

SZABÓ TIBOR – PELEI ANDREA – TÖRCSVÁRY ISTVÁN – BENEDEK PETRA

MEGFELELÉS ÉS ETIKUS VISELKEDÉS BÜROKRATIKUS KÖRNYEZETBEN

A tanulmány a megfelelésmenedzsment-rendszereken keresztül a megfelelés növekvő fontosságát mutatja be. Először az egyéni szabálykövetés és a megfelelés kapcsolatát, majd a szervezeti szabálykövetés, a vállalati és a társadalmi kultúra kapcsolatát ismertetjük. Azt is vizsgáljuk, hogy a megfelelés hogyan kapcsolódik a bürokratikus koordinációhoz, a versenyképességhez és a társadalmi felelősségvállaláshoz. Példákon keresztül bemutatjuk az állam szerepvállalásának kiterjedését a megfeleléssel kapcsolatos tevékenységekben. Külön részletezzük az állami tulajdonú gazdasági társaságok belső kontrollrendszerének a compliance-től való eltéréseit. A tanulmány egyik fő következtetése az, hogy az erőteljes bürokratikus koordináció a vállalati gyakorlatot a formális megfelelés irányába tereli, nem pedig a valóban felelősségteljes és etikus vállalati működés felé.

Bevezetés

A vállalati gyakorlatban egyre inkább elterjedt compliance, azaz megfelelés-menedzsment hat a versenyképesség és a társadalmi felelősségvállalás érvényesítésére is. Cikkünk a belső kontrollrendszerek, a szervezeti megfelelés és a vállalati kultúra közötti kölcsönhatások, valamint a versenyképesség és társadalmi felelősségvállalás vizsgálatával hangsúlyozza a szabálykövetés és jogszabályi megfelelés növekvő jelentőségét. A megfelelés-menedzsment kialakítása és működtetése a jogi szabályrendszer és a normák betartását jelenti, de nem könnyen mérhető, hogy alkalmazása mennyire hatékony és eredményes a szervezetek jobb működése szempontjából.

Írásunkban kifejtjük, hogy a compliance menedzsment lehetőség arra, hogy valamely szervezet összehangolja működését a szélesebb társadalmi elvárásokkal. Célunk, hogy átfogó képet adjunk a modern szervezetekben betöltött szerepéről, összekapcsolva a megfelelést olyan fogalmakkal, mint a versenyképesség és a vállalati etika.

Az első rész a compliance menedzsment elméleti hátterét ismerteti. Ezután részletezzük a compliance és a bürokratikus koordináció közötti kapcsolatot. Végül néhány esettanulmány következik, majd a tanulmány következtetésekkel zárul.

Szabó Tibor, egyetemi adjunktus, Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Pelei Andrea, PhD hallgató, Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Törcsváry István, PhD hallgató, Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Benedek Petra, egyetemi adjunktus, Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; egyetemi docens, Wekerle Sándor Nemzetközi Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.4.4>

