horizonton megjelenő új kockázattípusokat, érzékeli a kockázati térkép finom, dinamikus elmozdulásait, és ezekre stratégiai szintű gondolkodással, adekvát kommunikációval és adatvezérelt elemzéssel reagál.

¹ Főiskolai docens, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar Controlling Tanszék ban.erika@uni-bge.hu

A fókuszváltás ebben az értelemben nem egyszeri aktus, hanem folyamatos, adaptív alkalmazkodási folyamat, amelyben az auditfókusznak tartósan a változó kockázati térképhez kell igazodnia (IIA, 2024).

E tanulmány célja annak bemutatása, hogy a gyorsan változó globális kockázati térben a belső ellenőrzés hogyan képes felismerni a kockázati előjeleket, időben fókuszot váltani és alkalmazkodni az új típusú kockázatokhoz. A kutatási célhoz kapcsolódóan három fő kutatási kérdés kerül megfogalmazásra:

1. Milyen új típusú kockázatok jelennek meg a horizonton?
2. Képes-e a belső ellenőrzés időben fókuszot váltani, észlelni és értelmezni a finom jelzéseket?
3. Miben szükséges másként gondolkodnia egy ellenőrnek ma, mint 5–10 évvel ezelőtt?

A tanulmány felépítése e három kutatási kérdés mentén koherensen strukturált, amelynek keretében az elméleti és szakirodalmi háttér áttekintése után bemutatja a kutatás módszertanát, majd részletesen elemzi a kockázati fókuszváltás kihívásait és gyakorlati implikációit. A záró fejezetek rámutatnak azokra a kockázattípusokra is, amelyek a közeljövőben várhatóan meghatározóvá válhatnak a belső ellenőrzés számára, noha jelenleg még viszonylag korlátozott figyelem irányul rájuk.

IRODALMI ÁTTEKINTÉS ÉS ELMÉLETI HÁTTÉR

A belső ellenőrzés szakirodalma az elmúlt években jelentős koncepcionális és módszertani átalakulást dokumentált.

1. A belső ellenőrzés evolúciója

Massaro és szerzőtársai (2016) strukturált szakirodalmi áttekintése rámutat, hogy a belső ellenőrzés fókusza a hagyományos, megfelelésközpontú (compliance-based) megközelítéstől a stratégiai, proaktív és értékteremtő funkciók felé tolódott el. A belső ellenőrök így már nem kizárólag a szabályok betartását vizsgálják, hanem aktívan támogatják a szervezeti stratégiai célok elérését, a kockázatmenedzsmentet és az értékteremtést, egyre inkább üzleti tanácsadói és innovációt ösztönző szerepükben.

Míg a XX. század végén az internal audit döntően compliance-orientált, hibakereső funkcióként jelent meg (Chambers, 2024), napjainkban a stratégiai értékteremtés, a tanácsadás és a szervezet kockázati érettségének növelése kerül előtérbe (IIA, 2024; Perez & Piper, 2025). A modern belső ellenőr szerepe egyre inkább a jövőre irányuló, proaktív kockázatérzékelésre („risk sensing”) épül, amely a feltörekvő kockázatok korai azonosítását és az ezekre adott időbeni reakciót helyezi a középpontba (Perez & Piper, 2025).

Daidj (2022a; 2022b; 2022c) alapján a belső ellenőrzés evolúciója három fő szakaszra bontható: a compliance-központú időszakra (1980–2000), a kockázat-alapú megközelítés előretörésével jellemezhető szakaszra (2000–2020), valamint a jelenlegi, stratégiai tanácsadásra, digitális integrációra és ESG-szempontra épülő korszakra (2020–). Chambers (2024) hangsúlyozza, hogy a 2020-as évek elejének zavarai és bizonytalanságai jelentős „turbulenciát” okoztak az internal audit számára, ami számos szervezetet auditmunkaterveinek újratervezésére kényszerített, ez is jól jelzi a proaktív fókuszváltás és a gyors alkalmazkodás szükségességét a folyamatosan változó kockázati környezetben.

