



BELÜGYMINISZTERIUM



PÉNZÜGYMINISZTERIUM


dr. Pintér Sándor
belügyminiszter

Jóváhagyom:


Varga Mihály
pénzügyminiszter

TISZTESSÉGES ÜZLETI TEVÉKENYSÉG – korrupció nélkül

Útmutató

kis- és középvállalkozások részére

*a belső kontrollrendszer, az üzleti etika és szabályozási
megfelelőség, valamint a nemzetközi vesztegetés tilalma és
megelőzése jó gyakorlatáról*

Budapest, 2019.

Tartalom

Bevezető.....	3
A korrupció elleni küzdelem nemzetközi háttere	6
Nemzetközi vesztegetés tilalma	8
Az üzleti etika szerepe	11
Szabályozási megfelelés biztosítása	17
A belső kontrollok, azaz a belső védelmi vonalak kialakítása	18
Bejelentőrendszerek – azaz hová lehet fordulni, ha visszaélést tapasztalnak?	39
Hol találhatóak még hasznos tájékoztatók, útmutatók?.....	47
Glosszárrium	48
Felhasznált irodalom	50

Bevezető

Az útmutató célja, hogy támogatást és iránymutatást nyújtson a kis- és középvállalkozásoknak abban, hogy hogyan előzzék és akadályozzák meg a korrupciót, a nemzetközi vesztegetést és a nemzetközi befolyásolást az üzleti kapcsolataikban. Még egy jogilag nem kötelező érvényű útmutató is hatékony segítséget nyújthat a korrupcióval, a nemzetközi vesztegetéssel vagy befolyásolással kapcsolatos általános gondolkodás pozitív irányú megváltoztatására, a tudatosság növelésére.

A korrupció veszélybe sodorja a piac integritását, csorbítja a közösség bizalmát, növeli a pénzügyi különbségeket a társadalomban, aláássa a jogállamot, és mindemellett a társadalomnak sok pénzébe kerül.

A kis- és középvállalkozások (a továbbiakban: kkv-k) meghatározó szerepet töltenek be a magyar gazdaságban. A jelenleg több mint 680 ezer működő vállalkozás 99,9%-a kkv, a kkv-knál dolgozik a foglalkoztatottak több mint 70%-a, ők állítják elő a vállalkozói szektor által megtermelt hozzáadott érték több mint felét. A kkv-szektor nagyon fontos jellemzője a sokféleség, így számos sajátos jellemzővel leírható vállalkozási szegmense létezik. A különböző vállalati szegmensekbe sorolható vállalkozások száma a pár százas nagyságrendtől (innovatív középvállalkozások) a százazres nagyságrendig (önfoglalkoztatók, egyéni vállalkozók) terjedhet.

A kkv-k kisebb méretükből fakadóan számos olyan nehézséggel szembesülnek, melyek a nagyvállalatok számára - éppen a méretükből fakadóan - nem vagy csak kisebb mértékben jelentenek problémát. Az állami beavatkozással, megfelelő intézkedésekkel a kkv-k nehézségei bizonyos esetben csökkenthetők. Az egyik ilyen indokolt intézkedés, ha az állam a vállalkozások életében előforduló eseményeknek, kihívásoknak való megfelelést információkkal, tudás-megosztással (pl. útmutatók segítségével) támogatja. Emellett a szervezetirányítás jobb minősége is képes növelni a kkv-k versenyképességét azáltal, hogy segíti az erőforrások hatékonyabb irányítását és mozgósítását.

A kkv-k korrupcióval való találkozása gyakran az állammal való kapcsolódási pontokon valósul meg, ezért a korrupció kiszorításában a hatóságoknak együtt kell működniük a vállalkozásokkal. Ebben szeretnénk segítséget nyújtani jelen útmutatóban.

Az útmutató első fejezetében nemzetközi kitekintést nyújtunk, hogy ezzel is segítsük a tudatos korrupcióellenes gondolkodás kialakulását a kis- és középvállalkozások körében, ezt egészíti ki a következő fejezet a nemzetközi vesztegetés tilalmára vonatkozó legfontosabb tudnivalókkal. A korrupció minden társadalomban jelen van, azonban megjelenési formái, és a korrupciós mintázatok sajátos összefüggéseket mutatnak az ország kulturális, történelmi hagyományaival. A tapasztalatok szerint elsősorban a tisztviselők megvesztegetése jelentős probléma, történjen az akár saját kezdeményezésükre, akár nem. A szegény, fejletlenebb országokban a minden szinten jelenlévő korrupció mindennapos, de még a fejlettebb országokban is gyakori.

A vállalkozások szabályos működését (compliance) támogatja a **megfelelés biztosítási funkció** kiépítése is, melynek célja annak elősegítése, hogy a vállalkozás megfeleljen az irányadó

jogszabályokban és az általa alkotott belső szabályzatokban foglaltaknak, valamint az erkölcsi, etikai és társadalmi normáknak.

Az útmutató üzleti etikával foglalkozó részében előbb ismertetjük az üzleti etika szerepét a vállalkozások életében, majd pedig konkrét, akár változtatás nélkül is felhasználható ajánlásokat mutatunk be egy etikai kódex elkészítéséhez. A fejezet fontos állítása, hogy a jogszabályoknak való megfelelés kiemelten fontos, azonban önmagában nem biztosítja az etikus és a korrupciómentes viselkedést. A vezetők feladata olyan etikai alapok lefektetése, melyek később hozzájárulnak a kockázatok elkerüléséhez és az eredményesebb problémamegoldáshoz.

A kis- és középvállalkozások korrupciós sebezhetősége azért nagyon magas, mert többségük nem rendelkezik hatékony belső kontrollrendszerrel, és ez a sajátosság ismert a korrupció aktív szereplői számára is, akik a pénzügyi és etikai sebezhetőséget kihasználva érvényre tudják juttatni a szándékaikat. A kis- és középvállalkozások helyzetét nehezíti, hogy az erőforrásaik limitáltak és a tulajdonosi részvétel miatt gyakran úgy érzik, hogy nem is szükséges a belső kontrollok kiépítésére vagy az etikus működésre erőforrást és időt fordítani. Tovább súlyosbítja a helyzetet, hogy általában könyvvizsgálati kötelezettség alá sem esnek, így a könyvvizsgáló sem hívhatja fel a figyelmet a belső kontrollrendszer hiányosságaira, és még ritkábban rendelkeznek belső ellenőrzéssel (internal audit), amely megbizonyosodhatna a belső kontrollok megfelelő működéséről. Útmutatónkkal abban szeretnénk segíteni, hogy a vállalkozások felismerjék a belső kontrollok szerepét és jelentőségét a korrupció megelőzésében, a források hatékony felhasználásában és a célkitűzéseik elérésében.

A megfelelő belső kontrollrendszer biztosíthatja, hogy az adott vállalkozás testreszabott védelmi vonalakat építsen ki, amely ellenállóvá teszi a korrupcióval, nemzetközi vesztegetéssel és befolyásolással szemben. A belső kontrollok célja a szervezeti célkitűzések elérése, a vagyon megőrzése, a pénzügyi beszámolók valódiságának és megbízhatóságának, valamint a szabályos, szabályozott, etikus, gazdaságos, hatékony és eredményes működés biztosítása.

A tulajdonosok és ügyvezetők kulcsszerepet játszanak a korrupció megfékezésében a belső kontrollok segítségével. Jogosan merül fel a kérdés: mit tehetnek? Fontos, hogy a munkatársaikba vetett bizalmat minden esetben meggyőződésre alapozzák, tehát építsenek ki megfelelő kontrollokat, működtessék azokat, és folyamatosan kövessék nyomon a munkatársak teljesítményét és a kiépített kontrollok megfelelőségét. Ne hagyják, hogy az üzleti élet újabb és újabb kihívásai eltereljék a figyelmüket a már megkötött üzletekről, a vállalkozásuk működéséről és teljesítményéről. A megfelelően kiépített kontrollrendszer segítheti őket az üzleti lehetőségeik maximalizálásában és a korrupciós kockázatok és veszteségek minimalizálásában. Ezekre a kérdésekre kaphatunk részletes választ az útmutató belső kontrollokról szóló fejezetében.

Az útmutató utolsó fejezetében pedig a bejelentőrendszerekkel szeretnénk megismertetni az olvasókat annak érdekében, hogy amennyiben korrupciógyanús tevékenységet tapasztalnak tudják, hogy hova fordulhatnak annak bejelentésére.

De mielőtt ebbe belekezdenénk fontos, hogy néhány alapfogalom tekintetében közös értelmezést alakítsunk ki.

Mi a korrupció és miért jelent fenyegetést?

A köznyelvben általában olyan törvénybe vagy közerkölcsbe ütköző cselekedetet értünk korrupció alatt, amely során valaki pénzért vagy más juttatásért vagy juttatásra való kilátásért cserébe jogosulatlan előnyhöz juttat másokat.

A korrupció kifejezés a corruptio latin szóból ered, melynek jelentése romlás, rontás. Ha ebből a jelentéstartományból indulunk ki, akkor a szó legtágabb értelmében véve korrupciónak tekinthetünk minden eltérést az írott és íratlan szabályoktól, etikai, erkölcsi, társadalmi elvárásoktól. Útmutatónkban a korrupció kifejezést ebben a legtágabb értelmében vett megközelítésében használjuk.

Jogi megközelítéssel nézve korrupciónak nevezzük a Btk.¹ által korrupciós bűncselekményként meghatározott tényállásokat² és az azokon túlmutató minden olyan társadalmi jelenséget, amely során valaki a rábízott hatalommal magán- vagy csoportelőny érdekében visszaél.

A korrupció aláássa az intézmények működésébe vetett közbizalmat, rombolja a jogállamiságot, a demokratikus értékeket és alapelveket, csökkenti a versenyképességet, valamint az állami bevételeket, továbbá erősíti a bűnözést. Súlyos veszélyt jelent a társadalom stabilitására és biztonságára. Az ellene való fellépés hiányában tartós, mélyreható, az emberek életét súlyosan terhelő gazdasági, illetve társadalmi károkat okoz.

A korrupció jelensége a köz- és magánszektorban egyaránt jelen van és megállapítható, hogy fokozott a kockázat ott, ahol a köz- és a magánszektor közvetlen kapcsolatba kerül egymással (pl.: közbeszerzések, engedélyezési eljárások, ÁFA elszámolás, működési szabályok meghatározása, ellenőrzések). Az állam feladata egyrészt, hogy a magánszektor részére kiszámítható, piacbarát működési feltételeket teremtsen, másrészt pedig aktív lépéseket tegyen a piaci versenyt torzító befolyásolási kísérletek visszaszorítására és szankcionálására, érkezzenek azok akár állami, akár piaci szereplők részéről.

A korrupciós bűncselekmények szankciórendszere

A Büntető Törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény XXVII. fejezete tartalmazza a korrupciós bűncselekményeket és az elkövetésükért kiszabható büntetést, amely büntetért akár tíz évig terjedő szabadságvesztés is kiróható.

¹ Büntető Törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény XXVII. fejezete

² vesztegetés, vesztegetés elfogadása, hivatali vesztegetés, hivatali vesztegetés elfogadása, vesztegetés bírósági vagy hatósági eljárásban, befolyás vásárlása, befolyással üzérkedés, korrupciós bűncselekmény feljelentésének elmulasztása

A korrupció elleni küzdelem nemzetközi háttere

A korrupció társadalmi, politikai és gazdasági költségei az Európai Unióban éves szinten 179-990 milliárd euróra becsülhetők³. Ez az Európai Unió 14 904 milliárd eurós⁴ 2016. évi összesített GDP-jének 1,1-6,6 %-a, illetve Magyarország bruttó hazai termékének 1,6-8,7-szerese. A korrupció nem pusztán a kieső összegben jelentkező veszteség, de azért is rendkívül káros, mert veszélyezteti a jogállamiságot, a demokráciát és az emberi jogokat, aláássa a jó kormányzást, a méltányosságot és a társadalmi igazságosságot, torzítja a versenyt, akadályozza a gazdasági fejlődést és a növekedést, veszélyezteti a demokratikus intézmények stabilitását, rombolja a közintézményekbe vetett bizalmat és a társadalom morális alapjait⁵.

Nem véletlen ezért, hogy a korrupció elleni küzdelem érdekében több nemzetközi egyezmény is született. Közülük kiemelhető: a „Külföldi hivatalos személyek nemzetközi kereskedelmi ügyletekben történő megvesztegetése elleni küzdelemről szóló OECD egyezmény”⁶, az „Európa Tanács Korrupcióról szóló büntetőjogi egyezménye”⁷ és az „ENSZ Korrupció elleni egyezménye” (UNCAC)⁸.

	Elfogadás	Hatályba lépés	Részes államok száma	Magyarországi átültetés
OECD egyezmény	1997	1999. február	43	2000. évi XXXVII. tv.
Európa tanácsi egyezmény	1999	2002. július	48	2002. évi XLIX. tv.
ENSZ egyezmény (UNCAC)	2003	2005. december	183	2005. évi CXXXIV. tv.

Az Európai Unióban 1997. május 26-án jelent meg az egyezmény az „Európai Közösségek tisztviselőit és az Európai Unió tagállamainak tisztviselőit érintő korrupció elleni küzdelemről”, amely a 2005. évi CXV. törvénnyel került kihirdetésre. 2003. július 22-én született meg „A magánszektorban tapasztalható korrupció elleni küzdelemről szóló 2003/568/IB tanácsi kerethatározat”, amelyet a tagállamoknak 2005. július 5-ig kellett átültetniük saját jogrendszerükbe.

A nemzetközi egyezmények nem a korrupciót általában, hanem egyes korrump gyakorlatokat definiálnak bűncselekményként, így az aktív⁹ és passzív¹⁰ vesztegetést, a sikkasztást, a jogtalan elsajátítást vagy egyéb eltulajdonítást, a befolyással üzérkedést, a hivatali visszaélést, a jogellenes

³ http://www.europarl.europa.eu/ReqData/etudes/STUD/2016/579319/EPRS_STU%282016%29579319_EN.pdf

⁴ Forrás: Eurostat

⁵ <https://rm.coe.int/brochure-greco-group-of-states-against-corruption-the-council-of-europ/16806fd621>

GRECO = Group of States against Corruption, az Európa Tanács antikorrupciós szerve

⁶ OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business transactions, OECD Anti-Bribery Convention, <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/oecdantibriberyconvention.htm>

⁷ Council of Europe Criminal Law Convention on Corruption (ETS 173, 1999),

<https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/173>

⁸ UN Convention against Corruption (<https://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC>)

⁹ Vesztegetés felajánlása vagy adása

¹⁰ Vesztegetés kérése vagy elfogadása

meggazdagodást, a korrupcióból származó jövedelmek eltitkolását, az ilyen tulajdon elrejtését és a korrupcióval kapcsolatos igazságszolgáltatás akadályozását. Az UNCAC egyezmény fogalmazza meg legtágabban a korrupciós bűncselekmények körét, ugyanakkor ezek egy részére csak ajánlásként jelenik meg a bűncselekménnyé nyilvánítás igénye.

A bűncselekménnyé nyilvánítás mellett fontos követelmény azon jogi személyek büntethetősége is, amelyek érdekében a korrupciót elkövették. A büntetésnek kellő elrettentő erővel kell rendelkeznie. December 9-ét - az UNCAC Egyezmény hatályba lépésének napját - az ENSZ korrupcióellenes nemzetközi nappá nyilvánította.

A korrupció megelőzése és felszámolása - amihez a nemzetközi iránymutatások és jelen kiadvány is segítséget nyújtanak - **minden etikus vállalkozás jól felfogott érdeke**, mivel az **óriási kockázat**ot rejt magában **mind anyagi értelemben, mind a vállalkozás jó hírnevét érintően**. A korrupció társadalmi veszélyei és a vállalkozásokat érő korrupciós kihívások tették szükségessé, hogy az OECD Multinacionális vállalkozásokra vonatkozó irányelvei¹¹ külön fejezetben fogalmazzák meg a vele kapcsolatos ajánlásait.

Az OECD Multinacionális vállalatokra vonatkozó irányelvei (a továbbiakban: Irányelvek) VII. Küzdelem a vesztegetés, a kenőpénz-kérés és a zsarolás ellen című fejezete tartalmazza a vonatkozó ajánlásokat. A Kellő gondosságról szóló útmutatás a felelős üzleti magatartásról (OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct) gyakorlati támogatást nyújt a vállalatoknak az Irányelvek végrehajtásához, azok kellő gondosságról szóló ajánlásaihoz. A kellő gondosság elve kimondja, hogy a vállalatok kerüljék el, hogy az Irányelvekben foglalt kérdésekben saját tevékenységük révén káros hatást idézzenek elő, vagy ezekhez hozzájáruljanak, és kezeljék az ilyen hatásokat, ha bekövetkeznek. A vállalatoknak törekedniük kell a káros hatás megelőzésére vagy mérséklésére akkor is, ha ahhoz nem járultak hozzá, de a hatás üzleti kapcsolataik révén mégis közvetlenül összefügg tevékenységükkel, termékeikkel vagy szolgáltatásaikkal. Az OECD több szektorális kellő gondossági útmutatót is elfogadott elősegítve a tényleges és lehetséges káros hatások azonosítását, megelőzését és mérséklését. Az Irányelvek ajánlásai a határon átnyúló üzleti tevékenységet végző KKV-kra és az ellátási láncban szerződött üzleti partnerekre vonatkozóan is irányadók.