Elméleti háttér

A compliance menedzsment kialakulása, alapfogalmai

A hazai és nemzetközi szakirodalom részletesen foglalkozik a compliance menedzsment jellemzőivel. Hazánkban e kifejezést általában az üzleti élet szereplőire értelmezetten használják, a közfinanszírozású szervezetekre hozott szabályozások, de még az MNB vonatkozó, pénzügyi szervezetekre kiadott ajánlása (MNB, 2022) is a belső kontroll kifejezést használják. A compliance menedzsmentnek egységes definíciója nincs, általában a jogszabályoknak, belső szervezeti normáknak, etikai irányelveknek és a szervezeti értékeknek való megfelelést jelenti (Fiene, 2024). A compliance menedzsment magában foglalja egy szervezet minden olyan tevékenységét, melynek célja annak biztosítása, hogy irányító testületei és alkalmazottai a törvényeknek és előírásoknak megfelelően működjenek (Van Rooij, & Sokol, 2021). Célja a szervezet és tagjai pénzügyi helyzetének és reputációjának védelme (Behringer, 2018), a szervezet és a vezetőség tagjainak védelme a nem-megfelelőségek következményeitől (Nelson, 2021). Jelentős átfedés mutatkozik a compliance menedzsment, a belső kontrollrendszer (Internal Control System, ICS), a belső ellenőrzés, valamint a kockázatkezelési rendszerek között (Pfeil et al., 2023). A compliance menedzsment fogalmát Benedek így foglalja össze: „A compliance menedzsment azon folyamatok összessége, amelyek célja, hogy biztosítékot nyújtson a szabályszerű, eredményes és hatékony működés, valamint a megbízható beszámoló elérésére. Ezt a célt a szervezet a szabályszerűtől eltérő tevékenység vagy eredmény megelőzése, feltárása, korrekciója révén próbálja elérni. A compliance menedzsment minden szinten és értelemben a gondos munkavégzést támogatja, a belső folyamatok kialakításától elkezdve, a minőségellenőrzésen keresztül a szervezeti kultúráig.” (Benedek, 2014, p. 30). A compliance menedzsment kialakulásának és terjedésének okait abban látja, hogy egyrészt a napvilágra került gazdasági visszaélések nyomán a felelősségteljes vállalatvezetés mint elvárás jelent meg a társadalom és a befektetők részéről. Másik okának azt tartja, hogy a szervezetekre a törvényhozó és szabályozó hatóságok egyre erősebb nyomást gyakorolnak, egyre inkább felismerve, hogy a vállalati felelősség nem kizárólag, de jelentősen a megfelelő belső önszabályozáson múlik (Benedek, 2014). A compliance menedzsment tehát olyan problémákra reagál, melyek a szervezetek helytelen viselkedését előzi meg, korrigálja. Felfogható a szervezet vezetése egyik minőségbiztosítási elemének is (Szabó et al., 2024), melynek célja a jó működés kikényszerítése. A szerzők szerint például a köztulajdonú gazdasági társaságokra kifejlesztett belső kontrollrendszer vezetési-szervezési minőségbiztosítási rendszerként ad keretet a köztulajdonban álló gazdasági társaság vezetőinek, hogy hogyan kell vállalatot vezetni.

A befektetői és társadalmi elvárások a jó vállalatvezetés módszerei tekintetében nehezen megfogalmazhatók, hiszen többnyire laikusok teszik, akik számára elsősorban az outputok és outcome-ok fontosak, nem várható el tőlük a bonyolult vállalati folyamatok mély ismerete. A compliance menedzsment kereteit ezért leginkább az egyes vállalatok fölött álló, leggyakrabban állami szereplők alakítják. Ami elvárás is, hiszen a nem megfelelő működés miatti piaci kudarcok megelőzését és kompenzálását a társadalom általában állami feladatnak tartja. Társadalmi szinten az elvárások egyik megjelenése, megnyilvánulása a szabvány vagy jogszabály, mely a gazdálkodó szervezetek nem kívánatos magatartását, rossz működését kívánja megelőzni, a hibákat elhárítani, illetve az elvárt viselkedést kikényszeríteni. Erre épülhet a szervezetek compliance menedzsmentje, mely a különböző szabályokat a gazdálkodó szervezetre értelmezi és alkalmazza. A gondolatmenet alapján tehát a szervezetek működéseinek hibái részben abból fakadnak, hogy önszabályozó működésük ezek kiküszöbölésére önmagában nem elégséges, illetve a már meglévő eszközök nem elég jók. Benedek (2014) is megfogalmazza, hogy a jó működés tekintetében a compliance menedzsment nagyjából hasonló összefoglaló keretrendszer szerepét tölti be, mint a stratégiai menedzsmentben például a Balanced Scorecard alkalmazása, vagy a működés és megfelelés (konformitás) biz-

tosítására alkalmazott minőségmenedzsment filozófia, a Teljeskörű Minőségmenedzsment (Total Quality Management, TQM).