2. A Risk in Focus 2025 jelentés esszenciája

A Risk in Focus jelentéssorozat évről évre feltárja, hogy a belső ellenőrzési vezetők (Chief Audit Executives, CAE) mely területeket tekintik kiemelt kockázati fókuszoknak. A legfrissebb összefoglaló szerint a digitalizáció, a mesterséges intelligencia, a kiberbiztonság, valamint a humán tőke és a fenntarthatóság kockázatai kerülnek előtérbe, miközben a hagyományos auditfókusz továbbra is elsősorban a kiberbiztonságra és a szervezeti irányításra koncentrál, és lemarad a humán, digitális és környezeti kockázatok követésében. Ez jól jelzi, hogy a belső ellenőrzés fókusza dinamikusan alakul, igazodva a gyorsan változó vállalati környezethez és globális trendekhez (Perez & Piper, 2025).

A 2024-ben indított európai felmérésben – amelyben a magyar belső ellenőrzési szakemberek is részt vettek – 985 belső ellenőrzési vezető válasza alapján kerültek kijelölésre a legjelentősebb kockázati területek (ECIIA, 2024). A kiberbiztonság továbbra is az első helyen áll (a válaszadók 83%-a sorolta a legfontosabb kockázatok közé), miközben a digitális diszrupció és a mesterséges intelligencia a 2024-es 6. helyről 2025-re a 4. helyre lépett, és 2028-ra várhatóan a második helyre kerül. A humán tőkéhez kapcsolódó kockázatokat a válaszadók 52%-a említi a top 5 terület között, ami a tehetségvonzás és -megtartás növekvő nehézségeire utal; az ESG-kockázatok jelenlegi 33%-os aránya pedig a szabályozási szigorodás miatt 2028-ra a negyedik legfontosabb kockázati kategóriává válhat (ECIIA, 2024).

A tanulmány későbbi, táblázatokkal alátámasztott elemzései és módszertani eredményei az ECIIA által készített európai Risk in Focus 2025 jelentés adataira épülnek, tehát a globális IIA-összefoglaló ebben a kontextusban elsősorban háttéranyagként szolgál (ECIIA, 2024; Perez & Piper, 2025).

3. Globális belső ellenőrzési normák (IPPF 2024)

A Globális Belső Ellenőrzési Normák (IIA, 2024) legújabb kiadása átfogó szerkezeti és tartalmi megújulást hozott. Az eddigi különálló kötelező elemek (küldetés, definíció, alapelvek, etikai kódex, standardok) egyetlen integrált keretrendszerbe rendeződtek, amely kiemelten hangsúlyozza az adatelemzési és informatikai kompetenciákat, a proaktív kockázatérzékelést és a tanácsadói audit szerepeket. Az IPPF 2024 (Global Internal Audit Standards) a belső ellenőrzés fókuszát kifejezetten proaktív, előrelátó és stratégiai irányba tereli, elvárja a feltörekvő technológiai (AI, digitális diszrupció), humán, geopolitikai és ESG-kockázatok folyamatos azonosítását és monitorozását, valamint azt, hogy az auditfókusz rugalmasan igazodjon a vállalati kockázati térkép átalakulásához, szükség esetén gyorsan áthelyezve a hangsúlyt új vagy súlyosbodó kockázati területekre (IIA, 2024).

Az új keretrendszer egyik lényeges eleme a tematikus követelmények (Topical Requirements) bevezetése, amelyek meghatározott, kiemelten kockázatos területekre (pl. kiberbiztonság, adatvédelem, AI, ESG) vonatkozó tematikus minimumkövetelményeket rögzítenek, tudatosan irányítva a fókuszot ezekre a témákra (IIA, 2024). Emellett az IPPF 2024 új Standard 4.3. erős kritikai gondolkodást és professzionális szkepticizmust ír elő, különösen az olyan új technológiák esetében, mint a mesterséges intelligencia vagy a deepfake rendszerek, miközben a belső ellenőrzés stratégiai tanácsadói, kockázatmenedzsmentet támogató szerepét is megerősíti. Összességében a belső ellenőr-

zés fókuszának a szervezet stratégiai, kockázati prioritásait kell szolgálnia, a környezeti változásokhoz folyamatosan igazodva, a szakmai elvek és a rugalmasság egyensúlyát fenntartva (IIA, 2024).

Lenz és O'Regan (2024) kritikai értékelése ugyanakkor rámutat, hogy a strukturális integráció ellenére a sztenderdek nem tekinthetők teljes mértékben elv-alapúnak. Értelmezésük szerint bizonyos értelemben „régibor került új palackba”, vagyis a formai megújulás nem minden tekintetben jár együtt mély tartalmi paradigmaváltással.