¹¹ <http://oecd.kormany.hu/az-oecd-multinacionalis-vallalatokra-vonatkozo-iranyelvei-iranyelvek>,
<http://mnequidelines.oecd.org/quidelines/>

Nemzetközi vesztegetés tilalma

Nagyon kevés vállalkozás van tisztában azzal, hogy mennyire káros és milyen negatív hatással van a nemzetközi vesztegetés a gazdasági érdekeikre. A globalizációnak köszönhetően országhatárokat átívelő problémáról beszélünk. Az OECD¹² ajánlásaiban és felhívásaiban többször megfogalmazásra került, hogy versenytorzító hatása van a nemzetközi és lokális vesztegetésnek. A vállalkozások számára fontos, hogy felismerjék az üzleti előnyöket és egyben a kockázatokat is. Nem csak a vállalkozás jó hírneve és piaci értéke, megítélése múlhat az átlátható működésen, hanem a megtakarított pénz mértéke is. Egy esetleges megbélyegzés vagy feketelistára kerülés komoly károkat okozhat a vállalkozásnak. Nemzetközi szinten megállapítható, hogy jelentős pénzüsszegek folynak el vesztegetés miatt. Nem szabad megfedkezni arról sem, hogy egy súlyos bűncselekményről van szó, melyet a közélet tisztaságára való veszélyessége miatt a jogalkotó súlyosan szankcionál. Érdemes ezt a felfogást erősíteni a kis- és középvállalkozások között is, hogy a korrupcióval elérhető előny hosszútávon kisebb, mint az átlátható, vesztegetéstől és befolyásolástól mentes, innovációval elérhető előny. A hosszú távon előnyös irányelvek kialakítása lenne célszerű, még ha rövidtávon a vesztegetéssel elérhető előny jelentősebbnek is tűnik.

A kis- és középvállalkozások üzletpolitikájában és gondolkodásában erősíteni kell az integritás iránti elkötelezettséget. Nagyon fontos, hogy a gazdálkodó szervezetek egy tiszta, átlátható és egyértelmű vesztegetés ellenes üzletpolitikával rendelkezzenek, melynek irányításáért és kontrolljáért a felső vezetők felelnek. Lényeges, hogy a felelősségvállalás megjelenjen a szervezeti struktúra minden szintjén, továbbá kiemelt szerepet kell, hogy kapjon a független megfelelés biztosítási funkció. Tekintettel a vesztegetés határokat átívelő mivoltára és a nemzetközi vesztegetés látens jellegére fontos, hogy a kis- és középvállalkozások rendszeresen tartsanak tájékoztatókat, továbbképzéseket a munkavállalók számára. Ismertessék velük a jellemző élethelyzeteket, a vesztegetés gyakorlati megvalósulás formáit. Az integritás fejlesztése keretében ajánlott, hogy ne csak a vállalkozásnál dolgozó munkavállalók kapjanak átfogó képet és tájékoztatást a nemzetközi vesztegetés gazdaságra és vállalkozásra gyakorolt negatív hatásairól, hanem a kis- és középvállalkozások üzleti partnerei is. Nem csak a megfelelő figyelemfelhívás és megelőzés fontos, hanem a vesztegetés elleni intézkedések betartatásának ösztönzése és a jogsértések fegyelmi eljárások keretében történő szankcionálása. Jellemzően nem a szankció mértéke az elrettentő az elkövetők számára, hanem a számonkérés biztos volta.

A vállalkozások profiljára egyedileg kialakított üzleti, etikai, vesztegetést kiküszöbölő belső kontrollok esetén ajánlott időközönként felülvizsgálni, hogy a vállalkozást meghatározó körülmények fennállnak-e még. Kiemelt szerepet kell, hogy kapjanak a külső partnerektől, szervezetektől, hatóságoktól érkező nemzetközi vesztegetést érintő tájékoztatók, jó gyakorlatokat bemutató prospektusok, belső etikai szabályokra vonatkozó tanácsok, ezzel is segítve a gazdasági szereplőt. A vállalkozások belső kontrollja kialakításakor érdemes a felelős vezetőknek áttekinteni a releváns nemzetközi vesztegetés elleni fórumok (pl.: OECD Vesztegetés Elleni Munkacsoport) aktuális fejlesztéseit, ajánlásait, továbbá nemzetközi és helyi fórumok vonatkozó adatbázisait. Az integritás elősegítése érdekében érdemes rendszeresen részt venni elérhető továbbképzéseken, üzleti partner

¹² *Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet, nemzetközi vesztegetés elleni küzdelemre szakosodott munkacsoporti ülése a Working Group on Bribery.*

átvilágítást elősegítő programokon. Hasznos bármilyen támogatás, mely segíti a munkavállalókat, a vállalkozás döntéshozóit abban, hogy hogyan kezeljenek egy esetleges zsarolási vagy vesztegetési helyzetet. Az üzletpolitika kialakítását megelőzően érdemes előzetes kockázatfelmérést végrehajtani, mely során megállapítják, hogy milyen eszközökkel tudják megelőzni a vesztegetést, milyen módon tudják a jövőben ellenőrizni a belső eljárásokat, beszerzéseket és nem utolsósorban milyen módon tehetik elérhetővé és érthetővé a vonatkozó hazai és nemzetközi jogszabályokat.

A következő OECD ajánlások alapján és jó gyakorlatok bemutatásán keresztül a kis- és középvállalkozások betekintést nyerhetnek abba, hogy milyen módon érdemes fellépniük a nemzetközi vesztegetés ellen saját vállalkozásuk keretein belül:

- Erős, átlátható és egyértelmű felső vezetői támogatás a nemzetközi vesztegetés ellen megvalósuló belső kontroll és üzleti etikai kialakítása érdekében.
- Egyértelműen kifejezésre juttatott, pontosan megfogalmazott vállalati korrupció-ellenes politika kialakítása.
- A vállalkozás munkavállalóinak gondolkodásmódját befolyásoló értékek kialakítása és azok gyakorlati átültetése.
- A nemzetközi vesztegetés elleni belső kontrollrendszerek tényleges alkalmazása, etikai szabályok betartatása és monitorozása a vállalkozás minden szintjén.
- Fontos, hogy egy esetleges vesztegetés, nemzetközi vesztegetés esetén független, befolyástól mentes szervhez tudjon fordulni az érintett, vagy akinek tudomása van az esetről. (audit bizottság, a vállalkozás irányító szervétől független személy vagy szerv)
- A megfelelő ellenőrzési mechanizmusok kialakításakor szem előtt kell tartani, hogy az erre kialakított szerv vagy személy megfelelő autonómiával rendelkezzen.
- Olyan eljárásokat és intézkedéseket érdemes alkalmazni, amelyek a gazdálkodó szervezet különböző szintjein ugyanolyan hatékonysággal működnek. Például a belső eljárások hatékonyan előzik-e meg a nemzetközi vesztegetést igazgatói, vezetői és alacsonyabb szinteken is. Ezek a megelőző eljárások átszövik a vállalkozás befolyása alatt lévő egyéb szervezeti egységeket is (pl.: leányvállalatok).
- A nemzetközi vesztegetés előfordulása tekintetében a következő területek kifejezetten érzékenyek: ajándékozás, vendéglátás, szórakoztatás céljára szánt juttatások, ügyfelek utaztatása, politikai támogatások, szponzoráció, jótékonyági hozzájárulás, adomány, támogatási kifizetések, felajánlás és zsarolás, ügymenetet könnyítő kifizetések, szívességek.
- A vesztegetés, nemzetközi vesztegetés megelőzése kapcsán nem csak a vállalkozás belső rendszerében kell gondolkodnunk, hanem a vállalkozással kapcsolatban álló harmadik személyek, ügynökök, ellátók, viszonteladók, üzleti partnerek, közvetítők, konzorciumok vonatkozásában is. Ezek tekintetében érdemes rendszeresen ellenőrzéseket folytatni, részletesen dokumentálni a vesztegetésre érzékeny, magas kockázatú tevékenységeket. Fel kell hívni rá az üzleti partnerek figyelmét, hogy a vállalkozás elkötelezett a nemzetközi vesztegetés tilalma mellett és hogy működő ellenőrzési mechanizmusok vannak ezek felderítésére megelőzésére.
- Elengedhetetlen a kölcsönös átlátható és vesztegetéstől mentes együttműködéshez, hogy az üzleti partnerek is elkötelezettek legyenek a vállalt elvek mellett.

- Kiemelt szerepet kell hogy tulajdonítsanak a gazdasági élet szereplői az átlátható és pontos pénzügyi és számviteli rendszerek kialakításának. A könyvelések olyan szintű átláthatóságát kell biztosítani, hogy ez ne adjon lehetőséget a vesztegetések megvalósulására és eltitkolására.
- Megfelelő fegyelmi eljárások, szankciók bevezetése jogsértés esetére.
- Olyan támogatási rendszerek, továbbképzések, segédanyagok kialakítása, amelyek egy esetleges jogsértés, nemzetközi vesztegetés esetén útmutatóul szolgálnak egyes komplikáltabb esetek elbírálása kapcsán. Az útmutató jogi segítséget nyújthat a nemzetközi vesztegetéssel érintett esetek kezelése során.
- Bizalmas jelentések keretében a döntésre jogosultak tájékoztatása, jóhiszeműség és tisztesség elvének szem előtt tartásával. Az ilyen jelentésekre, jogsértésekre potenciális vesztegetési ügyekre megfelelő és hatékony intézkedések alkalmazása.
- Fontos a vesztegetéssel érintettek pontos körének meghatározása.
- A munkavállalók munkakörének, kötelezettségeinek pontos körülírása. A szankciók részletes meghatározása egy esetleges jogsértés, korrupciós cselekmény bekövetkezésekor.
- Nem utolsó sorban fontos kialakítani összeférhetetlenségi szabályokat. A vállalkozás üzleti céljával és érdekével összeegyeztethető magatartás normákat.

Bármilyen szervezeti formáról legyen is szó az iránymutatásoknak fentről lefelé kell haladnia. Be kell vonni a munkavállalókat is a megvalósításba és javítani kell a kommunikációt velük. A folyamatos korrupció-ellenes tevékenységekről szóló tájékoztatás és honlapon való közzététel javíthatja a vállalkozás megítélését.

Az üzleti etika szerepe

Ebben a részben azt mutatjuk be, hogy az etikus szervezeti viselkedés kialakítása, mint a szervezetrányítás egyik területe, milyen elméleti megfontolások alapján és milyen gyakorlati eszközökkel tud hozzájárulni a vállalkozás eredményesebb működéséhez és a külső környezetével való sikeresebb együttműködéséhez.

Miért kell az üzleti etikáról beszélnünk?

A kis- és középvállalkozások néhány vezetője és tulajdonosa szerint nem feltétlenül fontos a jó, megbízható kapcsolat kialakítása az ügyfelekkel, munkavállalókkal és beszállítókkal, azonban a vállalkozás sikeressége igenis függ ezektől a tényezőktől.

Az elmúlt időszakban a vállalkozások működése kapcsán egyre nagyobb figyelem irányul a működésük során előforduló hibákra, mint például a gyári katasztrófákra, környezeti károkra, banki botrányokra, a fogyasztókat sértő viselkedésre vagy éppen egy élelmiszerlánc egészségügyi és biztonsági kérdéseire. Egyre nyilvánvalóbban fogalmazódik meg az etikus és átlátható üzletviteli gyakorlat elvárása az ügyfelek és az egyéb módon érintett gazdasági és társadalmi szereplők (stakeholderek) részéről.

A kis- és középvállalkozások tulajdonosai és vezetői is fel fogják ismerni a fontosságát a bizalomnak és az integritásnak az üzleti életben, hiszen ők is megtapasztalhatják az etikátlan üzleti gyakorlatot; például amikor az ügyfelek és a beszállítók szándékosan nem felelnek meg az elfogadott feltételeknek vagy amikor az ügyfelek késedelmesen, a megállapodástól eltérően fizetnek.

Az üzleti életben a KKV tulajdonosok és vezetők körében leggyakrabban felmerülő etikai kérdések, kihívások:

- Megfelelő határidőn belül kiszállítom a terméket a megrendelő számára, annak ellenére hogy tudom, megvan az esély arra, hogy hibás lehet, vagy közlöm vele ezzel kapcsolatos nehézségeimet?
- Hogyan biztosíthatom, hogy az alkalmazottaim megfelelő munkát végezzenek?
- Hogyan tartsam egyensúlyban az alkalmazottam igényeit és a személyes elvárásaim?
- Késleltessem-e a beszállítók kifizetését, amikor a pénzforgalmam korlátozott?

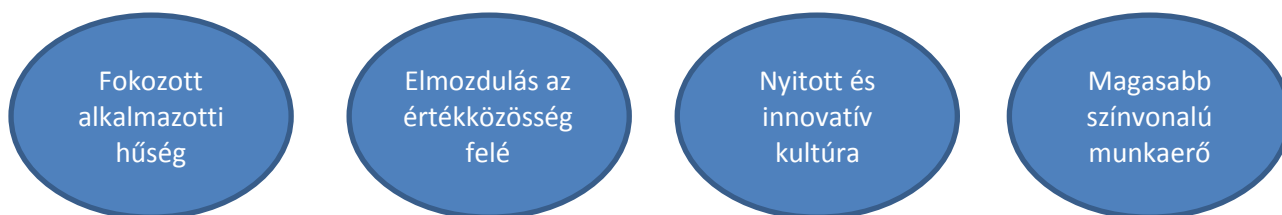
A kis- és középvállalkozások tulajdonosait és vezetőit ideális esetben az a vágy kell vezérelje, hogy megbízható belső és külső kapcsolat alakuljon ki valamint mérlegelniük kell, hogy milyen etikai levek és értékek mentén határozzák meg döntéseiket.

A kis- és középvállalkozások etikai értékei

Mivel a kis- és középvállalkozások működése inkább informális megértések és közös elvárások mentén alakul, valamennyi érték és etikai alapelv számos esetben implicit és nincs olyan formálisan kifejezve, mint a nagyvállalkozásoknál ismert etikai kódexekben vagy programok révén.

Egy kisebb szervezet kultúráját és munkamódszereit jellemzően a tulajdonos, menedzser vagy ügyvezető igazgató alakítja ki. Személyes viselkedésük és attitűdjeik mentén határozzák meg a vállalkozás működési környezetét, szervezeti kultúráját. Bár a KKV-k nem képesek annyi erőforrást biztosítani egy etikus munkahely és munkahelyi kultúra kialakítására, mint a nagyobb szervezetek, mégis vannak előnyei annak, ha egy formális kereten belül mozognak, hiszen ezáltal erősítik és egyértelművé teszik azokat az értékeket és elveket, amelyek a szervezeti kultúra részét képezik. Így lehetőségük nyílik ezt konkrétan közölni és elfogadtatni a munkavállalókkal. Egy etikai kódex vagy egy ilyen tartalmú útmutató tehát segítséget nyújt a munkavállalóknak abban, hogy mit várnak el tőlük munkájuk során. Az 1. ábrán azt láthatjuk, hogy a nyilvánított etikai értékeknek milyen előnyei lehetnek a vállalkozás számára.

1. ábra - A nyilvánított etikai értékek előnyei



Fontos megjegyezni, hogy egy jól kialakított irányelv keretet ad a munkavállalók számára, hogy felvehessék aggodalmaikat a vezetőik vagy irányítóik felé. Ez egy úgynevezett korai figyelmeztető rendszer is lehet, amely csökkenti az integritási kockázatot.

Hogyan fejlesszünk és vezessük be az etikai irányelveket?

Az üzleti tevékenység alapvető értékeinek azonosítása és meghatározása

A gyakorlatban is jól működő etikus viselkedésen, megfelelő morálon alapuló szervezeti kultúra feltétele, hogy az alapértékek és elvek legyenek jól meghatározva. Amikor a szervezet kulcsértékeit kívánjuk azonosítani, előfordulhat, hogy a támpontként felhasználni kívánt üzleti és etikai értékekkel foglalkozó szakirodalom, vagy a legkönnyebben elérhető, interneten található útmutatók eltérően gondolkodnak, azonban ezek a látszólag eltérő etikai útmutatók számos módon kapcsolódnak egymáshoz. A 2. ábrán néhány általános érték található.

2. ábra - Az üzleti és etikai értékek

Üzleti értékek	Etikai értékek
vevőszolgálat	integritás
minőség	őszinteség
innováció	nyitottság
megbízhatóság	tisztelet
hatékonyság	méltányosság
a pénz értéke	felelősség

A kis- és középvállalkozásokban ezeket az értékeket elkerülhetetlenül befolyásolni fogják a vezetők és tulajdonosok személyes és szakmai elvei és értékei, azonban helyes gyakorlatnak számít, hogy

konzultáljanak a munkavállalóikkal megkérve őket, hogy mondják el, mit gondolnak az szervezet által képviselt értékekről. A munkavállalók bevonása növeli az etikai politika hatékonyságát, ez az első lépcső ahhoz, hogy az értékeket beágyazzák a vállalkozás szervezeti kultúrájába.