A compliance menedzsment, mint a bürokratikus koordináció eszköze

A compliance menedzsment felfogható a bürokratikus koordináció egyik eszközének, melyet a gazdálkodó szervezetek akár állami koordinációval, akár a nélkül – az állami beavatkozás elkerülésére – alkalmaznak a kívánatosnak tartott működés elérése érdekében. A bürokratikus koordináció kiterjedésének hazai és nemzetközi növekedése tekintetében friss adatok nincsenek, különböző közvetett tényekre támaszkodhatunk. Az okok, melyek miatt a compliance menedzsment egyre fontosabbá válik, a következők lehetnek.

Egyfelől folytatódik az a tendencia, melynek keretében a társadalom tagjai a jóléttel kapcsolatos elvárásait mindinkább az állammal szemben fogalmazzák meg (Flora, 1986). Ez számos köntösben jelenik meg, a szabályozástól az állami szolgáltatásokon át az állami szervezetek szaporodásáig: a fogyasztóvédelemtől a fenntartható fejlődésen keresztül a különböző, a piacra lépést engedélyező-korlátozó és a piaci működést felügyelő hatóságokig. A piaci kudarcok esetén az állam beavatkozása elvárt, ugyanakkor többnyire költséges, ezért olcsóbb a gazdálkodó szervezeteket arra ösztönözni, hogy olyan szervezeti politikákat alakítsanak ki, melyek akadályozzák e kudarcok és az abból származó károk bekövetkeztét. Ennek megfelelően különböző szabályozó, szabályozást segítő dokumentumok jelentek meg a szervezetek működésének jobbá tételére: a vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályairól (Jogsabály/A, 2023), a stratégiai kockázatkezelésre (ISO 31000), a korrupcióellenes szabályzat- és kontrollrendszer kialakítására (ISO 37001), illetve magára a compliance menedzsmentre (ISO 37301 Compliance menedzsment rendszer szabvány). A vonatkozó szabványok közt található meg tehát az ISO 37000-es szabványcsalád is, amely kifejezetten a vállalatirányítás és az etikus vállalati működés területére vonatkozó szabványokat tartalmaz. A szabványcsaládnak eddig három tagja elérhető, az említett ISO 37001:2016 Antikorrupciós irányítási rendszerek, valamint a szintén felsorolt ISO 37002:2021 Visszaélés-bejelentéssel kapcsolatos rendszerek (Whistleblowing Management Systems) és a szintén idézett, legfontosabb ISO 37301:2021 Compliance irányítási rendszerek [Compliance Management Systems]. Az ISO 37001 – amely a szabványcsalád legelső tagja volt – Magyarországon is megjelent, létezik nemzeti szabvány formájában, az MSZ ISO 37001:2019, és a magyar kormány is jó gyakorlatként ismeri el. A szabvány követendő példaként szerepel a kormány antikorrupciós stratégiájában, és a köztulajdonú gazdasági társaságokra vonatkozó szabályozási csomagban egyaránt (Farkas et al., 2021).