4. A viselkedési közgazdaságtan és a belső ellenőrzés

Az internal audit evolúciója, az új kockázattípusok erősödése és az egységes globális normák megjelenése mellett egyre hangsúlyosabbá válik a viselkedési közgazdaságtan hatásának felismerése a belső ellenőrzésben. Az utóbbi évek kutatásai – különösen Yager (2023) és Nickpour (2025) – rámutatnak, hogy az auditorok fejlett technológiai és módszertani eszköztára ellenére sem mentesek a kognitív torzításoktól. A megerősítési torzítás, a túlzott önbizalom, a rögzítési (anchoring) hatás és a csoportgondolkodás érdemben befolyásolhatja az auditmegállapítások tárgyilagosságát, különösen a gyorsan változó, digitalizált kockázati környezetben.

A Risk in Focus 2025 jelentés és az IPPF 2024 új normái ezért nemcsak a technológiai és üzleti megfelelés-ellenőrzésre, hanem a humán tényezőkre, az audit-etika és a torzítások tudatos kezelésére is kiemelt hangsúlyt helyeznek. A kognitív torzítások felismerése, a folyamatos önreflexiót támogató képzések, valamint a strukturált visszacsatolási mechanizmusok – például a szakértői értékelés és az auditminőség-biztosítás – bevezetése ma már alapvető, korszerű megközelítésnek tekinthető, és a szakma további fejlődésének egyik kritikus előfeltétele (Yager, 2023; Nickpour, 2025).

KUTATÁSI MÓDSZER

A tanulmány vegyes módszertani megközelítést alkalmaz, amelyben a strukturált irodalmi áttekítés (systematic literature review, SLR) kvantitatív és kvalitatív elemekkel egészül ki. Az irodalomkutatás a Kitchenham, Budgen & Brereton (2015) által kidolgozott SLR-keretrendszerre, valamint Tranfield, Denyer & Smart (2003) menedzsmenttudományi szisztematikus áttekítési útmutatójára támaszkodik, biztosítva az elemzés átláthatóságát, reprodukálhatóságát és tudományos megalapozottságát.

Adatgyűjtés és elemzés

Primer forrásként a Risk in Focus 2025 jelentés (985 Chief Audit Executive válasza), az IPPF 2024 Globális Belső Ellenőrzési Standardok és az IIA Global stratégiai, metodológiai dokumentumai kerültek felhasználásra (ECIIA, 2024; IIA, 2024). Szekunder források közé tartoztak a 2015–2025 közötti, szakértői bírálaton átesett tudományos cikkek, nemzetközi és hazai gyakorlati esettanulmányok, valamint audit szakmai konferenciaanyagok és kerekasztal-szintézisek. A releváns szakirodalom feltérképezése Scopus, Web of Science és EBSCO adatbázisokban tör-

tént, a keresés fő kulcsszavai az „internal audit”, „risk management”, „digital transformation”, „behavioral bias”, „IPPF 2024”, „ESG risks” és „audit strategy” voltak, a 2015–2025 közötti időszakra fókuszálva (Massaro et al., 2016; Tranfield et al., 2003).

Adatelemzési technikák

A kvantitatív elemzés során a Risk in Focus 2025 európai felmérés (n = 985) adatait statisztikai és gap-analízis módszertannal dolgoztam fel, a kockázati prioritások és a belső ellenőrzési gyakorlat közötti eltérések azonosítása érdekében (ECIIA, 2024). A Risk in Focus 2026 európai felmérés (n = 879) adatait a megelőző év felméréssel hasonlítottam össze (ECIIA, 2025). A kvalitatív elemzés tematikus tartalomelemzésre épült, amely az SLR-ből és szakmai forrásokból kiindulva kategorizálta az új kockázattípusokat, a viselkedési torzításokat és a digitális kihívásokat (Bowen, 2009). Komparatív elemzés keretében strukturált összehasonlítást végeztem az IPPF 2017 és IPPF 2024 szabványok között, feltárva a szerkezeti és tartalmi változásokat, valamint ezek stratégiai jelentőségét a belső ellenőrzés jövője szempontjából (IIA, 2024; Lenz & O'Regan, 2024).

EREDMÉNYEK

1. A belső ellenőrzés fókuszváltása a diverzifikált kockázatok tükrében

A vállalati kockázati környezet komplexitásának folyamatos növekedése a belső ellenőrzési fókusz rendszeres újragondolását teszi szükségessé. A Risk in Focus 2025 felmérés rámutat, hogy a vezetők által kockázatosnak ítélt területek és az audit során ezekre irányuló tényleges figyelem között számos esetben jelentős eltérés („gap”) figyelhető meg (ECIIA, 2024).