Az etikai kódex szerepe

Az etikai kódex az etikai politika végrehajtásának fő eszköze. Az etikai politika megvalósítása két pilléren alapszik:

- a) gyakorlati útmutatás biztosítása az munkavállalók számára;
- b) nyilvános nyilatkozattétel.

Az alapértékeket specifikus kötelezettségvállalásokká és elvárt magatartásokká alakítja a szervezet a kulcsfontosságú érdekelt csoportjai körében (ügyfelek, beszállítók, munkavállalók, pénzügyi finanszírozók). A kódex kidolgozásakor érdemes megkérdezni az munkavállalókat és az érdekelt feleket az őket érintő etikai kérdésekről és azokról, amelyben útmutatásra van szükségük.

A következő, mintaként is szolgáló részben az alábbi területeket vesszük sorra:

- a vezetők etikai felelőssége;
- a munkavállalóval szembeni etikai elvárások;
- a megvesztegetés és a korrupció tiltása;
- tisztelet és tisztesség üzleti partnerekkel szemben;
- a gazdasági környezettel kapcsolatos magatartási szabályok.

További példaként ide sorolhatóak a következő etikai problémák is, melyekkel területi és tartalmi korlátokra tekintettel nem foglalkozunk részletesebben:

- zaklatás és megfélemlítés;
- közösségi média használata;
- beszállítók időben történő kifizetése;
- adóelkerülés;
- egészség és biztonság;
- vallásgyakorlás.

Fontos, hogy megfelelő címmel lássuk el a kódexet, de az ne legyen túl szabályzati jellegű. Mint például „Értékeink és elveink” vagy „Ahogyan mi dolgozunk”. Természetesen az etikai kódex nem képes minden helyzetet lefedni, azonban világossá teszi azt a "szellemet", amelyben az üzleti tevékenységet el kell végezni, és az munkavállalókat a további támogatás irányába kell irányítani.

A kódex beágyazása a vállalkozás életébe

Minden alkalmazottnak tisztában kell lennie az etikai kódexben foglaltakkal, a szervezet által vállalt kötelezettségekkel és az etikus viselkedéssel. Az újonnan érkező kollégák számára is kötelező ezen kódex megismertetése, amely a vezetők és tulajdonosok számára egy kiváló lehetőség arra, hogy ezzel a meglévő munkavállalókat is emlékeztessék a felelősségteljes viselkedésre. A munkavállalókat

arra kell ösztönözni, hogy beszéljenek ügyvezetőikkel vagy az igazgatókkal ha nem biztosak abban, hogy bizonyos helyzetekben "helyes" válaszokat kapnak, vagy aggódnak bizonyos döntésekkel és viselkedéssel kapcsolatban. Nagy könnyítést jelenthet egy úgynevezett "etikai tanácsadó" kinevezése is. Ez lehet a vállalkozás titkára vagy a humán erőforrás vezető attól függően, hogy mekkora a vállalkozás mérete és felépítése. De ki lehet jelölni erre a pozícióra egy nem vezető beosztású, vagy akár a szervezeten kívüli személyt is. Ezek a személyek tárgyalhatnak az erkölcsi kérdésekről és aggodalmakról a vezetőkkel, és a munkavállaló kapcsolatba léphet velük, ha útmutatást szeretne kérni a formális irányítási és utasítási kereten kívül, vagy akár csak rosszallását szeretné kifejezni valamilyen helytelennek vélt magatartás, esemény miatt. Az etikai politika hatékonyságát bizalmi jellegű munkakörben foglalkoztatott munkavállalók, ügyfelek és beszállítók segítségével kell ellenőrizni, akik megítélhetik, hogy a vállalkozás ténylegesen elkötelezett-e a deklarált értékei iránt. A tulajdonosoknak vagy a felsővezetőknek tudniuk kell, hogy viselkedésükkel példát mutatnak alkalmazottjaik számára. Ezért ahhoz, hogy a politika hatékony legyen fontos, hogy ebben a tisztességes emberek vegyenek részt, magas szintű etikai normák betartásával. Ugyanez vonatkozik a közép és alsó szintű vezetőkre is, akiket rendszeresen emlékeztetni kell erre a felelősségre.

Javaslatok az üzleti etikai kódex elkészítéséhez

Ebben a részben konkrét, akár változtatás nélkül is felhasználható ajánlásokat mutatunk be az etikai kódex elkészítéséhez.

1. A vezetők etikai felelőssége

- Mutasson példát, hogy másokat is ösztönözzön az etikus és szabálykövető magatartásra.
- Beosztottjai felé kommunikálja az Etikai Kódex és még inkább az etikus viselkedés fontosságát és gondoskodjon arról, hogy világos legyen beosztottai számára az ebből származó felelősségük. Emellett fontos azt is hangsúlyozni, hogy a felelősen viselkedni képes egyén minden közösség (ez esetben a vállalkozás) megbecsült tagja.
- Teremtse olyan környezetet, amelyben pozitívan fogadják az etikai felelősséggel összefüggő kérdések feltevését és a vélemények hangoztatását.
- Az esetleges nem megfelelő viselkedési formákra nyilvánosan is hívja fel a figyelmet.
- Erősítse meg, hogy a vállalkozás nem áll bosszút a bejelentőkön, és ha ilyen retorziót lát vagy gyanít, jelentse be haladéktalanul.

2. A munkavállalóval szembeni etikai elvárások

- Viselkedjen becsületesen és tisztességesen, kerülje el a személyes és szakmai kapcsolatok közötti tényleges vagy látszólagos összeférhetetlenséget. Összeférhetetlenség léphet fel például, ha a munkavállaló vagy egy családtagja a munkája során olyan helyzetbe vagy kapcsolatba kerül valakivel, amely ellentétes a vállalkozás érdekeivel, illetve nehézséget jelenthet a munkavállaló munkaköri kötelességeinek teljesítésében.
- Haladéktalanul jelentsen be minden olyan eseményt, amellyel kapcsolatban ésszerű módon feltételezhető, hogy összeférhetetlenséget vagy az etikai kódex esetleges megsértését eredményezheti.
- Ismerje meg a vállalkozás írott szabályzatait, és azokat tartsa be.

- Ismerje meg a saját feladataira vonatkozó szabályokat és eljárásokat, és azokat tartsa be.
- Teljes körű, tisztességes, pontos, időszerű és érthető információkat állítson vagy állíttasson elő azokban a kimutatásokban és dokumentumokban, amelyeket a vállalkozás kormányzati szervezetnek benyújt, illetve egyéb nyilvános kommunikációban használ.
- Tartsa be az összes vonatkozó jogszabályt és előírást.
- Aktív módon segítse elő a vállalkozás pénzügyi kimutatásokkal foglalkozó más tisztségviselőinek és alkalmazottainak etikus magatartását.

3. A megvesztegetés és a korrupció tiltása

Az elsődleges követelmény a jogszabályoknak és egyéb normáknak való megfelelés. Az azonban, ha csak a szabályokra fókuszálunk, könnyen vezethet rugalmatlansághoz és a kockázatok kerüléséhez, ami nehezen összeegyeztethető a sikeres vállalkozói tevékenységgel. Ezért nagyon fontos, hogy a vállalkozók figyelmet szenteljenek a vezetők és munkatársak etikai értékeken alapuló viselkedésének. Ha az etikai értékekre figyelmet fordítanak az a hatékony működéséhez is hozzájárul, amire a megfelelően kialakított vállalati kultúra több tényezőn keresztül is képes pozitív hatást gyakorolni. Ilyen módon nemcsak a korrupció kerülhető el, hanem a társadalmilag felelős vállalkozási tevékenység más területei is erősödnek. A vállalkozás tulajdonosa / ügyvezetője tartsa szem előtt az alábbi korrupció megelőzési alapelveket:

- Gondoskodjon átlátható szervezeti kultúráról. Az átlátható szervezeti kultúrát az itt és a többi etikai területen felsorolt, áthatóságot segítő irányelvek betartása teremti meg.
- A nemzetközi üzleti tevékenység megfelelő előkészítése otthon kezdődik.
- Gondosan válogassa meg az üzleti partnereit; ismerje meg a hátterüket és a hírnevüket.
- Dolgozzon áttekinthető szerződések szerint.
- Utasítsa el az ügymenetkönnyítő juttatásokat.
- Alaposan készítse elő az áruk adó- és vámigazgatóságnál történő vámkezelését.
- Építse ki jól a pénzügyi vezetőséget.
- Működjön együtt nagykövetségekkel és más vállalkozásokkal.
- Ha mégis kellemetlen szituáció áll elő ítéljen megfelelően, a kapcsolódó jogszabályok, az etikai kódex, ill. egyéb írott belső normák figyelembevételével.

4. Tisztelet és tisztesség üzleti partnerekkel szemben

Az üzleti partnerekkel szembeni tisztességes viselkedés érdekében **tilos**:

- Az árak, költségek, termékellátottság, marketing területek vagy egyéb érzékeny marketingadatok megbeszélése a partnerek versenytársaival.
- Olyan formális vagy informális megállapodások megkötése vagy rendszerek kialakítása versenytársakkal, amelyek az árak rögzítését, ügyfelek vagy szállítók felosztását, az értékesítési volumenek kiigazítását vagy értékesítési területek felosztását eredményezik (kartellezés).
- Kizárólagos megállapodások ügyfelekkel és szállítókkal.
- Adott személlyel vagy vállalkozással üzletkötés egyedi alapon, költségekkel nem indokolt elutasítása, pusztán a jobb egyedi alku megkötése érdekében. (Ez a viselkedés jellemzően

homogén, egyforma termékeket, szolgáltatást nyújtó vállalkozások esetében tilos, mert amennyiben kiderül, az rontja a vállalkozással szembeni bizalmat.)

5. A gazdasági környezettel kapcsolatos magatartási szabályok

- A vállalkozás kötelezze el magát a tisztességes verseny elvének betartására, különös tekintettel a jó hírnév megsértésének tilalmára és a tisztességtelen munkaerő-csábítás tilalmára.
- A partnerekkel tisztességes együttműködésre törekedjen, ügyeljen az üzleti titkok megtartására.
- A beszállítókkal való együttműködés során kölcsönösen előnyös üzleti kapcsolat létrehozására törekedjen és tartsa be az etikai szabályokat: zárja ki a vesztegetési ajánlatok a versenyeztetés tisztaságának biztosításával. Fordítson külön figyelmet az időben történő fizetésre.
- A fogyasztói/vásárlói érdekek szem előtt tartásával működjön, ami magában foglalja a vevői igények megismerését, a legjobb tudás szerinti korrekt kiszolgálást, a jogszabályoknak megfelelő vevőszolgálatot, garanciát és szavatosságot.
- A fogyasztók/vásárlók megtévesztését kerülje.

A Kódex feltételeinek be nem tartása enyhébb esetekben figyelmeztetést, ezt követően fegyelmi eljárást, súlyos esetekben pedig felmondást eredményezhet.

Konklúzió

Az üzleti etikai kódexet a tulajdonosokkal és a munkatársakkal folytatott konzultációval kell kialakítani, és rugalmasnak kell lennie ahhoz, hogy a szervezetirányítás különböző jellemzőit fel tudja venni az üzleti ciklus különböző szakaszaiban, a vállalkozás képességei és a befektetők igényei szerint. Más szóval a kódexnek élő dokumentumnak kell lennie, dinamikusnak és rugalmasnak. Ideális esetben a kódex széles körben elterjed az üzleti partnerek, szakmai kamarák és szövetségek, szakmai testületek, egyetemek, ipari szakszervezetek és a közvélemény körében.

Szabályozási megfelelés biztosítása

A (jog)szabályoknak való megfelelő működés az egyik legalapvetőbb követelmény a gazdasági élet szereplőivel szemben, nem kivételek ez alól a kis- és középvállalkozások sem. A szabályozási megfelelés követelménye túlmutat a jogszabályokban előírt követelmények teljesítésén, magában foglalja a szakmai standardoknak, etikai és magatartási szabályoknak való megfelelést is.

A nagyvállalkozások, a bankok és biztosítók körében már egyáltalán nem idegen a szabályozási megfelelés (angolul: compliance) fogalma. Több országban a tőzsdére való belépésnek való megfelelés követelményei között szerepel e funkció működtetése a szervezeten belül.

A hitelintézetek esetében a compliance vagy megfelelés biztosítási funkció fontos szerepet játszik a belső kontrollok, a kockázatkezelési rendszer és a felelős szervezetirányítás kialakításában és működtetésében, amely egyben a felügyeletet ellátó hatóság alapérdeke is. A szabályozási környezet országonként eltérő, de az uniós országok többségében legalább minimum ajánlásként megjelenik egy független egységként működő compliance szervezet kialakításának vagy megfelelési felelős kijelölésének szükségessége a hitelintézetek esetében. A környező országok szabályozásában ezen funkció kialakítása jellemzően nem kötelező erejű előírás; Magyarországhoz hasonlóan leginkább a pénzmossás megelőzésére vonatkozó szabályok, illetve a MiFID 2 kapcsán jelenik meg a jogi szabályozásban. A megfelelés biztosítási (Compliance) funkció a hitelintézetek belső védelmi vonalai közül az egyik legfontosabb, célja a kockázat minimalizálása, a biztonság és a pénzügyi rendszerbe vetett bizalom biztosítása.

A megfelelést biztosító funkció alapvető célja annak elősegítése, hogy a vállalkozás külső és belső tevékenységét tekintve megfeleljen az irányadó jogszabályokban, az általa alkotott belső szabályzatokban foglaltaknak, valamint az erkölcsi, etikai és társadalmi szabályoknak. A szabályozási megfelelést biztosító funkciót betöltő feladata továbbá mindezek betartásának ellenőrzése, az eltérések feltárása, azok jelentése, javaslattétel a feltárt hiányosságok kijavítására, a döntéshozatalhoz szükséges pénzügyi és egyéb információk biztosítása, valamint a vállalkozás és a tulajdonos(ok) pénzügyi érdekeinek védelme, továbbá az üzleti partnerek bizalmának megerősítése.

A megfelelés biztosítása érdekében ki kell jelölni annak a felelősét a szervezeten belül, aki folyamatosan nyomon követi a vállalkozás működési környezetére vonatkozó jogszabályokat, szakmai és etikai követelményeket és szükség esetén módosításokat javasol a szervezet vezetője részére. Ez a funkció egy kis- és középvállalkozás esetében nem feltétlenül jelenti egy új munkakör kialakítását, de mindenképpen biztosítani kell, hogy valaki a foglalkozzon ezzel, esetleg kiszervezéssel (pl. jogász megbízása) is megoldható.

A megfelelés folyamatos biztosítása versenyelőnyt jelenthet a vállalkozás számára, míg a nem kellő odafigyelés és rugalmas reagálás a jogszabályi vagy szakmai standardok változásaira a vállalkozásnak anyagi és erkölcsi veszteséget is okozhat.

A belső kontrollok, azaz a belső védelmi vonalak kialakítása

Hogyan valósulhat meg a felelős szervezetrányítás?

A felelős szervezetrányítási elvek és ajánlások eredendően a magánszférában alakultak ki. A felelős szervezetrányítási elvek a szervezetrányítási pozíciók felelősségének minél szigorúbb szétválasztásával, a belső kontrollrendszerrel, és ezen belül főképp a kockázatkezelés és a belső ellenőrzés, mint kiemelt szervezetrányítási eszközök szerepével foglalkoznak. Az ajánlások értelmében a belső kontrollok és a kockázatkezelés a szervezeti kultúrába ágyazódva, a megfelelő irányítási folyamatok és eljárások megvalósításán keresztül képezik a belső kontrollrendszer (internal control system) részét.

A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy

- a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályozottan, szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen hajtsák végre,
- az elszámolási kötelezettségeket teljesítsék,
- megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és a nem rendeltetésszerű használattól,
- megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre a vállalkozás működésével kapcsolatosan,
- a vállalkozás átlátható és etikus működését biztosítsa, és
- a vállalkozás a jogszabályi előírásoknak megfelelően működjön.

A gyakorlati megvalósítás egyedi minden vállalkozás esetében. A belső kontrollrendszer kialakításánál figyelembe kell venni az adott vállalkozásra vonatkozó jogszabályokat, a vállalkozás tevékenységi körét, méretét, a gazdálkodás volumenét. A kiépített kontrollok mennyiségének, minőségének és szigorúságának meghatározása a vállalkozás vezetőjének joga és felelőssége.