Másfelől a compliance menedzsmenten keresztül is érzékelhető a bürokratikus koordináció önkitaljesítési hajlama és a bürokrácia kiterjesztése korábban kevésbé szabályozott területekre. Kornai még a piaci szocializmus időszakára megállapítja, hogy „Csökkenő trend sehol sem látszik, vagy stagnálást, vagy inkább növekedést tapasztalunk.” (Kornai, 2022, p. 24). Adatai ugyanakkor csupán példaként említhetők, hogy a bürokrácia kiterjedése a piaci szocializmus idején sem lassult jelentősen. Közvetett bizonyítékként megemlíthető, hogy például Magyarországon 2023-ban – a miniszterelnök és a helyettese mellett – 14 miniszter, 70 államtitkár és 131 helyettes államtitkár, tehát összesen 217 kormányzati vezető dolgozott, míg 2010-ben a miniszterelnök mellett 15 miniszter, 20 államtitkár és 49 helyettes szakállamtitkár és helyettes volt, azaz 85 volt ez a létszám (Sokba..., 2023). Szintén közvetett bizonyíték lehet, hogy az Eurostat adatai alapján például Magyarország sokat költ az állam működésére. A 2022-es adatok alapján a tagállamok átlagosan a GDP 6 százalékát fordítják kormányzati kiadásokra, a hazai adat 8,2 százalékos (Eurostat, 2022), és egyedül Olaszorszáé magasabb. Kornai (2022) felsorolt példái mellett a bürokratikus koordináció erősödése okaként megemlíthető, hogy az egyre bonyolultabb, komplexebb szolgáltatások esetében az ellenőrzéshez az állami szerveknek szükségük van olyan adatokra, beszámolókra, bizonyítékokra, rendszerekre vagy akár munkakörökre, melyekből úgy tudnak következtetni a mű-

kódés minőségére, „jóságára”, hogy nem kell a szervezet, az ágazat részletes működését „megtanulniuk”, annak kérdéseiben elmélyülniük.

A compliance menedzsment tehát a szervezeti magatartást felügyeli, korrigálva a kontrollálatlan önértékelést. A compliance problémák tipikusan (Papp, 2024):

- etikai kérdések, melyeket többnyire a szervezet etikai kódexe tárgyalja, ideérve az összeférhetetlenségi kérdéseket;
- a korrupció és vesztegetés tilalmához tartozó szabályok és eljárások;
- esélyegyenlőségi kérdések, melyek alapvetően a szervezet esélyegyenlőségi tervében jelennek meg;
- GDPR – adatvédelem kérdései, szintén belső szabályozásban részletezetten;
- biztonsági szabályok alkalmazása, ideértve az informatikai biztonság kérdéseit;
- integritást sértő események kezelése, whistleblowing (a munkavégzés során tapasztalt, jogellenes, közérdeksértő, illetve potenciálisan károkozó, vagy egyszerűen erkölcsileg kifogásolható magatartások, visszaélések bejelentésére szolgáló eljárás) folyamatának kialakítása;
- átlátható működés, világos kommunikáció, ideértve a munkavállalók rendszeres és érdemi tájékoztatását;
- kellő gondosság (due diligence, az a folyamat, amelynek során szerződés vagy pénzügyi megállapodás aláírása előtt a partnert átvizsgálják) a partneri kapcsolatokban, ami a részesedésszerzéssel vagy cégvásárlással kapcsolatban jelenti minden olyan szempont figyelembevételét, mely csökkenti a rossz döntés kockázatait.

A compliance szakembereknek ezekre a kihívásokra kell megoldást találniuk. Az utóbbi időben egyre erősebben jelentkező trend, hogy ezeknek a kihívásoknak a kezelésére a nemzetközi jó gyakorlatokat leíró ajánlásokat vagy szabványokat vezetnek be a szervezetek, ami a bürokratikus koordináció lágy(abb) formája.

A szabálykövetés, mint a compliance kiindulópontja

Először az egyéni szabálykövetés és a megfelelés kapcsolatát igyekszünk megvilágítani, majd a szervezeti szabálykövetés, a vállalati és a társadalmi kultúra kapcsolatát ismertetjük. Ezt követően a compliance és a bürokratikus koordináció kapcsolatát a versenyképességen és a társadalmi felelősségvállalás szempontjain keresztül mutatjuk be.

Egyéni szabálykövetés és megfelelés

A compliance elméletek arra a kérdésre keresik a választ, hogy mi motiválja az egyéneket a szabálykövető vagy éppen a szabályokat figyelmen kívül hagyó magatartás tanúsításakor. Az elméleti megközelítések közül azokat tekintjük át, melyek a compliance menedzsment kialakulására, fejlődésére legnagyobb hatással voltak.