Az 1. táblázat a belső ellenőrzési vezetők (Chief Audit Executives, CAE) által 2025-re legfontosabbnak ítélt kockázati kategóriákat, az ezekre irányuló auditfókusz és a kettő közötti különbséget (%) mutatja, valamint jelzi a várható 2028-as rangsort is (ECIIA, 2024). A „gap” pozitív értéke azt jelzi, hogy az auditfigyelem meghaladja a kockázat érzékelt jelentőségét (túlfó-

1. táblázat: A legfontosabb kockázati kategóriák és az auditfigyelem közötti eltérés

Kockázati kategória	Top5 kockázatként említik (%)	Top5 auditfigyelem, auditfókusz terület (%)	Eltérés („gap”) (%)	Várható helyezés 2028-ban
Kiberbiztonság, adatbiztonság	83	74	-9	1.
Humán tőke, diverzitás, tehetségmenedzsment	52	28	-24	3.
Digitális diszrupció, új technológiák, AI	49	29	-20	2.
Makrogazdasági és geopolitikai bizonytalanság	39	29	-10	5.
Klímaváltozás, fenntarthatóság, ESG	33	20	-13	4.
Szervezeti irányítás (governance)	31	64	+33	—

Forrás: ECIIA, 2024, Risk in Focus 2025 p. 8–13, 20–22. adatai elemzésével

kusz), míg negatív érték esetén a kockázat észlelt súlya nagyobb, mint az arra irányuló auditkapacitás, ami alulkezeltségre utal.

A táblázat alapján a legnagyobb negatív „audit gap” a humán tőkéhez és a digitális kockázatokhoz (digitális diszrupció, új technológiák, AI) kapcsolódik, vagyis e területek a tényleges kockázati súlyukhoz képest kevesebb auditfigyelmet kapnak, miközben 2028-ra a digitális kockázatok várhatóan a második, a humán tőke pedig a harmadik helyre kerül a kockázati rangsorban. Ezzel szemben a szervezeti irányítás (governance) túlfókuszált, míg az ESG-vel összefüggő kockázatok növekvő prioritása mellett az auditfigyelem továbbra is elmarad, jóllehet 2028-ra e terület a negyedik legfontosabb kockázati kategóriává válhat (ECIIA, 2024).

Megállapítható, hogy a diverzifikált, gyorsan átrendeződő kockázati környezetben a belső ellenőrzés sikerének egyik kulcseleme a kiemelkedő vagy növekvő „gap”-ek gyors azonosítása és kezelése, különösen azoknál a kockázattípusoknál, amelyek várhatóan felértékelődnek a 2028-ig tartó időszakban. Ennek biztosítása elengedhetetlen ahhoz, hogy az auditfolyamatok ténylegesen a vállalati kockázati térkép aktuális és jövőbeli súlypontjaihoz igazodjanak (ECIIA, 2024)

2. A proaktív fókuszváltás kihívásai

Az auditfókusz proaktív megújítása napjainkban nemcsak szakmai, hanem emberi és technológiai kihívás is. A gyorsan változó kockázati környezetben az ellenőrzést végzőknek egyszerre kell kezelniük saját viselkedési torzításaikat, folyamatosan szükséges frissíteniük digitális eszköztudásukat, és a korábbinál jóval inkább folyamatos, valós idejű ellenőrzési megközelítést alkalmazniuk.

2.1. Viselkedési torzítások az auditfolyamatban

A kockázatok érzékelését és az auditmegállapítások objektivitását jelentősen torzíthatják különböző pszichológiai tényezők. Friss kutatások szerint a megerősítési torzítás, a túlzott önbizalom, a csoportgondolkodás és a gyors következtetésekre építő heurisztikák különösen az új, digitális kockázatok esetén befolyásolhatják az auditorok döntéseit (Yager, 2023; Nickpour, 2025). A 2. táblázat a legjellemzőbb kognitív torzításokat, azok audit-hatását és a kapcsolódó megelőzési lehetőségeket foglalja össze.

2.2. Technológiai kompetencia, digitális auditkészségek

A Risk in Focus 2025 jelentés szerint a digitális diszrupció és az új technológiák gyors térnyerése radikálisan átalakítja az elvárt auditkompetenciákat. Egyre hangsúlyosabbak az adatelemzési, kiberbiztonsági és mesterséges intelligenciához kapcsolódó készségek, miközben számos szervezet jelentős lemaradással küzd ezen a téren (ECIIA, 2024).