A belső kontrollrendszer nem egy statikus, kőbe vésett rendszer, hiszen annak dinamikusan kell követnie a vállalkozás céljaiban, környezetében és tevékenységében bekövetkező változásokat oly módon, hogy a szükséges kontrollok beépítése alkalmas legyen az új, módosult tevékenység követésére is, de ne váljon túlszabályozottá, vagy a folyamatokat indokolatlanul lelassítóvá, és/vagy túlságosan költségessé. A kontrollok lényege, hogy nem egyszeri ellenőrzési tevékenységet jelentenek, hanem a különböző folyamatokba épített kontrollpontok vagy szervezeti szintű kontrollok (pl. belső szabályzatok, megfelelési felelős, minőségbiztosítás, kockázatelemzés, ösztönző rendszer, etikai kódex stb.) alkalmazását.

A belső ellenőrzés (internal audit) a szervezetrányítás fontos pillére, amely működése során független és objektív visszajelzést nyújt a szervezetrányítás számára, a vezetők felelősségi körébe tartozó belső kontrollok és a kockázatkezelés működésének megfelelőségéről.

A felelős szervezetirányítás:

- jelentősen növeli a szervezet átláthatóságát;
- megalapozottabb vezetői döntéseket eredményez;
- hozzájárul a szervezet integritásának megteremtéséhez;
- csökkenti a visszaélések számát;
- elősegíti a célok elérését;
- javítja a hatékonyságot;
- támogatja a számonkérhetőség megvalósulását;
- növeli az ügyfelek és az üzleti partnerek bizalmát.

A belső kontrollrendszer lényege úgy fogalmazható meg, hogy az a szervezetirányítás elválaszthatatlan eszközeként magában foglalja mindazon szabályokat, eljárásokat, gyakorlati módszereket és szervezeti struktúrákat, amelyeket arra a célra terveztek, hogy segítséget nyújtson a vezetésnek céljai eléréséhez, megelőzze vagy feltárja és korigálja a célok elérését akadályozó eseményeket. A belső kontrollrendszer hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet integránsan működjön, a tevékenységét szabályosan és hatékonyan folytassa biztosítva a vezetés politikájának érvényesülését, a vagyon védelmét, a nyilvántartások és beszámolók teljességét és pontosságát, és mindezekről pontos, időbeni információkat nyújtson a vezetés számára.

Fontos kiemelni, hogy a belső kontrollrendszer hatóköre túlnő a pénzügyi elszámolásokkal kapcsolatos ügyeken, a szervezet pénzügyi- és számviteli egységeinek munkáján, hiszen az egész szervezetet átszövi. Természetesen a pénzügyi kontrolloknak kiemelt jelentősége van, ugyanakkor egy szervezetet nemcsak pénzügyi szempontból kell irányítani, hanem összességében, funkciója, illetve feladatai teljesítése szempontjából is. Tehát a belső kontrollrendszernek **ki kell terjednie a szervezet teljes egészére**, és a szervezetben folytatott minden tevékenységre.

Ha tehát összefoglaljuk a legfontosabb tudnivalókat a kontrollrendszerrel, amit végeredményképpen kapunk az a bizonyosság a célok eléréséről, illetve az elszámoltathatóság:

- a belső kontrollrendszer a teljes tevékenységi kört lefedi;
- a belső kontrollrendszert emberek működtetik, ezért nagyon fontos a humánerőforrás menedzsment erőssége;
- a belső kontrollrendszer alaphangját a menedzsment hozzáállása adja meg;
- a belső kontrollrendszernek szerves része a teljesítménymenedzsment és a kockázatmenedzsment;
- a belső kontrollrendszer a kontrollok hatékonyságára koncentrál, nem azok mennyiségére;
- a belső kontrollrendszer a feladatok megfelelő elosztását és a tevékenységek folyamatos nyomon követését igényli.

A nemzetközi szakirodalomban az egyik legjobb gyakorlatnak vagy standardnak az úgy nevezett COSO belső kontroll keretrendszert tartják. A COSO modellben öt fő elem köré gyűjtötték össze azon alapelveket és funkciókat, melynek mentén szükséges a belső kontrollrendszert kialakítani. A COSO modell alapelvei általánosan megfogalmazottak, így különböző típusú és méretű szervezetek irányításához is megfeleltethetőek. A COSO célja az volt, hogy a belső kontrollokkal kapcsolatos

koncepciókat, definíciókat és módszereket, valamint az ezzel kapcsolatos vezetői feladatokat és kötelezettségeket egységes rendszerbe foglalja.

A COSO által kiadott dokumentum volt az első ajánlás, amely **a belső kontrollt folyamatok rendszereként definiálta**, amelyet egy szervezet menedzsmenete és munkatársai alakítanak ki oly módon, hogy észszerű biztosítékot nyújtson a célok elérésében az alábbi kategóriák területén:

- a működés eredményessége és hatékonysága;
- a pénzügyi jelentések megbízhatósága; és
- megfelelés az alkalmazott törvényeknek és előírásoknak.

A COSO által definiált belső kontroll keretrendszer 5 eleme (kontrollkörnyezet, kockázatkezelés, kontrolltevékenységek, információ és kommunikáció, monitoring) **nem egymást követő tevékenységek sorozata, hanem egymást kiegészítő, egymással szoros kölcsönhatásban álló mechanizmusok halmaza**. Akkor mondható el egy kontrollrendszerrel, hogy megfelelően működik, ha minden eleme megfelelően van kialakítva és működtetve.

A COSO 17 alapelve az 5 elemhez illesztve:

Kontrollkörnyezet

1. Elkötelezettség az integritás és etikai értékek mellett
2. Teljes körű felelősségvállalás
3. Szervezeti keretek, hatáskörök és felelősségi körök kialakítása
4. Elkötelezettség a kompetenciák mellett
5. Az elszámoltathatóság támogatása

Kockázatkezelési rendszer

6. Megfelelő célkitűzések meghatározása
7. Kockázatok azonosítása és elemzése
8. A csalási, integritási és korrupciós kockázatok kiemelt kezelése
9. Változások figyelemmel kísérése és elemzése

Kontrolltevékenységek

10. A kontrolleljáráások körültekintő kiválasztása és kialakítása
11. Az alkalmazott technológiák kontrolljainak kialakítása
12. A kontrolleljáráások végrehajtásának biztosítása belső szabályozás által

Információs és kommunikációs rendszer

13. Releváns információk használata (ennek biztosítása)
14. Belső kommunikáció rendszerének hatékony kialakítása
15. Külső kommunikáció

Nyomon követési rendszer (monitoring)

16. Folyamatos és időszakos értékelések végrehajtása
17. Az eltérések értékelése és jelentése

A következőekben gyakorlati segítséget szeretnénk nyújtani ahhoz, hogy hogyan tudja Ön a vállalkozása tekintetében felmérni a meglévő belső kontrollokat.

Kontrollkörnyezet - a szervezeti kultúra jelentősége

*A vállalaton belül gyakorolt vezetési stílus és a vállalati élet szokásainak összessége.¹³
Szervezet, stratégia, munkaerő, vezetési stílus, rendszerek, eljárások, koncepciók, értékrendszer.¹⁴
Tudat, szemlélet, vezetési elvek, szervezet működése, munka-környezet, technika, technológia,
alkalmazkodó képesség.¹⁵
Előfeltevés, hiedelmek, értékek, rituálék, szimbólum, tárgyak¹⁶*

A belső kontrollokhoz, illetve annak fontosságához való hozzáállás alapvetően meghatározza a szervezeti kultúrát egy szervezeten belül. Maga a szervezeti kultúra alapvetően a kommunikációban és a cselekvésekben nyilvánul meg. Legtöbbször egy elképzeléssel vagy példamutatással indul, amely alapján kialakulnak azok az értékek, ami jellemzi az adott szervezetet. Ezt követi a tulajdonosok aktív cselekvése, melyet 'tone at the top'-nak nevezünk.

Ha végig gondoljuk, az előzőekben ismertetett COSO modell öt elemét és alapelveit, akkor egyértelműen felismerhető, hogy a szervezeti kultúra kiépítéséhez szükséges elemek a belső kontrollrendszerben a kontrollkörnyezet elemei között találhatóak meg. A nemzetközi standardok értelmezése szerint a **kontrollkörnyezet** (a szakirodalom gyakran kiemeli a „tone at the top”¹⁷ jelentőségét a kontrollkörnyezet alapjaként) meghatározza egy szervezet felső szintű vezetésének az egész szervezetre kiható stílusát, a vezetők és munkavállalók belső kontrollokhoz való viszonyát, tudatosságát. A kontrollkörnyezet kialakítása azért fontos, mert ez adja meg az egész szervezet működésének a kereteit, fekteti le a szervezeti kultúra alapkövét.

A kontrollkörnyezetet sokféleképpen lehet jellemezni, és az egyes elemeit további részekre bontani, hangsúlyozva ezzel az egyes elemek jelentőségét, de **mindenképp tartalmazza** – függetlenül a csoportosítás szempontjától – **az alábbi összetevőket**:

- a vezetés filozófiája és stílusa;
- a célok kitűzése és a teljesítmény értékelése;
- az egyéni és szervezeti integritás és etikai értékek;
- elkötelezettség a szakértelem mellett - az emberi erőforrásokkal kapcsolatos politika és gyakorlat (humánpolitika);
- a tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra;

¹³ Réthy I.-Radó A. ~ Károly Róbert Főiskola, Gazdálkodási Kar, Marketing és Vezetéstudományi Tanszék, Gyöngyös, 2004

¹⁴ Peters, T. J.: A siker nyomában. Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest, 1990

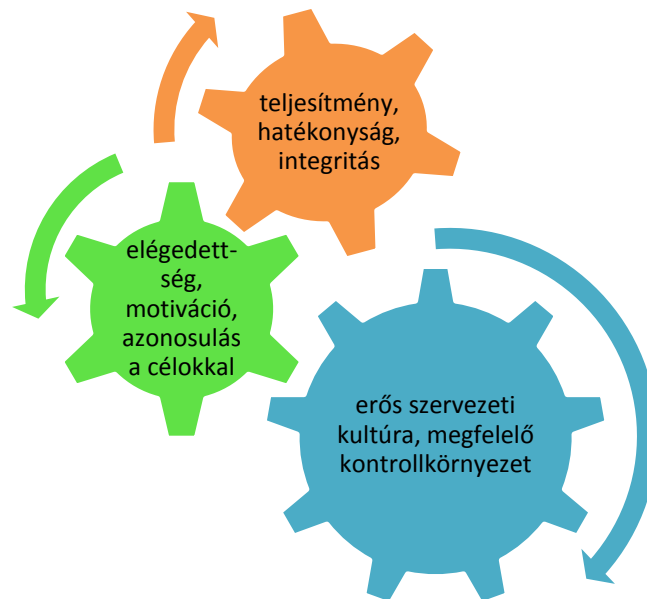
¹⁵ Joó L.: A vállalati kultúra a gazdasági sikerek szolgálatában. Szakszervezetek Fővárosi Művelődési Háza Budapest, 1987

¹⁶ Bakacsi-Balaton-Dobák-Máriás (szerk.): Vezetés- szervezés. Aula. Budapest, 1991

¹⁷ **A vezetés példamutatását jelenti, arra utal, hogy a vezetés „hangneme”, hozzáállása befolyásolja a szervezet munkatársainak magatartását.**

- belső szabályzatok kialakítása, a felelősségi körök kijelölése, a kapcsolódó feladatkörök pontos meghatározása és a munkatársakkal való megismertetése;
- hatékony szervezet irányítás kialakítása - a folyamatok és a résztevékenységek megfelelő megtervezése, megszervezése és a feltételek ésszerű biztosítása;
- kockázati tűréshatár meghatározása.

A fenti felsorolásban jól beazonosíthatóak azok az elemek, amivel a korábbiakban a szervezeti kultúrát jellemeztük. Az erős szervezeti kultúra kialakításának feltétele tehát a megfelelő kontrollkörnyezet kialakítása. A kontrollkörnyezet, a szervezeti kultúra lényegében azt a közeget teremti meg, amiben az integritás megvalósulhat.



Vezetéstudományi kutatások bizonyítják, hogy az erős szervezeti kultúra erősíti a szervezet munkatársainak lojalitását, a célokkal való azonosulást, a csoportkohéziót, és ezáltal magasabb fokú tudatosságot, stabilitást, kiszámíthatóságot és követhetőséget eredményez.

Robbins, Judge (2007) szerint az erős kultúrájú szervezet magasabb teljesítményre képes, és a szervezet tagjai körében nagyobb az elégedettség. Az erős szervezeti kultúra, a közösen osztott értékek fokozzák a szervezet céljaival való azonosulást, emelik a teljesítményt, motiváló erejűek a munkatársak számára. A munkatársak hosszabb távú megtartásával együtt jár, hogy a szervezet hatékonyabban képes felhasználni a múltbeli tapasztalatait, vagyis fokozott tanulási kompetenciát eredményez.

Ezzel szemben a gyenge szervezeti kultúrákat rövid-távú gondolkodás, erkölcsi problémák, következetlenség, érzelmi kitörések, „klikkesedés” (zárt szubkultúrák), a klikkek közötti versengés és elitizmus jellemzi. A kulturális váltás egy meglehetősen összetett, gyakran fájdalmas, de minden esetben hosszantartó folyamat, mégis bizonyos helyzetekben szükségessé válhat, hogy nagy következetességgel a szervezet kialakult kultúráját a vezetés tudatosan megváltoztassa. Ilyen

helyzetek alakulhatnak ki olyankor, amikor a szervezet értékrendje a megjelölt céllal nem egyeztethető össze (például korrupció elleni harc), a kialakult nézetek és szokások a szervezet céljai elérését hátráltatják vagy a szervezet teljesítőképessége elégtelennek bizonyul.

A változás legnagyobb akadályát általában az jelenti, ha a változás látszólag ellentétben áll a szervezeti kultúra alapvető elemeivel és működéssel, mint például a közös értékrend vagy a szervezeti viselkedés normái. A vezetés szerepe meghatározó a kultúra megváltoztatásában, ám nem kizárólagos.

Bizonyos szervezeti kultúrák megakadályozzák a hanyagságot és a csalást, míg mások kedveznek a hibák és tisztességtelenség előfordulásának. Számos dolog vezethet olyan üzleti környezethez, mely könnyen befolyásolható tisztességtelen nyereség szerzésére, ilyen többek között: a belső ügyekre fordított figyelem hiánya, ha nincs etikai kódex, túl kevés ellenőrzési nyomvonal, pazarló költségek, általános nemtörődömség. Fontos, hogy a vállalkozás vezetői úgy bánjanak a vállalkozás forrásaival, ahogy a munkavállalóktól is elvárják. Például ha ebédelni szeretnének, ne a vállalkozás kasszájához nyúljanak!

Szabályszerű és szabályozott működés

A szervezet szabályszerű és szabályozott működésének biztosítása érdekében a szervezet vezetője köteles olyan szabályzatokat kiadni, folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezeten belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források átlátható, szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

A szabályszerű és szabályozott működés támogatására javasolt az előző fejezetekben tárgyalt üzleti etikával kapcsolatos szabályok, valamint a megfelelést biztosító funkció bevezetése a szervezetnél.

A különböző jogszabályok (pl. számviteli törvény) is előírják a gazdálkodó szervezetek számára kötelezően elkészítendő belső szabályzatokat, de ezeken túlmenően a szervezet vezetője önállóan is készíthet a belső folyamatokra, működésre vonatkozó belső eljárásrendeket.

Javasolt szabályzatot készíteni a szervezeti integritást sértő események kezelésére vonatkozóan is, melynek az alábbiakra érdemes kitérnie:

- a bejelentett kockázatok és események előzetes értékelésének módszertana;
- a bejelentés kivizsgálásához szükséges információk összegyűjtésének módja;
- az érintettek meghallgatásának eljárási szabályai;
- a vonatkozó dokumentumok átvizsgálásának szabályai;
- a szervezeti integritást sértő események elhárításához szükséges intézkedések;
- az alkalmazható jogkövetkezmények;
- a bejelentő szervezeten belüli védelmére, illetve elismerésére, valamint a vizsgálat eredményéről való tájékoztatására vonatkozó szabályok és
- a szervezeti integritást sértő események bekövetkezésének megelőzésére kialakított eljárási szabályok.

Átláthatóság

Gondoskodjon átlátható szervezeti kultúráról! Az átláthatóság a korrupció legnagyobb ellensége. Fontos, hogy a munkatársak érezzék a vezetők bátorítják őket a dilemmák megosztására annak érdekében, hogy ne menjenek bele olyan helyzetekbe, amelyek kenőpénzek fizetéséhez vagy elfogadásához vezetnek. Az átláthatóság az üzleti partnereivel való viszonyában is fontos szempont, gondosan válogassa meg az üzleti partnereit, ismerje meg hátterüket és a hírnevüket.

A szervezetnél olyan kontrollkörnyezetet szükséges kialakítani, ahol:

- világos a szervezeti struktúra, a folyamatok átláthatóak;
- egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok;
- meghatározottak, ismertek és elfogadottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén;
- átlátható a humánerőforrás-kezelés;
- biztosított a szervezeti célok és értékek irányában való elkötelezettség fejlesztése és elősegítése.