A compliance menedzsment hagyományos modelljeinek középpontjában az egyén áll, aki – költség-haszon számítás alapján – dönt úgy, hogy követi a szabályokat vagy sem (Kette, & Barnutz, 2019). E nézet szerint a compliance menedzsment célja, hogy – megfelelő képzéssel, szabályozással, ellenőrzéssel, nem-megfelelőség esetére szankciók kilátásba helyezésével – a szabályoknak és etikai elveknek megfelelő magatartásra ösztönözze az egyént. Az elmélet kritikussai szerint a vállalatok a compliance rendszerek telepítése ellenére is kénytelenek szabályszegésekkel és az ezekből fakadó botrányokkal megküzdeni (Coglianese, & Nash, 2021). Léteznek ugyanakkor olyan, szervezeten belüli – akár az informális szabályoknak is betudható – devianciák, melyek hozzájárulnak a szer-

vezeti sikerekhez, a teljesítmény növeléséhez, ezeket Luhmann (1964) „hasznos illegalitásnak” („useful illegality”) nevezte (Pfeil et al., 2023).

A feszített tempójú piaci verseny is állhat annak hátterében, hogy a vállalat lazábban kezeli a jogszabályokat, etikai elveket. Az opportunista megfontolások nemcsak a vezetőket, hanem a beosztottakat is a nem-megfelelőségek irányába terelhetik, akik lehet, hogy a bónusz megszerzése vagy éppen az elbocsátás elkerülése végett döntenek úgy, hogy figyelmen kívül hagyják a szabályokat, a cég etikai elveit (Bazerman, & Gino, 2012).

Egyes szerzők (Ariely, 2013; Langevoort, 2017) szerint az emberek a feltételezettnél gyakrabban játszanak el a csalás gondolatával, esetleg meg is teszik a csaláshoz szükséges előkészületeket, ám ilyen irányú tevékenységüket még az előtt abbahagyják, hogy magukat csalónak kellene tekinteniük. Vagyis az egyének „racionalizálnak, normalizálnak és elkerülnek” („they rationalize, normalize, and avoid”), hogy megőrizhessék a kognitív konzisztenciát öncélú cselekedeteik és az általuk elfogadhatónak tartott „jó ember” („a good person”) identitás között (Ariely, 2013; Langevoort, 2017, p. 951). Az ilyen szituációk – mutatnak rá a kognitív pszichológia kutatásai – a legnagyobb valószínűséggel akkor fordulnak elő, amikor az adott kérdés megítélése nem teljesen egyértelmű (a jogszabályt többféleképpen lehet értelmezni, nem elég konkrét az irányadó norma, nem állnak rendelkezésre jó gyakorlatok az etikai elvek alkalmazására stb.) (Feldman, 2014), az egyén/csoport számára pedig a nem-megfelelőség révén elnyerhető előnyök (pénz, előléptetés, üzleti sikerek stb.) erősebb késztetést jelentenek, mint a „jó ember” identitásból fakadó ellenállás (Langevoort, 2017).

Langevoort (2017, p. 953) szerint a compliance célja megtanítani az embereket, hogy „hagyják a pénzt az asztalon, ha az adott lehetőség túlzott erkölcsi vagy jogi kockázattal jár”, még akkor is, ha ez a cél első olvasatra ellentétesnek látszik a nyereségorientált vállalkozások üzleti céljaival. Az önérdek és a közösségi érdek (mely ez esetben a megfeleléség biztosítása) közötti ellentét nemcsak az egyén, de a munkaszervezetek szintjén is jelen van, a küzdelem kimenetele pedig számos tényezőtől függ, így a társadalom mentális állapotától, a vállalati kultúrától, a piaci viszonyoktól (Langevoort, 2017).