A 3. táblázat egyértelművé teszi, hogy a digitális átállás sikeréhez nem csupán új technikai tudás, hanem szemléletváltás és szervezeti alkalmazkodás is szükséges. Versenyképes auditfunkció csak ott alakítható ki, ahol az erőforrások, a szervezeti

2. táblázat: Leggyakoribb viselkedési torzítások audit hatásai és ajánlott megelőzési lehetőségei

Kognitív torzítás	Audit-hatás	Megelőzési megoldás, kontroll
Megerősítési torzítás	Saját nézetek igazolása kockázati elemzéskor	Több szempontú felülvizsgálat, külső visszacsatolás
Túlzott önbizalom	Kockázatok eltúlzott lebecsülése	Strukturált visszacsatolás, tréning
Csoportgondolkodás	Kritikus gondolkodás hiánya	Diverz csapatösszetétel, független kontroll
Heurisztikákra építés	Túl gyors, felszínes következtetések	Standardizált elemző protokollok

Forrás: Yager, 2023; Nickpour, 2025

3. táblázat: A belső ellenőrzés digitális korszakának legfontosabb kihívásai és elvárt képességei

Kihívás/Kompetenciaterület	Kulcselem vagy elvárt szint	Kihívás a magyar gyakorlatban
Adatelemzés, data analytics	Haladó/adatvezérelt audit	Technológiai platformhiány, tréningigény
Kiberbiztonsági ismeretek	Fenyegetések felismerése, gyors reagálás	Szakemberhiány, státuszbeli nehézségek
Mesterséges intelligencia megértése	AI-audit esetek, modellek kritikus elemzése	Szabályozási bizonytalanság, kevés benchmark
Automatizáció, folyamat audit	Valós idejű adatfeldolgozás beépítése auditfolyamatba	Forráshiány, változásra való nyitottság problémái

Forrás: ECIIA, 2024 – Risk in Focus 2025

nyitottság és a támogató szabályozási környezet egyaránt biztosított. A magyar gyakorlatban a technológiai platformhiány, a szakemberhiány, a szabályozási bizonytalanság és a változással szembeni ellenállás továbbra is gátolja a lemaradás csökkentését, ami az auditfókusz jövőbeli helyes irányítását stratégiai jelentőségűvé teszi (ECIIA, 2024).

2.3. A folyamatos audit, mint új mérce

A klasszikus, „évente egyszeri” audit szemlélet a legtöbb szervezetnél már nem elegendő a gyorsan változó kockázati környezet kezeléséhez. Az IPPF 2024-ben megfogalmazott jó gyakorlatok is hangsúlyozzák a valós idejű, integrált és folyamatos auditmechanizmusok alkalmazásának jelentőségét, amelyek azonnali visszacsatolást, prediktív elemzéseket és erősebb vezetői döntéstámogatást tesznek lehetővé (IIA, 2024; Rozario & Vasarhelyi, 2018; Zhang, Dai & Vasarhelyi, 2020).

A 4. táblázat a folyamatos és digitális auditálás kulcstechnológiáit foglalja össze, kiemelve fő alkalmazási területeiket, előnyeket és bevezetési kihívásaikat.

Ezek az eszközök hozzájárulnak a hatékonyabb, gyorsabb és átfogóbb auditfolyamatok kialakításához, ugyanakkor új technológiai és szakmai kockázatokat is teremtenek, például az algoritmusok értelmezhetőségével, az adatminőség biztosításával vagy a túlérzékeny riasztások kezelésével kapcsolatban.

A sikeres folyamatos auditálás előfeltétele, hogy a szervezetek tudatosan fejlesszék az ehhez kapcsolódó kontrollokat, kompetenciákat és integrációs stratégiákat, mivel a technológiai megoldások önmagukban nem garantálják a kockázatkezelés javulását (Rozario & Vasarhelyi, 2018; Zhang et al., 2020). E megközelítés a belső ellenőrzést egyre inkább adatvezérelt,

4. táblázat: A folyamatos auditálás digitális technológiái: fő alkalmazási lehetőségek, előnyök és kockázatok