A vezetőkkel szemben - a minden alkalmazottra vonatkozó etikai elvárásokon túl - további speciális magatartási követelményeket célszerű támasztani:

- személyes példamutatás;
- tartózkodás a személyes előnyöktől;
- reális feladatkitűzés és következetes számonkérés;
- munkatársai ösztönzése, tehetségük kibontakoztatásának és érvényesülésének elősegítése;
- megfelelő hangnem használata;
- munkatársai véleményének, ötleteinek, javaslatainak kikérése és hasznosítása;
- munkatársai jogos érdekvédelme;
- beosztottait ne utasítsa személyes céljait, egyéni érdekeit szolgáló munkavégzésre, tevékenységre;
- tanúsítson kellő szociális érzékenységet munkatársai problémáinak megoldásában;
- támogassa a nehézségekkel küzdő beosztottakat;
- a munkavégzéssel összefüggő ellenőrzés, számonkérés, ösztönzés, illetve elismerés során legyen következetes és igazságos;
- munkatársai minősítése során kerülje az általánosítást és szubjektivitást.

Önellenőrző kérdések:

Milyen Önöknél a szervezeti kultúra?

Beszélgessen a munkatársaival arról, hogy ők hogyan vélekednek a belső kontrollt illetően: fontosnak tartják? Tudják mi az?

Minden esetben betartják a folyamatokat?

A következő kérdés, melyet fel kell tennie saját magának, hogy Önnek, mint vezetőnek milyen fontos a belső kontroll? Ha Ön szerint nem az, a munkatársai se fogják annak tartani. A vezetők meghatározó befolyással rendelkeznek a szervezeti kultúrát illetően ha azt látják, hogy a vezetőt, illetve a vezetőket nem érdekli, akkor őket se fogja.

Kialakította-e a szervezet jövőképét, célkitűzéseit, és az ezzel összhangban álló értékeit, és ezekkel összhangban cselekszik-e?

Milyen szintű személyes integritással rendelkezik?

Példát mutat-e a felelősségvállalásban?

Követi-e és következetesen betartatja-e a jogszabályokat és a saját maga által megalkotott belső szabályokat?

Hogyan kommunikál a munkatársakkal?

A vezetési stílusa illeszkedik-e a szervezethez, elfogadható-e a szervezet számára?

Hogyan alakította ki a szervezet kockázati tűrőképességét – döntéseit hirtelen, nagyobb kockázatot vállalva vagy alaposabban, alacsony kockázatot vállalva hozza-e meg?

Milyen a megszokottól eltérő helyzetekben tanúsított magatartása – milyen gyorsan, hogyan és kellő hatékonysággal reagál-e az ilyen helyzetekre?

Hogyan kezeli a mulasztásokat, hibákat, ezzel kapcsolatban hol húzódik a tolerancia határa?

Biztosított a nyílt kommunikáció és az átláthatóság a vállalkozásában?

Új munkatárs felvétele során biztosított az átláthatóság?

A szervezet felépítése, alá-fölérendeltségi viszonyai, a feladatkörök és hatáskörök egyértelműen meghatározottak, átláthatóak?

Egyértelműek a felelősségi körök?

Rendelkezik a szervezet folyamatleírásokkal?

Rendelkeznek a munkavállalók munkaköri leírásokkal?

Van a szervezetnek etikai kódexe?

Meghatározottak a szervezeti célok és értékek?

Rendelkezik a szervezet szervezeti integritást sértő események bejelentésére és kezelésére vonatkozó eljárásrenddel?

Biztosított a bejelentő védelem?

Kockázatkezelés

A belső kontrollrendszer öt elemén belül a kockázatkezelés biztosítja azt, hogy a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok azonosításra, értékelésre és a lehető legalacsonyabb szintre csökkenthetőek legyenek.

Kockázat alatt a pontosan előre nem látható, de azért nem elhanyagolható eséllyel, véletlenszerűen bekövetkező – tehát még be nem következett – eseményt értünk. De! Ha a szervezet előzetesen felkészül az adott területen tipikusnak bizonyult kockázatok bekövetkezésére, akkor már nem lehetnek teljesen váratlanok. Ha a lehetséges kockázatok bekövetkezésére a szervezet éber és felkészült, akkor a bekövetkező kockázatok kezelésére a kockázatkezelési intézkedési tervben meghatározottaknak megfelelően jár el. A felkészültség lehetővé teszi a gyors reagálást és a káros hatások mielőbbi csökkentését.

A felelős szervezetrányítás egy olyan átfogó kockázatkezelési keretrendszer megvalósítását igényli, amely hozzájárul ahhoz, hogy a vezetés:

- egységesen értelmezhesse a stratégiai célok elérését, az eredményesség növelését gátló, késleltető kockázatokat, és a kezelésükre kialakított módszereket;

- megfelelően orientálja a munkatársakat a kockázatok és várható hatásuk olyan időben való jelzésére, amikor még megelőző módon lehet a védekező intézkedéseket, döntéseket meghozni;
- elfogadtassa minden munkatárssal a kockázatok kezelésének kialakított gyakorlatát, és a jó munkahelyi légkör megteremtésével ösztönözze őket a kockázatkezelésben való részvételre;
- a megfelelő kockázatkezelés segítségével készített, a vezetés kockázatkezelési tevékenységéről szóló jelentés körütekintő, teljes körű és megbízható legyen.

A felsorolt követelmények teljesítésével kapcsolatban a vezetés feladata:

- a szervezet egészét átfogó kockázatkezelési stratégia kialakítása;
- a kockázattűrő képesség mértékeinek meghatározása;
- a kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása, és betartásának megkövetelése;
- a kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása;
- a kockázatokra adott válaszokkal összefüggő döntéshozatal;
- a kockázatokra való tényleges reagálás megvalósítása;
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos elszámoltathatóság biztosítása.

A kockázatkezelés egyik feltétele, hogy ismertek legyenek azok a szervezeti célok és tevékenységek, amelyekre vonatkozóan a releváns kockázatokat meg lehet állapítani, mérni és a válaszlépéseket meghatározni. A kockázatkezelés másik feltétele, hogy folyamat alapú legyen, tehát a kialakított folyamatok mentén azonosítsuk a kockázatokot.

A kockázatok elemzésének egyik fő hozadéka, hogy a belső kontrollokat a lehető legoptimálisabban tudjuk kialakítani oly módon, hogy az támogassa az eredményes munkavégzést, de ne menjen a hatékonyság rovására, vagyis ne legyen túl bürokratikus vagy túlkontrollált a tevékenység.

A kockázatok azonosítását, elemzését és értékelését célszerű írásban dokumentálni, hogy az minden munkatárs számára megismerhető legyen. Ennek jellemző formája a kockázati leltár, amely tartalmazza:

- az azonosított kockázati esemény leírását, lehetőleg a kiváltó ok és a várható hatás megjelölésével;
- az azonosított kockázattal érintett folyamoto(ka)t és azok folyamatgazdáját;
- az azonosított kockázat értékelését (a kockázat bekövetkezésének valószínűsége és hatás alapján számszerűsítve);
- az azonosított kockázat csökkentésére már alkalmazott kontrollok felsorolását;
- a választott kockázatkezelési stratégiát (elkerülés, csökkentés, megosztás vagy tűrés);
- amennyiben a maradvány kockázati érték a kockázati tűréshatár felett van, a kockázat csökkentésére meghatározott válaszlépést (intézkedést).

A kockázatok csökkentésére meghatározott válaszlépéseket külön dokumentumban is meg lehet jeleníteni, készíthetünk külön kockázatkezelési intézkedési tervet is, amely már csak azokat a

kockázatokat tartalmazza, ahol szükségesnek ítéltük meg, hogy további intézkedéseket kell bevezetni a kockázatok csökkentésére.

Önellenőrző kérdések:

Hogyan valósul meg a kockázatok azonosítása és kezelése az Ön vállalkozásában?

Rendszerezett formában vagy eseti jelleggel?

Formálisan vagy informálisan?

Dokumentáltak?

Kik kerülnek bevonásra a munkatársai közül?

Milyen kockázatokat azonosítottak?

Integritási vagy korrupciós kockázatokat felmérték?

Milyen intézkedéseket, válaszlépéseket határoztak meg a kockázatok kezelésére?

Kontrolltevékenységek

Kontrollnak nevezünk minden olyan intézkedést a vezetés, a vezető testület és egyéb felek részéről, amely arra irányul, hogy kezelje a kockázatot és növelje a célok, célkitűzések megvalósulásának a valószínűségét.

A kontrolltevékenységek kialakítása a kontrollstratégia megválasztását, a kontrollelemek kiépítését és működtetését foglalja magába. A **kontrolltevékenységek** a szervezeti hierarchia minden szintjén és minden működési területén biztosítják, hogy a vezetés iránymutatásai és instrukciói a célokra ható kockázatok kezelésével kapcsolatban úgy kerüljenek végrehajtásra, hogy a vezetés által meghatározott kockázat a tűréshatáron belül maradjon. A kockázatmenedzsment során elemezzük azokat a kockázatokat, amelyek veszélyeztetik a célkitűzések elérését, és amelynek eredményeképpen a költségvetési szerv vezetője döntést hoz, hogy mely kockázatokat milyen módon kezeli. Azt is láthatjuk, hogy a leggyakrabban alkalmazott kockázatkezelési stratégia valamely kontrollelemnek a kialakítása és működtetése. Kisebb vállalkozások ezeket a folyamatokat talán feleslegesnek gondolhatják, azonban az írásba foglalt folyamatok az új kollégáknak segítséget nyújtanak abban, hogy eligazodjanak mit miért és főleg hogyan kell csinálniuk. Ezen kívül csökkentik a hibák gyakoriságát, és segítik a munkavállalókat a vállalkozás működésének gyorsabb megértésében.

A kontrolltevékenységek kialakítása akkor lehet hatékony és megfelelő, ha azokat a szervezeti célkitűzések és a kialakított folyamatok figyelembevételével, a kockázatok teljes körű felmérésével, az azonosított kockázatok pontos elemzésével és értékelésével alapozzák meg. Előfordul, hogy a kontrolltevékenységek részletesen ki vannak dolgozva, de nem alátámasztott, hogy miért van rájuk szükség. Ne felejtsük el, hogy a folyamatok célja nem a kontrollok kiépítése, hanem a célkitűzések elérése, amelyben szerepet játszanak a megfelelő helyre, megfelelően megválasztott kontrollok.

Példa

Gondoljuk végig, hogy mi történik, ha a kontrolltevékenységek megfelelő kialakításához és működtetéséhez szükséges feltételek nem teljesülnek:

- **ha a célok nem világosak:** a végrehajtók nem tudnak célirányosan tevékenykedni, sőt még a vezető sem tudja elég pontosan mit is akar, ilyen feltételek mellett nem lehet a (cél elérést

veszélyeztető) kezelhető kockázati tényezőket sem megfelelően azonosítani;

- **ha a kritérium nem egyértelmű:** nem lehet majd tudni, hogy mihez képest kell értékelni a kontroll információkat, mikor kell beavatkozni;
- **utasítás nem megfelelése:** kommunikáció (irányítási információ) nélkül nem működhet célszerűen a folyamat;
- **a folyamat működtetéséhez szükséges erőforrások biztosítása:** az eredményhez megfelelő erőforrások és munkavállalók is kellenek;
- **kontrolltevékenység hiányában:** nem kap a döntéshozó kontroll információt;
- **a kontrollok működéséből nyert információ nem megfelelése:** nem világos, hogy lényeges-e az eltérés és be kell-e avatkozni;
- **kockázatok azonosításának hiánya:** ha nem ismerjük a kockázatokat, nem tudjuk már előzetesen, hogy mit tehetünk ellene;
- **kockázati tényezők azonosításának hiánya:** ha nem ismerjük a kockázati tényezőket, nem tudjuk befolyásolni őket;
- **döntés nem megfelelése, hiánya:** hiába látjuk a célt, ismerjük a kritériumot, látjuk a kockázatot, tudjuk azt is mit kellene tennünk, ha nem merjük időben meghozni a döntést a szükséges beavatkozásról;
- **beavatkozás hiánya:** ha a döntést nem hajtják végre, akkor semmi hatást nem érhetünk el.

A kockázatelemzés eredményeinek figyelembe vételével egy folyamat kialakításakor vagy felülvizsgálatakor át kell gondolni, hogy a kockázatok megfelelő csökkentése érdekében milyen kontrollokat kell beépíteni a folyamatba, és azokat célzottan hová kell elhelyezni. A kontrollok bevezetésekor meg kell határozni az adott kontroll célját, vagyis a **kontrollcélkitűzést** (control objective). A kontrollcélkitűzés leírja, hogy a kontroll bevezetésétől milyen eredményt várunk, tehát milyen jellegű kockázatot vagy hibát fog csökkenteni, mire irányul az adott kontroll (pl. teljesség, pontosság, szabályszerűség, gazdaságosság, eredményesség stb.).

A kontrolltevékenységek eredménye egy folyamat vagy egy rendszer vonatkozásában akkor megfelelő, ha az ott működtetett kontrollok együttesen helytálló, releváns, hiteles, elegendő és megbízható információt nyújtanak a kockázatkezelési tevékenység során azonosított és kritikusnak, tehát kezelendőnek minősített kockázatok tényezőiről, azokat az adott kontrollcélkitűzés elérésével igazolhatóan és folyamatosan a kockázati tűrőhatár alatt tartják.

A kontrollok különböző céllal kerülhetnek beépítésre a folyamatokba:

Kontrollcélkitűzés	Példa
1. Teljesség	<i>minden pénzügyi tranzakció illetve feljegyzés szerepel a jelentésekben</i>
2. Pontosság	<i>pontos összegek szerepelnek</i>
3. Felhatalmazás	<i>munkatársak felhatalmazása aláírási joggal, például ki milyen mértékig vállalhat kötelezettséget, ki írhat alá szerződést</i>
4. Érvényesség	<i>lényeges pénzügyi műveletek a megfelelő szinteken kerülnek jóváhagyásra</i>
5. Ténylegesség	<i>vagyon létezése, tartozások megléte, adásvétel esetén az áru vagy szolgáltatás ténylegesen átvételre került,</i>

	<i>pontosan le lett könyvelve</i>
6. hibák Feltárása és korrekciója	<i>feltárt hibák javítása</i>
7. Felelősségi körök elkülönítése	<i>lényeges bizonyos funkciók egymástól való elkülönítése például a döntés előkészítés, döntéshozás és pénzügyi elszámolás</i>
8. pénzügyi Kimutatások, jelentések	<i>a pénzügyi helyzet valós bemutatása, havi, féléves jelentések vagy döntések megalapozásához adatok szolgáltatása</i>

Az INTOSAI standardok szerint a szervezetnek egyensúlyt kell biztosítania a **megelőző és feltáró kontrolltevékenységek** között. A célok elérése érdekében a kontrolltevékenységekhez szükségszerűen **helyrehozó műveletek**nek is kell kapcsolódnia.

A következő oldalakon lévő táblázatok segítségével tekintsük át a kontrolltevékenységek típusait:

Kontrolltevékenység csoportok	Jellemzői	Alkalmazás	
<p>Megelőző kontrollok (preventive):</p> <p>Alapvető célja, hogy a hibás lépések, nem előírászerű teljesítések esetén megakadályozzák a folyamat továbbvitelét, s így előzzék meg a nagyobb hibák bekövetkezésének lehetőségét.</p>	<p>Engedélyezési és jóváhagyási eljárások</p>	<ul style="list-style-type: none"> - felhatalmazás keretein belül teljesíthető; - annak biztosítására, hogy csak a vezetés szándékának megfelelő, indokolt tranzakciókat és eseményeket kezdeményezzenek; - dokumentálni kell; - szabályszerűség és célszerűség vizsgálatára terjed ki; 	
	<p>Felhatalmazás</p>	<ul style="list-style-type: none"> - egyes tevékenységek ellátására csak meghatározott személyek felhatalmazása; 	<ul style="list-style-type: none"> - belső szabályzat, amely az adott szervezetnél meghatározza, hogy ki lehet kötelezettségvállaló, ellenjegyző, érvényesítő, utalványozó; - delegált jogkörök;
	<p>Feladat- és felelősségi körök elhatárolása</p>	<ul style="list-style-type: none"> - a hiba, veszteség, hibás műveletek kockázatának, valamint annak a kockázatnak a csökkentése, hogy az ilyen problémákat nem észlelik; - a feladatkörök és felelősségi körök szisztematikus, több személyre történő felosztása biztosítja a hatékony és kiegyensúlyozott kontrollt; - kis szervezetnél előfordulhat, hogy a feladatkörök elhatárolása nem megvalósítható, ez külön kockázatot jelent, amire a vezetésnek figyelemmel kell lennie; 	<ul style="list-style-type: none"> - a kötelezettségvállaló és a pénzügyi ellenjegyző ugyanazon gazdasági esemény tekintetében azonos személy nem lehet. Az érvényesítő ugyanazon gazdasági esemény tekintetében nem lehet azonos a kötelezettségvállalásra, utalványozásra jogosult és a teljesítést igazoló személlyel; - például a tranzakciók végrehajtását, jóváhagyását és nyilvántartását más személy vagy szervezeti egység végzi; - munkatársak rotációja;
	<p>Hozzáférési kontrollok</p>	<ul style="list-style-type: none"> - forrásokhoz és nyilvántartásokhoz való hozzáférés kontrolljai; - a vagyontárgyak fizikai ellenőrzésére, az információk biztonságára kialakított ellenőrzési pontok, amelyek egy adott tevékenységben való részvételt, illetve felügyeletet csak meghatározott személyek számára tesznek lehetővé; 	<ul style="list-style-type: none"> - jelszavakkal biztosított hozzáférés; - rendszerek biztonságának és integritásának biztosítása; - biztonsági és logikai ellenőrzési pontok; - záruk, belépőkártyák, riasztók;
	<p>Igazolás</p>	<ul style="list-style-type: none"> - valami meglétének, teljesülésének vagy pontosságának igazolása; 	<ul style="list-style-type: none"> - teljesítésigazolás; - nyilvántartásba vétel előtti kontrollok;
	<p>Belső szabályozó eszközök</p>	<ul style="list-style-type: none"> - belső szabályzatok; - útmutatás; - képzés; 	<ul style="list-style-type: none"> - folyamatképek, folyamatleírások, ellenőrzési nyomvonalak; - vezetői utasítások, eljárásrendek.