A szervezeti szabálykövetés, a vállalati és a társadalmi kultúra kapcsolata

A vállalati kultúrák soha nem teljesen elszigeteltek (Langevoort, 2017). A szervezeti kultúrát rendszerint pozitív tartalommal szokás említeni, ám ez nem minden esetre érvényes (DeStefano, 2014). A szervezeti kultúrát nagymértékben meghatározza a társadalmi kultúra, a társadalom egészének általános attitűdje. Ha a közösségben elfogadott, de legalábbis hallgatólagosan eltúrt tényező a korrupció, úgy számolni kell azzal, hogy a munkaszervezetekben is lesznek olyanok, akik elfogadható üzleti megoldásként tekintenek a megvesztegetés különböző formáira (Langevoort, 2017).

Egyes szerzők szerint azoknál a vállalkozásoknál, ahol magasabb volt a tisztességtelen eszközöket alkalmazó vezetők előfordulási aránya, ott a szabadalmi engedélyek és az innováció egyéb kézzelfogható eredményeinek a száma is magasabbnak bizonyult (Gino, & Ariely, 2012; Gino, & Wiltermuth, 2014). Az üzleti életben azonban a kreativitás mellett léteznek más olyan, preferált jellemzők, melyek erkölcsi vakfoltokat képesek okozni – ilyen lehet a szenvedély, a fókusz, a magas intenzitás. Ezek olyan „öncélú mítoszok” („the self-serving myths”), melyek által hamis önigazolásra lelhetnek a jogi normákat semmibe vevő egyének (Langevoort, 2017, p. 961).

Egyes szerzők (Coglianese, & Nash, 2021; Filabi, & Hurley, 2019) szerint maguk a compliance rendszerek is hatást gyakorolhatnak az adott szervezet megfelelési gyakorlatára. Ha a szervezet elérhetetlen célokat tűz ki megfeleléségi szabályainak kidolgozásakor, az intézkedések akár konttraproduktívak is lehetnek, letörhetik a munkavállalók belső motivációját, az etikus viselkedésre irányuló törekvéseit. A túlságosan leegyszerűsített szabályok adekvát oktatás, utánkövetés nélkül aligha működnek megfelelően, miként a túlságosan bonyolult normák betartatása is kihívást je-

lenthet a szervezet számára. A túlzottan szigorú rendszer a bizalmatlanság érzetét kelti, ezáltal inkább növeli, és kisebb valószínűséggel csökkenti a helytelen viselkedést (Chmielewski, 2020). Több kutatás is arra mutatott rá, hogy a kilátásba helyezett büntetések szigorítása nem feltétlenül eredményez szabálykövetőbb magatartást (Paternoster et al., 1983; Étienne, 2010).

A compliance rendszerek megfelelő működését további körülmények is gátolhatják. Így például negatív a hatása annak, ha az adott ország jogrendszere nem stabil, nem kiszámítható, a jogalkotást aktuálpolitikai szempontok befolyásolják. Úgyszintén a megfelelőségi politikák hatékonysága ellen hat, ha a törvények nem kényszerítik a vállalatokat arra, hogy viseljék a jogellenes magatartásuk teljes társadalmi költségét (Langevoort, 2017). A compliance társadalmi szerepét relativizálják azok, akik úgy állítják be, mintha a megfelelés, a társadalmi felelősségvállalás kizárólag a vállalkozás (tulajdonosok, részvényesek) érdekeit szolgálná. Az ilyen narratívák a vállalati önérdeket helyezik a fókuszba, ezzel együtt erodálják a normakövető magatartás összetársadalmi hasznosságát, megkérdőjelezzik a jogszabályok belső erkölcsi tartalmát (Paine, 1994; Langevoort, 2017).