Technológia	Audit alkalmazása	Fő előnyök	Kihívás/feltétel
RPA (robotizált folyamat-automatizálás)	Manuális feladatok automatizálása	Hatékonyság, hibacsökkentés	Folyamatok újratervezése, kontrollok beépítése
MI/ML (mesterséges intelligencia, gépi tanulás)	Anomália-, csalás- és mintafelismerés	Mély összefüggések detektálása, prediktív audit	Adatminőség, algoritmus-elfogultság, értelmezés
Adatelemző platformok	Big data alapú audit, aggregált riportálás	Teljes adatlefedettség, vizualizált döntéstámogatás	Integrációs nehézségek, szaktudáshiány
Folyamatos kontroll monitorozás	Valós idejű auditreakció, folyamatos riasztás	Proaktivitás, automatikus védelmi mechanizmus	Hamis pozitív riasztások, túlérzékenység
Blokklánc	Transzparens tranzakciókövetés	Lenyomozhatatlanság, adatbiztonság	Szabályozási környezet, érettség, audit-adoptáció

Forrás: Rozario & Vasarhelyi (2018), Zhang, Dai & Vasarhelyi (2020), IIA (2024)

proaktív és stratégiai funkcióvá alakítja, amely a jövőben várható kockázati mintázatok azonosításában is kulcsszerepet játszik.

3. A kockázati horizont átrendeződése 2026. évben

A Risk in Focus 2026 jelentés a 2025-ös felmérésre építve még komplexebb és bizonytalanabb kockázati környezetet rajzol fel. 15 európai ország 879 belső ellenőrzési vezetőjének válaszai, öt kerekasztal-beszélgetés és tíz mélyinterjú alapján azonosítja a makrogazdasági, technológiai, kiber- és humán kockázatok egymást erősítő hatásait (ECIIA–IIA, 2025). A jelentés szerint az elmúlt öt éven belül – a pandémia, az ukrajnai és közel-keleti konfliktusok, valamint az Egyesült Államok vám- és kereskedelempolitikájának kiszámíthatatlansága – válságok eredményeképpen a geopolitikai és makrogazdasági bizonytalanságot a kockázati térkép minden elemét átható, horizontális fenyegetéssé emeli.

A felmérés szerint a kiberbiztonság és adatbiztonság továbbra is a legfontosabb kockázati kategória, amelyet a támadások technikai kifinomultságának növekedése és a post-quantum titkosításra való felkészülés igénye tesz egyre nehezebben kezelhetővé (ECIIA–IIA, 2025). A humán tőke, diverzitás, tehetségmenedzsment és tehetségmegtartás 2026-ban is a második legjelentősebb fenyegetés, amelyet az ellenőrzési vezetők szerint kettős nyomás határoz meg. Egyrészt az AI-alapú megoldások miatti készségek elavulása, másrészt a megfelelő digitális és analitikus kompetenciákkal rendelkező szakemberekért folytatott éles verseny. A digitális diszrupció, az új technológiák és az AI a negyedik helyről a harmadikra lépett.

A makrogazdasági és geopolitikai bizonytalanság 2026-ra a negyedik helyre került – holtversenyben a jogszabályváltozásokkal –, ugyanakkor a belső ellenőrzési vezetők többsége ezt a kockázattípust minden más kockázati kategóriát átható, keresztelhető tényezőként értelmezi. A jelentés rámutat, hogy a globális kereskedelmi háborúk, szankciók és vámemelések, valamint az ellátási láncok sérülékenysége miatt a „klasszikus” kockázattérkélezési és tervezési modellek pontossága érdem-

ben romlik. Ennek egyik empirikus bizonyítéka, hogy a kockázati rangsorban a kiberbiztonság utáni négy fő kockázat (makrogazdasági bizonytalanság, digitális diszrupció, humán tőke, klíma-környezet) minden eddiginél közelebb került egymáshoz (45–48%), jelezve a fő kockázatok súlyának kiegyenlítődéjét és erős összekapcsoltságát (ECIIA–IIA, 2025).

Kiemelendő, hogy a klímaváltozás, biodiverzitás és környezeti fenntarthatóság a 2025-ös felméréshez képest két helyet visszacsúszva a tizedik helyen szerepel. Ez a trend alulkezelt, de strukturálisan növekvő kockázatra utal, amely hosszabb távon újabb „audit gap” forrásává válhat, összhangban a jelen tanulmány 2025-ös gap-analízisének megállapításaival a humán és digitális kockázatok alulfókuszáltságáról.