<p>Feltáró kontrollok (detective):</p> <p>Azon kontrollok, amelyek a már bekövetkezett hibákat tárják fel, rámutatva a hiba, hiányosság előfordulásának tényén kívül, a szervezetre gyakorolt hatására is. Utólagos jellegük ellenére, visszatartó erejűek.</p>	<p>Egyeztetések</p>	<ul style="list-style-type: none"> - a dokumentumok és/vagy adatok adott körének egy másikkal való összehasonlítása; 	<ul style="list-style-type: none"> - készletellenőrzések; - készletegyeztetések; - egyenleg visszaigazoltatások; - analitikával való egyeztetések; - automatikus kontrollok tranzakció-limitekre; - leltározás; - rovancs;
	<p>Működési teljesítmény vizsgálata</p>	<ul style="list-style-type: none"> - teljesítménymenedzsment; - a folyamatok, tevékenységek hatékonyságát és eredményességét vizsgáló intézkedések; 	<ul style="list-style-type: none"> - kontrolling működtetése; - minőségbiztosítás; - a hálótervek végrehajtásának figyelemmel kísérése; - a meghatározott teljesítmények alakulásának ellenőrzése (teljesítménymutatók alkalmazásával); - projektek megvalósításáról szóló áttekintések; - más, azonos feladatot ellátó szervek, szervezeti egységek adataival, gyakorlatával, eredményeivel való összehasonlítás (benchmarking); - belső ellenőrzési vizsgálat;
	<p>Műveletek, folyamatok, tevékenységek vizsgálata</p>	<ul style="list-style-type: none"> - nyomon követési eljárások; - a műveletek, folyamatok és tevékenységek időszakonkénti felülvizsgálata annak érdekében, hogy megfeleljenek a hatályban lévő szabályozásnak, irányítási elveknek, eljárásrendeknek és egyéb követelményeknek. 	<ul style="list-style-type: none"> - független felülvizsgálatok; - belső ellenőrzési vizsgálat;
	<p>Beszámoltatás</p>	<ul style="list-style-type: none"> - beszámoltatással (személyesen számon kéri az érintett munkatársától a végrehajtás megtörténtét és eredményét); - helyszíni tapasztalatszerzéssel (a konkrét folyamat, ügylet előirtaknak megfelelő lebonyolítását a helyszínen is meg szemléli); - intézkedések nyomon követésével (beszámolókat bekérésével, belső vagy külső ellenőrök megbízásával); 	

<p>Helyrehozó kontrollok (corrective): Kialakításuk célja a már bekövetkezett, nemkívánatos esemény következményeinek kijavítása. Ezek biztosítékként is szolgálhatnak az elszervedett veszteségek, károk miatt elmaradt haszon bizonyos mértékű visszaszerzésére, a pénzeszközök vagy szolgáltatási képesség terén. Például, egy beruházás kivitelezése során a műszaki ellenőr által megkifogásolt „teljesítés” kötbérezése, illetve a garanciális javításokra szolgáló tartalék visszatartása.</p>	<p>- ezen kontrollok esetében a kontrolltevékenységektől nem csak azt követelik meg, hogy adjanak információt a kockázatról, hanem azt is, hogy ha az a kockázat meghaladja a tűréshatárt, akkor hajtsanak végre valami hatásos intézkedést annak érdekében, hogy a kockázatot ismét megbízhatóan a tűréshatár alá csökkentsék;</p> <p>- egy negatív hatású cselekmény, esemény elkerülésének lehetőségeire hívják fel a figyelmet, és így lehetőséget adnak a várható negatív hatást megelőző, vagy mérséklő intézkedés meghozatalára, a hibás gyakorlat ismétlődésének megakadályozására;</p>	<p>- olyan szerződési feltételek kikötése, amelyek kedvezőtlen esemény esetén jobb pozíciót eredményeznek vagy csökkentik is a veszteséget;</p> <ul style="list-style-type: none"> - biztosítás kötése; - garanciák kikötése; - helyreállítási terv; - üzletfolytonossági terv; - biztonsági mentés; - katasztrófa terv;
---	---	--

Milyen kontrollokat alkalmazhatnak a gyakorlatban?

1. A vagyon védelmére alkalmazható kontrollok

Például az alábbi kontrollok alkalmazásával lehet megvédeni a fizikai és nem fizikai formában létező vagyont, minimálisra csökkenteni az akár külső akár belső forrásból eredő veszteséget:

- fizikai védelem, irodák zárása, zárható iratszekrények, széfek stb.;
- biztonsági felvételek készítése;
- bizonyos adatbázisokhoz, területekhez való hozzáférés korlátozása;
- számítógép jelszavak, széfhez tartozó kódok megváltoztatása időről időre;
- annak elkerülése, hogy egy alkalmazott teljes kontrollt kapjon egy kulcsfolyamat fölött;
- tűzfalak és egyéb védelmi eszközök használata a számítógépeken;
- megfelelő vezetői felülvizsgálat biztosítása.

Példa

A vállalkozások gyakran eladják az olyan informatikai eszközeiket, melyek már idejét múltak vagy használtak és sok esetben a rajta hagyott adatok, programok nem kerülnek megfelelő mértékben törlésre. Képzeld el, mi lenne, ha ügyfél listája a konkurenciához kerülne! Milyen kontrollt látna szívesen, mely biztosítja, hogy az eszközök megfelelően „tisztításra” kerültek?

2. Annak biztosítása, hogy a pénzügyi információk pontosak és megbízhatóak legyenek

Pénzügyi jelentések készítése során a készítők feltételezik a következőket:

- minden vagyon és kötelezettség/tartozás valóban létezik;
- minden feljegyzés/jelentés lefedi a teljes történést, teljes;
- nem marad ki semmilyen teher, kötelezettség, jog;
- minden releváns információt közöltek.

Egy vállalkozás pénzügyi stabilitásához elengedhetetlen az időközönkénti megbízható tájékoztatás mind a jó mind a rossz hírekről.

Az alábbi kontrollok alkalmazhatóak:

- elszámoltathatóság – felelősségvállalás az elkészített jelentés tartalmáért;
- dokumentumok iktatása – a beazonosíthatóság és visszakereshetőség érdekében;
- elszámolások rendszeres egyeztetése;
- automatizált kontrollok – például érték limit;
- feladatkörök és hatáskörök elkülönítése;
- a könyvelt és a tényleges számok összevetése;
- kifizetések jóváhagyására folyamat megalkotása;
- rendszeres, független ellenőrzések – például belső ellenőrzés, könyvvizsgáló, külső szakértő.

Kisebb vállalkozások azt gondolhatják, hogy ezeknek a kontrolloknak csak a nagyobb vállalkozásoknál van értelme, holott ez nem igaz. Személyes megfigyelések és rutin ellenőrzések segíthetnek valamely hiba kiszűrésében, mielőtt a vállalkozás másik területére hatással lenne. Ne feledje minden elveszett vagy ellopott forint az Ön zsebéből hiányzik.

3. Megfelelést biztosító kontrollok

Olyan kontrollok, amelyek azt segítik elő, hogy a vállalkozás minden pénzügyi és működési követelménynek megfeleljen:

- munkavédelemi kockázatok felmérése és megfelelő intézkedések előírása;
- biztonsági szakértő igénybevétele;
- tűzbiztonsági szakember alkalmazása;
- jogi tanácsadás igénybevétele;
- fizikai kontrollok balesetek megelőzésére;
- ügyfelek panaszainak feldolgozása időben és méltányosan;
- munkavállalói visszajelzések megfelelő kezelése;
- kellően dokumentált folyamatok;
- rendszeres, független ellenőrzések – például belső ellenőrzés, könyvvizsgáló, külső szakértő.

4. Kontrollok, melyek segítenek az üzleti célkitűzések megvalósításában

Pontos pénzügyi adatok hiányában a döntések meghozatala bonyolult és ez az üzlet kárára válhat. **Az alábbi kontrollok segítenek megbizonyosodni abban, hogy pénzügyi adatok pontosak és aktuálisak, ezáltal segít az üzleti célkitűzések megvalósításában:**

- referencia vizsgálatok annak érdekében, hogy megbizonyosodjanak arról, hogy a munkavállalók rendelkeznek a kellő képesítéssel;
- megfelelő tréningek biztosítása;
- munkavállalói kompetenciák fejlesztése;
- a munkavállalók munkájának megfelelő irányítása, felügyelete;
- büntetlen előélet vizsgálata;
- dokumentum kontroll;
- négy szem elve;
- automatizált kontrollok;
- érvényességi kontrollok – például a számlákon lévő összegek ellenőrzése;
- feladatkörök elkülönítése - például számla befogadása és kifizetése;
- eseti ellenőrzések – például pénztárhozants;
- feladatkörök rotálása;
- hozzáférési kontrollok;
- vezetői ellenőrzés, beszámoltatás, felülvizsgálat.

Miért érezzük úgy, hogy nem működnek minden esetben a belső kontrollok?

- Nem megfelelő megítélés – a tulajdonosoknak folyamatosan értékelniük kell az üzleti folyamatokat, a munkatársakat és üzleti partnereket a megbízhatóság szempontjából is.
- Nem várt tranzakciók – nem minden tevékenység található meg a folyamatleírásban. Ha a folyamatleírásban megfelelően leírja az indokokat, mögöttes magyarázatot ad, akkor a nem várt események megoldása is könnyebbé válik. Tulajdonosként nem láthat át minden folyamatot, azonban a megfelelő kontroll háttér segíthet a nem várt helyzetekben.
- Összejátszás – gyakran előfordulhat kettő vagy több ember összeáll a csalás érdekében. Ezt nehéz megfékezni a kisebb vállalkozásokban. A tulajdonos jelenléte, a kulcsfigurák folyamatos figyelemmel kísérése vagy éppen a lebukástól való félelem visszatartó erő lehet.
- Felülbírálás a vezetőség részéről – a vezetőség és a munkavállalók gyakran tekintenek úgy a belső kontrollra, mint a vörös posztóra, feleslegesnek, időpocsékolásnak tartják.
- Gyenge belső kontroll – nem megfelelően megválasztott kontroll eljárások, vagy a munkatársak nem tartják be az előírt eljárásrendeket és a vezetőség nem felügyeli azok betartását.
- Csalás – a munkatársak megfelelő kiválasztásával, a kontrolltevékenységek megfelelő kialakításával csökkenthető a csalások kockázata.
- Rossz üzleti döntések – ha nem áll rendelkezésre megfelelő információ az rossz üzleti döntések meghozatalát eredményezheti.
- Nem megfelelő cselekvés hiba esetén – a személyi változtatás önmagában nem elégséges, mert a rossz folyamatok és eljárásrendek ugyanúgy megmaradhatnak, és ezért a problémát nem oldja meg.

Önellenőrző kérdések:

Vizsgálja meg a folyamatokat a saját vállalkozásánál! Választ adnak a hogyan és mikor, valamint a ki felelős kérdésre?

Mely kontrolltevékenységeket alkalmazza Ön a vállalkozásában?

A kontrollok kialakításánál figyelembe vette az adott folyamatban rejlő kockázatokat?

Arányban vannak a kontrollok a kockázati kitettséggel?

Előfordult az Ön vállalkozásánál csalás, korrupció vagy más visszaélés?

Információs- és kommunikációs rendszer

Az információ és a kommunikáció nélkülözhetetlen a vállalkozás és a belső kontrollrendszer működéséhez. A vállalkozások egyik fő erőforrása a megfelelő információ!

A vállalkozások információs- és kommunikációs rendszerének biztosítania kell:

- a munkavégzéshez, a döntések hozatalához **megfelelő, releváns, időszerű, aktuális, friss, pontos és hozzáférhető információ** rendelkezésre állását;
- **beszámoltatási rendszer** kialakítását;
- **belső információáramlást** és a kommunikációs csatornák kiépítését (horizontális, vertikális, mátrix);

- **iratkezelés, irattározás, titkos ügykezelés** – dokumentumok teljes körű nyilvántartása és tárolása, nyomon követése a fellelhetőség és visszakereshetőség biztosítása érdekében;
- a **szervezeti integritást sértő események / kockázatok jelentését**;
- a **külső kommunikációt**, amely magába foglalja a vállalkozás tulajdonosaival, üzleti partnereivel, médiával, társadalmi szervezetekkel, hatóságokkal való kommunikációját;
- a **személyes adatok megfelelő kezelését és védelmét**¹⁸, az átláthatóság követelmények teljesítését valamint a **panaszok kezelését**;
- megfelelő és megbízható **informatikai háttér** tekintettel arra, hogy az adatgyűjtés, tárolás, felhasználás általában információs technológiával (IT), vásárolt szoftverek, vagy saját maguk által előállított programok használatával történik (pl. iktató program, a könyvelési programok, szövegszerkesztő, adatbázisok stb.).

A kommunikációs rendszer kialakítása és működtetése során figyelemmel kell lenni arra, hogy abban minden olyan adat és információ megjelenjen és kerüljön feldolgozásra, amely alapvetően szükséges a vállalkozás irányítása és ellenőrizhetősége szempontjából.

A munkatársak munkájának minőségét és a vezetők döntési képességét az információ minősége jelentősen befolyásolja, ezért fontos, hogy az információ megfelelő, releváns, időszerű, aktuális, friss, pontos és hozzáférhető legyen. Ennek megvalósítását támogathatja a **szervezet informatikai rendszere** amely:

- képes minden esemény, tranzakció pontos, teljeskörű és ellenőrzött feldolgozására;
- az adott szintre a végrehajtáshoz szükséges megfelelő mennyiségű és minőségű, kellően pontos, releváns információkat a megfelelő időpontban juttatja el;
- megoldja, hogy minden munkavállaló a feladat elvégzéséhez szükséges adatokhoz, információkhoz hozzájusson, azokat felhasználhassa, és
- védi a szervezet információs rendszerét az illetéktelen behatolásoktól.

Önellenőrző kérdések:

Ön hogyan biztosítja az információk rendelkezésre állását?

A fentiek közül milyen elemek vannak jelen az Ön vállalkozásánál?

Előfordult már, hogy egy üzleti döntés előtt úgy érezte nem rendelkezik elegendő információval a döntés meghozatalához?

Megfelel az Ön vállalkozása az adatvédelemre és az adatkezelésre vonatkozó jogszabályoknak?

Nyomon követési rendszer (monitoring)

A monitoring egy **dinamikus folyamat**, amely a vállalkozás fő céljait, a külső/belső adottságokat, valamint a belső kontrollrendszer egyéb elemeit folytonosan figyelemmel kíséri és értékeli, a külső/belső változásokhoz pedig alkalmazkodik.

A monitoring **általánosságban** a különböző szintű szervezeti célok megvalósításának folyamatát kíséri figyelemmel, melynek során a releváns eseményekről és tevékenységekről (együtt: folyamatokról)

¹⁸ https://www.naih.hu/files/2016_11_15_Tajekoztato_munkahelyi_adatkezelesek.pdf

rendszeres jelleggel, strukturált, döntéstámogató információkhoz jutnak a vállalkozás vezetői / tulajdonosai. Bár a **monitoring rendszerek felépítése** vállalkozásonként különböző lehet, **az alábbiakban megegyeznek:**

- a **vezető felelőssége** kiépíteni és működtetni a monitoring rendszert;
- a **szervezet egészére** kiterjedőnek kell lennie;
- **kockázati alapon** kell működnie, vagyis szűkös erőforrások esetén a célok megvalósítását leginkább veszélyeztető folyamatokra kell fókuszálnia;
- a változó körülményekhez igazodva **folyamatosan megújulónak** kell lennie.

A monitoring rendszerrel szemben általános követelmény, hogy az legyen alkalmas:

- a belső kontrollok működéséről megfelelő, intézkedésekre alkalmas, folyamatos információk biztosítására;
- a különböző tevékenységi körök kapcsolódási pontjain előírtak betartásának figyelemmel kísérésére;
- a tevékenységekben meglévő kockázatok jelentkezésének észlelésére és mérséklésükre, megszüntetésükre vonatkozó javaslatok megtételére;
- a belső ellenőrzés ellenőrzési tapasztalatai hasznosításának értékelésére.