Frey (1997) – kísérleti pszichológián alapuló – motivációs zsúfoltság elmélete („Motivation crowding theory”) különbséget tesz külső és belső motiváció között. Míg az előbbi – vagyis a kapott előnyökként és a felmerülő költségek ellentételezéseként szolgáló külső motiváció – jól kutatott terület, addig a belső motivációt a közgazdaságtan hajlamos figyelmen kívül hagyni. Ez pedig Frey (1997) szerint tévútra viszi a megfelelésről való gondolkodást, a két motiváció ugyanis kölcsönösen hat egymásra, ám nemcsak erősíthetik, de ki is olthatják egymást. A külső motiváció (mint például a vállalaton belül alkalmazott compliance menedzsment) – mutat rá Frey (1997) – a várttal ellentétes hatást válthat ki, ugyanis kiszoríthatja a belső motivációt, és nem feltételezhető, hogy a külső motiváció elmaradása esetén feléledne a belső motiváció. Frey (1997) szerint ez az elv egyaránt érvényesül közjogi, magánjogi vagy akár munkajogi jogviszonyokban, és azért sem szabad figyelmen kívül hagyni, mert a külső motiváció kiszorító hatása áttérjedhet más tevékenységekre/jogviszonyokra, de akár más egyénekre is.

A compliance (és a hasonló célú más eszközöket, mint az említett belső kontrollrendszert, a belső ellenőrzést, valamint a kockázatkezelési rendszereket) bevezetését előíró különböző szabványokat, jogszabályokat tehát külső motivációnak kell tekintenünk, és ezen belül – Kornai nyomán – a bürokratikus koordináció eszközeinek. Ezeknek az eszközöknek az a célja, hogy a fent említett kiemelkedő anyagi siker vagy óriási kudarc ne ösztönözze a szervezet tagjait a szabályok és etikai elvek figyelmen kívül hagyására. Ebben az esetben a koordinátor az érintett társaság vezetője vagy az auditor szervezet. Az általuk koordinált egyének vagy szervezeti egységek között vertikális a kapcsolat, alá-fölé rendeltségi viszony áll fenn. Az egyének vagy szervezetek késztetését a koordinátor utasításainak és tiltásainak elfogadására a jogi szankciókkal alátámasztott adminisztratív kényszer biztosítja, például a gazdasági társaságot nem auditálják, a cég szervezeti egységének beszámolóját nem fogadják el. A vertikális kapcsolat tartós és intézményesült: mind a koordinátor, mind a koordinált kölcsönösen elismerik (Kornai, 2022). Az alárendelt cégvezető vagy a társaság szervezeti egysége pénzügyi függőségben van fölérendeltjétől – ilyen értelemben nem csak a klasszikus jutalmazás-büntetés hatalomforrásait tekintve, de akár üzleti lehetőségek elvesztését-megszerzését is ideértve, ha a társaság nem alkalmazza a jogszabályok, vagy szabványok előírásait.

A megfelelés és a versenyképesség kapcsolata

A compliance menedzsmentet versenyképességi szempontból vizsgálva felvetődik a kérdés, hogy a compliance területre vonatkozó szabályozás, vagy ha úgy tetszik, a vállalkozások egyre szigorodó compliance terhei járnak-e bármiféle hatással a versenyképességre.

Egyfelől a compliance a szabályok betartatásával hozzájárul a stabil és kiszámítható üzleti környezethez. A vállalatok ugyanakkor legtöbbször a törvényi kötelezettségek és a folyamatosan változó jogszabályi környezet miatt fektetnek be jelentős összegeket a megfelelőségi rendszereik kiépítésébe és fenntartásába, nem feltétlenül azért, mert biztonsági helyzetük miatt aggódnának, vagy mert meg lennének győződve a compliance tevékenység szükségességét illetően.

A Ponemon Institute és a Globalscape közös tanulmánya szerint a compliance rendszerek globális működési költsége 5,5 milliárd dollárba kerül, miközben a nem-megfelelés (non-compliance) működés költségei világszinten meghaladják a 15 milliárd dollárt (Dombi, 2024). Ez utóbbi összeg magában foglalja a szabálysértések miatt kiszabott bírságokat és büntetéseket, a bíróság által megítélt kártalanítások összegét, hatósági intézkedések (üzembezárás, visszahívás stb.) miatti termelésekiesés költségeit, a bevételkiesést, az üzletmenet megzavarásának költségeit, az ügyfelek bizalmának elvesztését, a reputáció helyreállítására tett intézkedések költségeit stb. (Dombi, 2024). Mindezek alapján egyértelműnek tűnik, hogy a szabályokat megsértő vállalkozások, még ha rövid távon sikereket is könyvelhetnek el, hosszú távon hátrányos helyzetbe kerülnek a versenytársaikkal szemben.