A jelentés szerint a növekvő kockázati komplexitás és az egymást erősítő kockázati hatások közepette a szervezetek egyre nagyobb nehézséggel képesek világos, végrehajtható stratégiákat meghatározni. Ebben a közegben a belső ellenőrzés tanácsadói és stratégiai szerepe felértékelődik, az egyes szervezeteknél a tanácsadó te-

vékenység már a teljes éves terv több mint felét teszi ki, messze meghaladva a korábbi évek körülbelül 20%-os arányát (ECIIA–IIA, 2025). Ez a gyakorlat közvetlenül visszaigazolja az IIA 2024 Globális Belső Ellenőrzési Standardokban megfogalmazott küldetést, amely szerint a belső ellenőrzésnek az értékteremtés érdekében nemcsak bizonyosságot, hanem tanácsadást, mélyebb helyzetértést és előretekinthető kockázati perspektívát is nyújtania kell a vezetés és az igazgatóság számára (IIA, 2024; ECIIA–IIA, 2025).

Ezen kitekintés alapján megállapítható, hogy a 2025-ös eredményekre építő 2026-os adatok nem pusztán megerősítik a kiber-, digitális és humán kockázatok felértékelődését, hanem a fő kockázati kategóriák közötti távolság csökkenésén keresztül a kockázatok erős összefonódását is láthatóvá teszik, ami tovább növeli a proaktív fókuszváltás követelményét a belső ellenőrzés számára.

KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmány eredményei azt mutatják, hogy a belső ellenőrzés olyan erősen diverzifikált és egymást keresztező kockázatokkal terhelt környezetben működik, ahol a proaktív fókuszváltás nem opcionális, hanem a szakmai működőképesség feltétele. A gap-analízis alapján egyértelmű, hogy a humán tőkéhez és a digitális kockázatokhoz (digitális diszrupció, új technológiák, AI) kapcsolódó fenyegetések a tényleges kockázati súlyukhoz képest alulfókuszáltak, miközben a szervezeti irányítás területe túlfókuszáltságot mutat. A 2028-ra vetített kockázati rangsor szerint a digitális és humán kockázatok felértékelődése várható, ami tovább erősíti azt az igényt, hogy az audittervezés és az erőforrás-allokáció közelebb kerüljön a tényleges kockázati térképhez.

A Risk in Focus 2026 alapján miközben a kiberbiztonság továbbra is a legfontosabb kockázat, a makrogazdasági és geopolitikai bizonytalanság, a digitális diszrupció és a humán tőke kockázatai még szorosabban „összezárnak”, a fő kockázati kategóriák súlya 45–48% közötti sávba tömörül. Ez arra utal, hogy

a szervezetek számára a kockázatok egymásra épülő, egymást erősítő kockázati hálózatként jelennek meg, ami a hagyományos, lineáris kockázatmenedzsment-megközelítések korlátait is láthatóvá teszi. A klímaváltozással és környezeti fenntarthatósággal kapcsolatos kockázatok visszacsúszása a rangsor alsóbb pozícióiba, a valós környezeti romlás ellenére, tipikus példája az alulkezelt, de potenciálisan strukturális kockázati területeknek.

A belső ellenőrzés számára mindez kettős kihívást jelent. Egyrészt a viselkedési közgazdaságtan eredményei alapján tudatosan kezelnie kell a kognitív torzításokat, amelyek a kockázati észlelést és az auditmegállapítások objektivitását torzíthatják, különösen a digitalizált, komplex környezetben. Másrészt fel kell építenie azokat a digitális, adatelemzési és folyamatos auditkézségeket, amelyek lehetővé teszik a valós idejű, adatvezérelt és előretekintő kockázatterkékelést. Az IPPF 2024 integrált sztenderdjei – az adatelemzési kompetenciák, a proaktív kockázatterékenységek, a tematikus követelmények és a professzionális szkepticizmus hangsúlyozásával – ehhez olyan normatív keretet adnak, amely a compliance-orientált ellenőrzési felfogástól a stratégiai tanácsadói és értékteremtő szerep felé mozdítja el a szakmát.

A 2025–2026-os empirikus eredmények egybehangzóan arra utalnak, hogy a belső ellenőrzés hosszú távú értéke abban rejlik, mennyire képes a kockázatok közötti összefüggéseket feltárni, a jövőbeli kockázatokot előre jelezni, és ezzel a vezetést nemcsak biztosítékkal, hanem valódi stratégiai támogatással ellátni. A belső ellenőrzési funkciók számára kulcsfontosságú feladat lesz, hogy az auditmunkatervben és a kompetenciafejlesztésben egyaránt csökkentsék a humán, digitális és környezeti kockázatokkal kapcsolatos „audit gap”-eket, miközben megőrzik a szervezet kockázati érettségét támogató, vállalatirányításra koncentráló ellenőrzések minőségét. E proaktív fókuszkeresés képessége – az alkalmazkodóképességgel, stratégiai kíváncsisággal, folyamatos tanulással és kritikai-etikai gondolkodással együtt – a jövő sikeres auditszervezeteinek legfontosabb versenyelőnyévé válhat.