A **szervezeti teljesítmény monitoringja** a stratégiai célok teljesüléséhez kapcsolható, mérhető, mutatószámokban kifejezett output értékeket követi nyomon és értékeli. A **belső kontrollrendszer monitoringja** a rendszerelemek folyamatos figyelemmel kísérését jelenti (adatok gyűjtése, elemzése, értékelése). Célja, hogy a vezetés számára bizonyosságot adjon a belső kontrollrendszer eredményes működéséről. Két típusa:

- a **folyamatba épített monitoring** (az operatív tevékenységek keretén belül működtetett, folyamatos adatgyűjtés és adatelemzés); valamint
- az **egyedi értékelés** (rendszeres időközönként végzett, általában – de nem feltétlenül - a folyamatba épített monitoring által szolgáltatott információkra alapozott értékelő tevékenység, mely során a folyamatba épített monitoring tevékenységeket is vizsgálja).

Leegyszerűsítve úgy is fogalmazhatunk, hogy a szervezeti teljesítmény monitoringja azt figyeli, mit értünk el, a belső kontrollrendszer monitoringja pedig azt elemzi, hogy ezt a teljesítményt hogyan értük el.

A szervezeti nyomon követési rendszer kiépítésének egyik lehetséges – de nem kizárólagos – eszköze a **független belső ellenőrzési funkció** kiépítése a szervezetnél. A belső ellenőrzés olyan független, objektív bizonyosságot adó eszköz és tanácsadói tevékenység, amely értéket ad a szervezet működéséhez és javítja annak minőségét. Módszeres és szabályozott eljárással értékeli és javítja a kockázatkezelési, a kontroll és az irányítási folyamatok hatékonyságát, ezáltal segíti a szervezeti célok megvalósítását. A belső ellenőrzési tevékenységre vonatkozó nemzetközi standardok itt találhatóak:

<http://iia.hu/hu/tudastar-kiadvanyok.html>

Önellenőrző kérdések:

Ön hogyan biztosítja a munkatársai tevékenységének nyomon követését?

Van rendszeres, dokumentált beszámolási rendszer a vállalkozásánál?

Alakítottak ki teljesítménymutatókat a teljesítmény mérésére és értékelésére?

Működik belső ellenőrzés a vállalkozásánál?

Vett már igénybe akár eseti jelleggel külső értékelőt, szakértőt a vállalkozása támogatására?

Értékeli rendszeresen a szervezeti célkitűzések teljesítését, és az esetleges eltérések esetén annak okait?

Bejelentőrendszerek – azaz hová lehet fordulni, ha visszaélést tapasztalnak?

A visszaélés-bejelentési rendszer mára már nem új fogalom, nemzetközi szervezetek iránymutatásainak közkedvelt témája, nem véletlenül. A nemzetközi és hazai vállalkozások növekvő számban vezetnek be ezt a belső, a munkavállalók szervezeten belül észlelt jogellenes vagy belső szabályt sértő cselekményei felismerésére szánt eszközt. A rendszert az a tapasztalat hívta életre, hogy a (jog)szabályszegést (legyen az munkahelyi vagy közérdek) észlelő személyek, tartanak az őket érő hátrányos következményektől, melynek veszélye fennáll abban az esetben, ha közvetlen felettesüknek kell jelentést tenniük. Általában a munkavállaló az, aki elsőként észleli a visszaéléseket a munkahelyén, fontos bátorítani őket és megerősíteni abban, hogy a tudomásukra jutott visszaélést bejelentsék félelem nélkül, hiszen ez nyújtja a munkáltatónak és a hatóságoknak a legnagyobb segítséget a jog- vagy egyéb szabálysértés felismerésében, megakadályozásában. A visszaélés-bejelentési rendszerben egy védett, kidolgozott eljárás alapján kerül kivizsgálásra, történt-e jogszabály, vagy munkahelyi etikai, magatartási szabálysértés.

Annak érdekében, hogy mind a munkáltató mind a munkavállaló megfelelően és bátran használni tudja ezt a törvény adta lehetőséget fontosnak tartjuk, hogy mindkét oldal ismerje ezzel kapcsolatos jogait, kötelezettségeit és lehetőségeit.

Jogszabályi háttér

2012-ben a meglévő hiányosságokkal teli bejelentő-védelmi rendszer megerősítéséről döntött a kormány, szakmai fórum keretében vitatták meg a lehetőségeket. A fórumon részt vettek a magyar közigazgatás képviselői, valamint a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) szakértői, akik a hazai és nemzetközi tapasztalatokat mutatták be. Vizsgálták például Svájc, Ausztria, az Egyesült Királyság bejelentő védelmi modelljét is.

Az itt kidolgozott panaszokról és a közérdekű bejelentésekről szóló 2013. évi CXLV. törvény (panasztörvény) 2014. január 1-jén lépett hatályba, és kijelöli az eljárás kereteit annak érdekében, hogy a bejelentő és a bejelentésben érintett személy is megfelelő védelemben részesüljön.

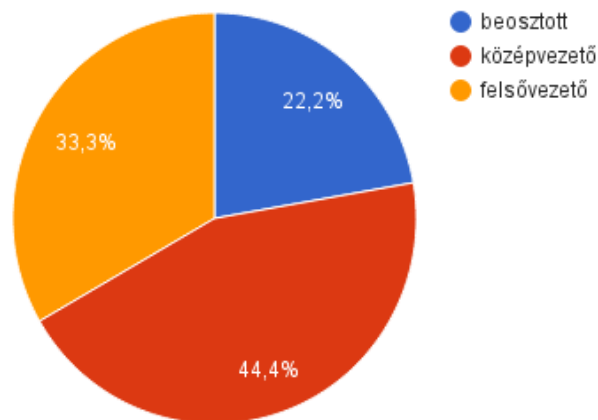
A bejelentővédelem intézményének lényege, hogy megfelelő felületet és védelmet nyújtson azok számára, akik a felhívják a figyelmet valamely szervezet működése során tapasztalt visszaélésekre, hiányosságokra. A bejelentők nem saját, hanem a közösség, mindannyiunk érdekében cselekednek, így várhatják el az esetleges retorziókkal szemben a kiemelt védelmet.

A törvény kiterjed a munkáltatói visszaélés-bejelentési rendszerek részletes szabályozására is, a foglalkoztató szervezeteknek lehetősége nyílik az előre meghatározott magatartási szabályok, illetve jogszabályok megsértésének visszaszorítására. A bejelentést a munkáltató köteles szoros határidőn belül megvizsgálni, az eredményről pedig a bejelentőt értesíteni. A nemzetközi vállalkozások gyakorlatára figyelemmel az adatok külföldre történő továbbítására is sor kerülhet, feltéve hogy az adatkezelő nemzetközi szerződés keretében kötelezettséget vállal a bejelentésre vonatkozó magyar törvényi szabályok betartására, és a továbbított személyes adatok megfelelő szintű védelmére.

Pillanatfelvétel magyarországi vállalkozásokról

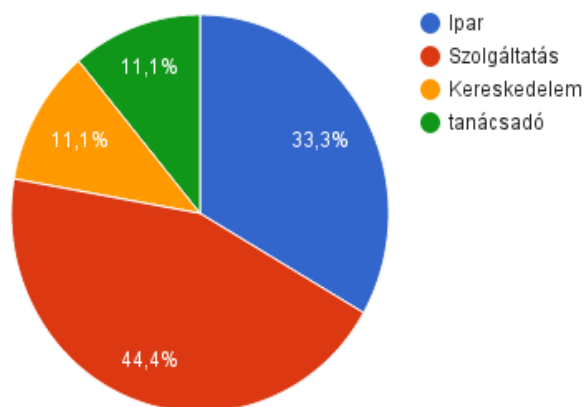
Számos Magyarországon működő vállalkozás vezetett be visszaélés-bejelentési rendszert. E rendszerek működtetésének gyakorlati hasznosulása vizsgálatára a Nemzeti Védelmi Szolgálat (nem reprezentatív) felmérést készített 2015 őszén az országban működő kereskedelmi és iparkamarák és azok tagvállalatai együttműködésével. A felmérés célja a visszaélés-bejelentési rendszerek és az etikus működésről alkotott kép feltérképezése volt. A válaszadók között túlnyomóan (77 %) külföldi és magyar többségi tulajdonú közép- és nagyvállalkozások közép- és felső vezetői szerepeltek.

Válaszadók beosztás szerint



A felmérésben az alábbi arányban vettek részt vállalatok gazdasági ágazatuk alapján.

Válaszadó vállalat gazdasági ágazata



A megkérdezett közép- és nagyvállalkozások zöme (82 %) rendelkezik etikai kódexszel, vagy más hasonló belső magatartási szabállyal, melyet többnyire (71 %) belső online információs vagy levelező rendszerén tesz hozzáférhetővé. A vállalkozás etikus működésre való törekvése

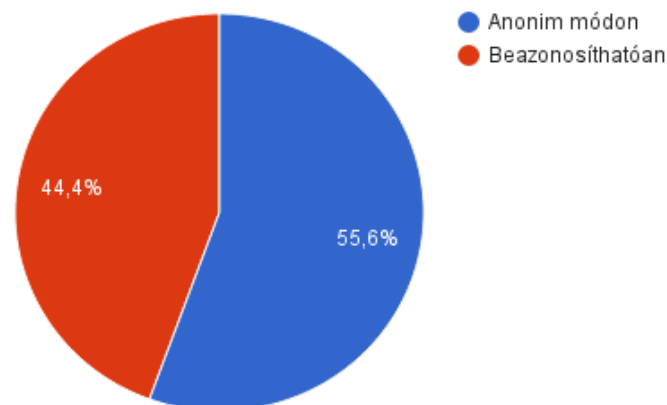
szempontjából fontos információ, hogy a válaszadók 71,4 %-ánál a vállalkozáshoz belépéskor kötelező az etikai szabályzó elfogadása.

Az etikus működés elősegítésének leghatékonyabb módszereit (belső szabályzatok, oktatás, vezetői példamutatás) vizsgáló kérdés kapcsán a válaszadók többsége (78 %) a vezetői példamutatást látja az etikus működés mozgatórugójának szemben az etikai oktatással illetve belső szabályozók használatával.

Ami az etikus működés gyakorlati megvalósulását illeti a vállalkozáson belül – habár a válaszadók inkább kedvezően ítélik meg a helyzetet – többségük szerint függetlenül a kinyilatkoztatott, elfogadtatott elvektől, a gyakorlati megvalósuláson még van javítanivaló. Szintén fontos üzenete a felmérésnek, hogy a vállalkozás etikus működéséért való felelősségvállalási hajlandóság igen magas volt a megkérdezettek körében: 77 %-uk teljes mértékben egyet értett azzal az állítással, miszerint az etikus szervezeti kultúra kialakítása és fejlesztése mindenkinek egyaránt feladata beosztástól függetlenül.

A válaszadók közel 90 %-a működtet visszaélés-bejelentési rendszert, melyek jelentős része belső magatartási szabályok megsértése és jogszabálysértés esetén egyaránt alkalmazható. A rendszerre vonatkozó információk elsősorban az intraneten érhetőek el, míg a működésük rendje belső tréningek, illetve írásos oktatási anyagok tárgyát képezi.

Anonim panasztétel lehetőségére vonatkozó vélemények megoszlása



A bejelentések anonimitásával kapcsolatban megoszlának a vélemények, bár némileg többen voltak azok, akik szerint indokolt a névtelen bejelentés lehetőségét is biztosítani.

A felmérés részét képezte annak vizsgálata is, hogy a megkérdezettek élnének-e a visszaélés-bejelentési rendszer adta lehetőségekkel. Azok, akik nem vennék igénybe a visszaélés-bejelentési rendszert, azt szükségtelennek tartják, helyette elegendőnek tartják a szabálytalanságok szervezeti hierarchián belüli jelzését. Az is jelzésértékű ugyanakkor, hogy a megtorlástól való félelem egy válaszadót sem tartana vissza a rendszer használatától.

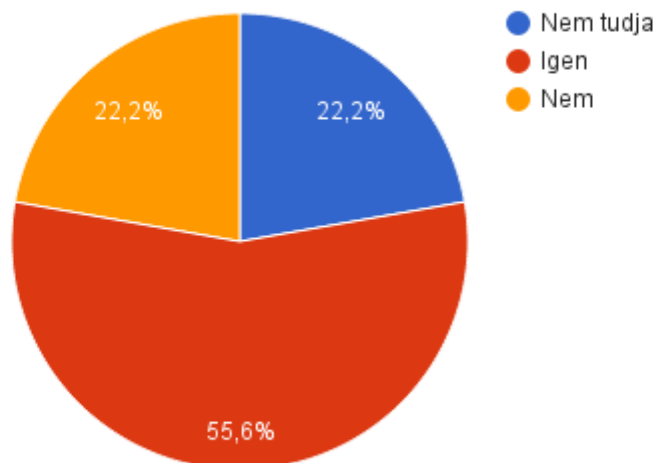
Összefoglalóan tehát elmondható, hogy a megkérdezettek szerint az etikus működés szempontjából elsődleges a példamutatás, vagyis a vállalati kultúra milyensége, melynek formálásában mindenkinek egyaránt szerepe, felelőssége van. Ezt önmagában egy visszaélés-bejelentési rendszer nem pótolhatja, ám a felelős vállalati működésnek fontos eleme.

Támpontok a visszaélés-bejelentési rendszer gyakorlati működtetéséhez¹⁹

Támpontok munkáltatóknak

Előrebocsátandó: a visszaélés-bejelentési rendszer nem panacea, és nem lehet azzal kapcsolatban minden vállalkozástípusra és -méretre azonos elvárásokat támasztani. Emellett azoknál a vállalkozásoknál, melyek nyílt, átlátható és biztonságos, a munkavállalókat partnerként kezelő környezetet teremtenek nem feltétlenül szükséges a „hagyományos” belső kontrollrendszer és a kommunikációs csatornák kiegészítése.

Visszaélés-bejelentési rendszerek igénybe vételére vonatkozó vélemények megoszlása



¹⁹ A fejezet a Deloitte „Whistleblowing” a hazai gyakorlatban, Jogi hírlevél, 2014. január, valamint a Whistleblowing: Guidance for Employers and Code of Practice, Department for Business, Innovation and Skills, Egyesült Királyság, 2015. március c. kiadványok felhasználásával készült.

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/Documents/legal/HU-legalnews-20140116-hun.pdf>

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/415175/bis-15-200-whistleblowing-guidance-for-employers-and-code-of-practice.pdf

Ha a munkáltató úgy dönt, hogy a jogszabályok, vagy a vállalkozás belső magatartási szabályainak megszegése bejelentését szolgáló rendszert hoz létre, akkor azt a panasztörvény szerinti munkáltatói visszaélés-bejelentési rendszernek kell tekinteni.

A korábbiakban említett, a Nemzeti Védelmi Szolgálat által lefolytatott felmérés alapján látható a multinacionális nagyvállalkozások többsége az anyavállalat etikai kódexét adoptálja, ezért fontos e belső szabályok felülvizsgálata és a hazai előírásoknak történő megfeleltetése a jogszerűen működő visszaélés-bejelentési rendszer kialakításához.

A rendszer működtetéséhez a jogszabályi előírásokat, valamint az alábbi szempontokat célszerű figyelembe venni:

- hozzáférhetőség;
- érthető, egyértelmű szabályrendszer;
- kommunikáció;
- védelem.

Hozzáférhetőség

A panasztörvény előírása szerint a bejelentési rendszer működésére, valamint a bejelentéssel kapcsolatos eljárásra vonatkozóan a munkáltató honlapján magyar nyelvű, részletes tájékoztatást köteles közzétenni.

A tájékoztatóban célszerű kitérni például a rosszhiszemű bejelentés következményeire, az adatvédelmi kérdésekre és arra, hogy van-e lehetőség név nélkül bejelentést tenni, illetve hogy a névtelen bejelentés kivizsgálása mellőzhető. Indokolt lehet egy – csak a bejelentés kivizsgálására feljogosított személy(ek) által hozzáférhető kapcsolattartási e-mail cím megadása is.

Érthető, egyértelmű szabályrendszer

A panasztörvény viszonylag részletesen meghatározza a visszaélés-bejelentési rendszerek működésének lényegi szabályait. Megadja

- a bejelentők körét;
- a bejelentőre és a bejelentéssel érintettekre vonatkozó adatvédelmi szabályokat;
- a bejelentés kivizsgálásának időszerűségét biztosító szabályokat;
- a vizsgálat lehetséges lezárási módjait.

Túl e jogszabályi kereteken indokolt még annak pontos meghatározása is, hogy

- kihez fordulhat a bejelentő;
- melyek a rendszer működtetésével kapcsolatos felelősségi körök és mik azok tartalma;
- milyen esetek NEM tartoznak a visszaélés-bejelentési rendszerre;
- melyek a rendszer korlátai – mire NEM jogosult a vizsgálatot végző személy;

- mi az a minimális adatkör, ami a bejelentőtől elvárható a hatékony és időszerű kivizsgálása érdekében;
- az adatvédelmi kötelezettségeken túl egyéb szabályok megállapítása a bejelentés felvételéhez;
- melyek a vizsgálat alapján szóba jöhető intézkedések;
- melyek a kivizsgálás formai követelményei.

Amennyiben a munkáltatónál működik üzemi tanács, a visszaélés-bejelentési rendszer bevezetéséről a munkáltató köteles a munkavállalói érdekképviseleti szervezettel előzetesen egyeztetni.

Kommunikáció

A panasztörvény – a visszaélés-bejelentési rendszerre vonatkozó információk közzétételi kötelezettségén túl – nem részletezi a rendszerrel kapcsolatos kommunikáció szabályait. A megfelelő, mindenre kiterjedő kommunikáció ugyanakkor kulcsfontosságú egy hatékonyan működő visszaélés-bejelentési rendszerben. Szerteágazó tevékenység, amelybe a rendszer népszerűsítésétől a munkatársak képzésén át az egyedi ügyben adandó visszajelzésig számos kérdés beletartozik.

Ezek közül az alábbiakban néhány lényegesebb témakört villantunk fel:

- a visszaélés-bejelentési rendszer fontossága, annak fair és pártatlan működése melletti elköteleződés vezetői szintű kinyilvánítása;
- a rendszer népszerűsítése bejáratott kommunikációs csatornákon keresztül – pl. belső hírlevél;
- a munkatársak képzése, tájékoztatása a rendszer működésének szabályairól;
- a kivizsgálást végzők rendszeres képzése, számukra tapasztalatcsere-lehetőség biztosítása más vállalkozások hasonló munkakörben dolgozó szakembereivel – természetesen a vállalkozás üzleti érdekei és az adatvédelmi szabályok tiszteletben tartása mellett;
- visszajelzés egyrészt a konkrét ügyben a bejelentő részére, másrészt a tapasztalatok rendszeres értékelését követően a munkatársak összességére részére (sikertörténetek, esettanulmányok);
- átirányítás, azaz a visszaélés-bejelentési rendszert működtető munkatársak tájékoztatása arról, hogy milyen egyéb csatornák léteznek a vállalkozáson belül azoknak a problémáknak, konfliktusoknak a rendezésére, melyek nem a visszaélés-bejelentés körébe tartoznak (pl. munkahelyi zaklatás, személyes konfliktusok, diszkrimináció, stb).

Védelem

A visszaélés-bejelentési rendszer működéséhez a személyes adatok kezelése is hozzátartozik, melynek során a panasztörvény, valamint az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/679 rendelete (2016. április 27.) a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről (általános adatvédelmi rendelet; a továbbiakban: GDPR) és az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény (Info tv.) rendelkezéseire is figyelemmel kell lenni.

Az Info tv. alapján az adatkezelésre vonatkozó igényt be kell jelenteni a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság (NAIH) által vezetett adatvédelmi nyilvántartásba.

A visszaélés-bejelentési rendszerrel összefüggésben különleges adat nem kezelhető. Amennyiben különleges adat jut a vizsgáló tudomására, a rendszerből azonnal törölni kell. Különleges adatnak minősül a faji eredetre, a nemzetiséghez tartozásra, a politikai véleményre vagy pártállásra, a vallásos vagy más világnézeti meggyőződésre, az érdekképviselői szervezeti tagságra, a szexuális életre vonatkozó személyes adat, az egészségi állapotra, a kóros szenvedélyre vonatkozó személyes adat, valamint a bűnügyi személyes adat.

Fontos az adatvédelmi szabályok betartása, mert a szabályozás szerint megszegésük esetén a NAIH akár 10 millió forintos bírsággal is sújthatja a munkáltatót, valamint súlyosabb esetben akár büntetőjogi felelősséget is megalapozhat a jogsértés. A **bejelentőt védő** garanciális szabály – melyre a bejelentő figyelmét a kivizsgálás kezdetén fel kell hívni - hogy személyazonosságát a vizsgálat valamennyi szakaszában bizalmasan kezelik. Vagyis a bejelentési rendszert úgy kell kialakítani, hogy a nem névtelen bejelentő személyét a bejelentést kivizsgálókon kívül más ne ismerhesse meg, őket titoktartási kötelezettség terheli. A bejelentő személyes adatai kizárólag hozzájárulása esetén hozható nyilvánosságra!

A panasztörvény által megfogalmazott garanciális szabály a bejelentésben érintett személy védelmében, hogy a vizsgálat megkezdésekor részletesen tájékoztatni kell a rá vonatkozó bejelentésről, az Infotv. alapján megillető jogairól, valamint az adatai kezelésére vonatkozó szabályokról.

Biztosítani kell továbbá számára, hogy a bejelentéssel kapcsolatos álláspontját akár jogi képviselője útján is kifejtse, és azt bizonyítékokkal támassza alá. Amennyiben a vizsgálat során kiderül, hogy a bejelentés nem megalapozott, és semmilyen intézkedés megtételére nincs szükség, a kezelt adatokat 60 napon belül meg kell semmisíteni.

A bejelentés kivizsgálására **bejelentővédelmi ügyvéd** is megbízható, aki a vizsgálat lefolytatása mellett jogi tanácsadást nyújt a bejelentőnek a bejelentés megtételével kapcsolatban, kérésére írásban tájékoztatja az eljárási cselekményekről, a vizsgálat eredményéről, és mindvégig az ügyvédi titoktartás kötelezi a munkáltatóval szemben is.

Támpontok munkavállalóknak: a panasztörvény nem csak a munkáltató, a munkavállalók jogait és kötelességeit is meghatározza. Amint azt fentebb kifejtettük, a panasztörvény meghatározza a bejelentők körét. Eszerint bejelentést tehetnek:

- a **munkavállalók**,
- a munkáltatóval **szereződéses jogviszonyban állók**
- akiknek a bejelentés megtételéhez vagy a bejelentés tárgyát képező magatartás orvoslásához **méltányolható jogos érdekük fűződik.**

A bejelentés megtételekor a munkavállalónak az alábbi szempontokat kell szem előtt tartania:

- köteles jóhiszemű bejelentést tenni – a rosszhiszemű bejelentés szankcionálható;

- a bejelentett körülmények tudomása, vagy kellő alappal bíró feltételezése szerint valóság;
- a bejelentés jogszabály, vagy közérdeket, vagy nyomós magánérdeket védő belső magatartási szabályok megsértésére vonatkozik.
-

További lehetőségek közérdekű bejelentés megtételére

Általános szabályait szintén a panasztörvény határozza meg. E törvény szerint közérdekű bejelentés az, amellyel a bejelentő olyan körülményre hívhatja fel a figyelmet, amelynek orvoslása vagy megszüntetése a közösség vagy az egész társadalom érdekét szolgálja. Közérdekű bejelentéssel bárki fordulhat a közérdekű bejelentéssel összefüggő tárgykörben eljárásra jogosult szervhez. Szóban is tehető közérdekű bejelentés, ebben az esetben az eljárásra jogosult szerv írásba foglalja azt. **Az eljárásra meghatározott idő 30 nap**, a vizsgálat befejezéséről és annak eredményéről az eljáró szerv a bejelentőt tájékoztatja.

Fontos tudnivaló, hogy főszabályként az azonosíthatatlan bejelentő esetén az eljárást a jogosult szerv mellőzi, azonban ettől a szerv eltekinthet, és a panaszt vagy közérdekű bejelentést megvizsgálja, amennyiben annak alapjául súlyos jog- vagy érdeksérelem szolgál.

A bejelentő adatait ellenben csak az eljárásra jogosult szervnek adható át, ezzel biztosítva a bejelentő védelmét.

Elektronikus formában zárt rendszeren keresztül tehető közérdekű bejelentés az alapvető jogok honlapján, valamint ügyfélkapun keresztül, ahol a bejelentő anonimitást kérhet az alapvető jogok biztosától. Ilyenkor az alapvető jogok biztosja kivonatolja a közérdekű bejelentést és eltávolít belőle minden olyan adatot, amely a közérdekű bejelentő személyazonosságát felfedheti, és csak ezután továbbítja a közérdekű bejelentést az eljárásra jogosult szerv felé. A bejelentővel - akit a bejelentése miatt nem érhet hátrányos intézkedés - kizárólag az Alapvető Jogok Biztosának Hivatalán keresztül, az elektronikus rendszerben tarthatnak kapcsolatot, személye és elérhetőségei az eljárásra jogosult szerv számára rejtve maradnak.

Bejelentést a <http://www.ajbh.hu/> honlapon lehet megtenni, illetve a magyarorszag.hu oldalon ügyfélkapu azonosítóval rendelkező bejelentőknek.

Hol találhatóak még hasznos tájékoztatók, útmutatók?

- **Antikorrupciós magatartási kódex az üzleti élet számára:**
APEC Code of Conduct for Business, APEC, 2007
<https://www.apec.org/Publications/2007/09/APEC-Anticorruption-Code-of-Conduct-for-Business-September-2007>
- **Iránymutatás belső kontroll, etikai és megfelelési jó gyakorlatokra:**
OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions, OECD, 2010
<http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf>
- **Integritás megfelelési irányelvek:**
World Bank Group Integrity Compliance Guidelines, Világbank, 2010
<http://pubdocs.worldbank.org/en/489491449169632718/Integrity-Compliance-Guidelines-2-1-11.pdf>
- **Nemzetközi Kereskedelmi Kamara korrupcióellenes szabályok:**
ICC Rules on Combating Corruption, 2011
<https://iccwbo.org/publication/icc-rules-on-combating-corruption>
- **Antikorrupciós etikai és megfelelési program az üzleti élet számára: Gyakorlati útmutató:**
An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide, UNODC, 2013
http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf
- **Vesztegetésellenes üzletpolitikai irányelvek:**
Business Principles for Countering Bribery Small and Medium Enterprise (SME) Edition, 2013
https://www.transparency.org/whatwedo/publication/business_principles_for_countering_bribery_small_and_medium_enterprise_sme
- **Vesztegetésellenes irányelvek:**
Partnering Against Corruption Initiative Global Principles for Countering Corruption,
http://www3.weforum.org/docs/WEF_PACI_Global_Principles_for_Countering_Corruption.pdf
- **ISO 37001:2016 Vesztegetés elleni irányítási rendszerek**
ISO 37001 – Anti-bribery management systems, 2016
<http://www.mszt.hu/web/guest/ir-37001>
- **COSO Belső kontroll keretrendszer:**
COSO, Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary, 2013
http://www.coso.org/documents/990025p_executive_summary_final_may20_e.pdf
- **Nemzetgazdasági Minisztérium, Magyarországi államháztartási belső kontroll standardok és gyakorlati útmutató, 2017**
<http://allamhaztartas.kormany.hu/belso-kontroll-szakmai-anyagok>
- **IIA - A három védelmi vonal modellje:**
IIA Position Paper, The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, 2013
<https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>
- **Belügyminisztérium – Nemzetgazdasági Minisztérium: Módszertani útmutatók a belső kontrollrendszer és az integritásirányítási rendszer fejlesztéséhez, 2016**
<http://korrupciomegelozes.kormany.hu/modszertani-utmutatok-a-belso-kontrollrendszer-es-az-integritasiranyitasi-rendszer-fejlesztesehez>
- **Állami Számvevőszék – Belügyminisztérium, Módszertani útmutató az államigazgatási szervek korrupció-megelőzési helyzetének felméréséhez, korrupció-ellenes kontrolljai kiépítéséhez és érvényesítésük ellenőrzéséhez, 2015**
<http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/3/70/41000/M%C3%B3dszertani%20%C3%BAtmutat%C3%B3.pdf>

Glosszárium

1. **Bejelentő-védelem:** A bejelentő-védelem megfelelő felületet és védelmet nyújt azok számára, akik a felhívják a figyelmet valamely szervezet működése során tapasztalt visszaélésekre, hiányosságokra. A bejelentők nem saját, hanem a közösség, mindannyiunk érdekében cselekednek, ezért jogosultak az esetleges retorziókkal szembeni kiemelt védelemre.
2. **Belső ellenőrzés (internal audit):** A belső ellenőrzés olyan független, objektív bizonyosságot adó eszköz és tanácsadói tevékenység, amely értéket ad a szervezet működéséhez és javítja annak minőségét. Módszeres és szabályozott eljárással értékeli és javítja a kockázatkezelési, a kontroll és az irányítási folyamatok hatékonyságát, ezáltal segíti a szervezeti célok megvalósítását.
3. **Belső kontrollrendszer (internal control system):** a szervezetrányítás elválaszthatatlan eszközeként magában foglalja mindazon szabályokat, eljárásokat, gyakorlati módszereket és szervezeti struktúrákat, amelyeket arra a célra terveztek, hogy segítséget nyújtson a vezetésnek céljai eléréséhez, megelőzze, vagy feltárja és korrigálja a célok elérését akadályozó eseményeket. A belső kontrollrendszer hozzájárul ahhoz, hogy a vállalkozás a tevékenységét szabályosan és hatékonyan folytassa, biztosítva a vezetés politikájának és a tulajdonosok elvárásainak érvényesülését, a vagyon védelmét, a nyilvántartások és beszámolók teljességét és pontosságát és mindezekről pontos, időbeni információkat nyújtson a vezetés számára.
4. **Integritás:** Az „integritás” – egyik gyakran használt jelentése szerint – az elvek, értékek, cselekvések, módszerek, intézkedések konzisztenciáját jelenti, vagyis olyan magatartásmódot, amely meghatározott értékeknek megfelel. Integritás-irányítási rendszer bevezetése a vállalkozás tevékenységének integritás szempontú ellátását, az érték alapú működéssel (integritással) összefüggő szervezeti követelmények következetes érvényesítését jelenti. A vállalkozás önálló integritáspolitikájának megfogalmazása erősíti a szervezet identitását a szervezeti értékek, működési alapelvek meghatározása útján. Az integritáspolitiká összefügg a szervezeti integritást sértő események kezelésének folyamatszabályozásával, a szervezetben felállítandó bejelentővédelmi rendszerrel és a rendszeres, a feladat-monitorozáshoz illeszkedő kockázatmenedzsment bevezetésével. Az önálló integritáspolitiká meghatározását követően olyan belső szabályzás kidolgozása és életbe léptetése ajánlott, mely meghatározza az integritás alapú szervezeti működés érdekében az egyes szereplők által ellátandó feladatokat, illetve főbb folyamatokat és biztosítja az alábbi értékek érvényesülését:
 - transzparencia;
 - felelősség és számonkérhetőség;
 - tisztességes eljárás;
 - diszkrimináció tilalma;
 - elkötelezettség a meghatározott értékek iránt.

5. **Kontroll:** Minden olyan intézkedés a vezetés, a vezető testület és egyéb felek részéről amely arra irányul, hogy kezelje a kockázatot és növelje a célok, célkitűzések megvalósulásának a valószínűségét. A vezetés megtervezi, megszervezi és irányítja azoknak a szükséges intézkedéseknek a végrehajtását, amelyek biztosíthatják a célok és célkitűzések elérését.
6. **Korrupció:** A korrupció kifejezés a corruptio latin szóból ered, melynek jelentése romlás, rontás. Ha ebből a jelentéstartományból indulunk ki, akkor a szó legtágabb értelmében véve korrupciónak tekinthetünk minden eltérést az írott és íratlan szabályoktól, etikai, erkölcsi, társadalmi elvárásoktól.
7. **Megfelelés (compliance):** a vállalkozás tevékenységének megfelelése az irányadó jogszabályokban, továbbá az általa alkotott belső szabályzatokban foglaltaknak, valamint az erkölcsi, etikai és társadalmi szabályoknak
8. **Szervezeti integritást sértő esemény:** minden olyan esemény, amely a szervezetre vonatkozó szabályoktól, valamint a jogszabályi keretek között a költségvetési szerv vezetője és az irányító szerv által meghatározott szervezeti célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működéstől eltér. Ebbe a fogalmi körbe tartoznak a külső és belső visszaélések, szabálytalanságok is.

Felhasznált irodalom

- COSO, Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary, 2013
http://www.coso.org/documents/990025p_executive_summary_final_may20_e.pdf
- Nemzetgazdasági Minisztérium, Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató, 2017
http://allamhaztartas.kormany.hu/download/d/48/e1000/%C3%81BKSGYU_k%C3%B6zz%C3%A9t%C3%A9telre_20170918.pdf
- Ministerie van Buitenlandse Zaken, International Chamber of Commerce Netherlands, Eerlijk zakendoen, zonder corruptie, 2017
<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/brochures/2017/01/19/eerlijk-zakendoen-zonder-corruptie/Eerlijk+zakendoen%2C+zonder+corruptie.pdf>
- OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions, OECD, 2010
<http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf>
- CPA Australia, Internal Controls for small businesses, 2008
https://www.cpaustralia.com.au/~/_/media/corporate/allfiles/document/professional-resources/business/internal-controls-for-small-business.pdf?la=en
- The Institute of Internal Auditors (IIA), A belső ellenőrzés nemzetközi standardjai
<http://allamhaztartas.kormany.hu/belso-ellenorzesi-standardok>