IRODALMI FELDOLGOZÁS

- BAIYERE, A. – GROVER, V. & LYTTINEN, K. (2020): Digital Disruption: A Conceptual Clarification. In Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 6128–6137). <https://doi.org/10.24251/HICSS.2020.674> https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/66878081/abayomi_baiyere_et_al_digital_disruption_publishersversion.pdf
- BÁN, E. (2018): Az ellenőrzés produktivitást segítő szerepe és fejlesztése a magyar KKV szektorban. PhD (Disszertáció) Szent István Egyetem, 167 p. <https://doi.org/10.14751/SZIE.2018.011>
- BÁN, E. (2019): *Az ellenőrzés alapjai*. Perfekt Kiadó, Budapest ISBN 9789633948477
- BOWEN, G. A. (2009): Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- CHAMBERS, R. F. (2024): *Connected Risk: Conquering the Perilous Risk Exposure Gap*. AuditBoard Press. <https://auditboard.com/blog/richard-chambers-releases-latest-book-providing-blueprint-for-the-future-of-connected-risk>
- DAIDJ, N. (2022 A): A historical perspective of internal audit. In *The Digital Transformation of Auditing and the Evolution of the Internal Audit* (pp. 17–32). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003215110-2>
- DAIDJ, N. (2022 B): Aligning internal audit with the organization's strategy. In *The Digital Transformation of Auditing and the Evolution of the Internal Audit* (pp. 33–56). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003215110-3>
- DAIDJ, N. (2022 C): The evolution of auditing methodologies. In *The Digital Transformation of Auditing and the Evolution of the Internal Audit* (pp. 57–80). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003215110-5>
- ECIIA – European Confederation of Institutes of Internal Auditing. (2024): *Risk in Focus 2025: Hot Topics for Internal Auditors*. ECIIA. <https://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2024/09/Risk-in-Focus-2025-FINAL.pdf>
- ECIIA – European Confederation of Institutes of Internal Auditing, & The Institute of Internal Auditors. (2025): *Risk in Focus 2026: Hot topics for internal auditors*. <https://www.theiia.org/>
- IIA – The Institute of Internal Auditors (2024): Global Internal Audit Standards (IPPF 2024). <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/>
- KITCHENHAM, B. – BUDGEN, D. & BRERETON, O. P. (2015): Evidence-Based Software Engineering and Systematic Reviews. *Chapman and Hall/CRC*. <https://doi.org/10.1201/b19510>
- LENZ, R. & O'REGAN, D. J. (2024): The Global Internal Audit Standards – Old Wine in New Bottles? *EDPACS*. <https://doi.org/10.1080/07366981.2024.2322835>
- MASSARO, M. – DUMAY, J. & GUTHRIE, J. (2016): On the Shoulders of Giants: Undertaking a Structured Literature Review in Accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(5), 767–801. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2015-1939>
- NICKPOUR, M. (2025): Exploring Behavioral Economics in Archival Auditing Research (Doctoral dissertation, Aalto University). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-2348-7>
- PEREZ, R. & PIPER, A. (2025): *Global Summary: Risk in Focus 2025 – Hot Topics for Internal Auditors*. The Institute of Internal Auditors. <https://www.theiia.org/globalassets/site/foundation/latest-research-and-products/risk-in-focus/2025/global-summary-risk-in-focus-2025-hot-topics.pdf>
- ROSARIO, A. & VASARHELYI, M. (2018): Big Data and Artificial Intelligence: The Future of Audit. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 15(1), 191–197. <https://doi.org/10.2308/jeta-52086>
- TRANFIELD, D. – DENYER, D. & SMART, P. (2003): Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- YAGER, L. (2023): More Effective Audit Work: Insights from Behavioral Economics. *INTOSAI Journal*. <https://intosai-journal.org/journal-entry/behavioral-economics-and-auditing/>
- ZHANG, J. – DAI, J. & VASARHELYI, M. A. (2020): Continuous Auditing with Blockchain and Artificial Intelligence. *Accounting Horizons*, 34(3), 117–140. <https://doi.org/10.2308/acch-18-053>