A nagy volumenű korrupciós ügyletek – különösen, ha azokban hivatalnokok is érintettek – eródlják az állam és intézményei iránti bizalmat. A minőségbiztosítási, környezetvédelmi szabályok megsértése közegészségügyi, járványügyi következményekkel járhat. A „kreatív könyvelés” gyakorlata, a pénzintézeti csalások megingathatják a pénzügyi intézményekbe vetett bizalmat, bankcsődhöz vezethetnek vagy – miként arra láttunk példát 2008-ban – akár világméretű válságokat is előidézhetnek (Kocziszky, & Kardkovács, 2020).

A megfelelés tehát pozitív externáliaként értelmezhető, mivel a költségek a vállalatoknál jelennek meg, de a haszonélvezői szélesebb körben vannak, hiszen ide sorolhatók a vevők, az üzleti partnerek, az adott szektor, de a társadalom egésze is – különösen akkor, ha figyelembe vesszük, hogy válság idején többnyire közpénzzel állítják helyre a károkat.

Porter (1991) hipotézise szerint a szigorú környezetvédelmi szabályozás ösztönzi az innovációt, a vállalkozásokat környezetvédelmi fejlesztésekre és a tisztább technológiák bevezetésére sarkallja, ezáltal hatékonyabbá téve a termelési folyamatokat. A Porter-hipotézis kidolgozása óta az elméleti szakemberek széles körben vitatják a szabályozás, az innováció és a versenyképesség közötti pozitív összefüggést, legfőképpen arra hivatkozással, hogy a szigorú törvények megnövelik a megfelelési költségeket, ezzel a kutatás-fejlesztésre szánt források átcsoportosítására kényszerítve a vállalkozásokat (Pelkmans, & Renda, 2014).

Az OECD különböző területeken végzett kutatása ugyanakkor egyértelműen arra mutat rá, hogy a szabályozási költségek, különösképpen a megfelelés költségei – tekintve, hogy azokat közvetlenül a vállalkozások viselik – növelik az üzleti kiadásokat, ezáltal hátrányosan hatnak a versenyképességre. A szabályozási költségek a munkaerőköltségeket is megemelik, közvetve például úgy, hogy az új feladatok ellátására további munkavállalókat kell felvenni. Lehet közvetlen is a hatás, például az új munkajogi szabályok miatt megszorodó jelentéstételi kötelezettségek révén. A szabályozás megnövelheti a tőkeköltségeket is, például a finanszírozási feltételek vagy pusztán a hitelígényléshez szükséges adminisztratív kötelezettségek szigorításával. Mindezek mellett pedig a szabályozások a piac szerkezetére is kihathatnak, legfőképpen azáltal, hogy teljesítőképességükön felül terhelik a kis- és középvállalkozásokat (a továbbiakban: KKV) a megfelelés költségeivel (Davidson et al., 2021).

Ez utóbbi megállapítás kiemelt jelentőségét az adja, hogy éppen a KKV-k szegmense az, ahol a legértelműbb módon megnyilvánul a szabályozás megnövekedett költségei és a versenyképesség közötti korreláció (Parker, & Kirkpatrick, 2012). Ez adódhat abból, hogy (külön jogi osztály, jól megfizetett ügyvédek hiányában) problémáik adódhatnak a jogszabályok értelmezésével kapcsolatban.

Arányosan többbe kerül számukra az is, hogy teljesítsék a jogszabályokban foglalt kötelezettségeiket (ehhez például compliance szakembert, jogi előadót stb. kell alkalmazniuk) (OECD, 2018).

Mindezek a lehetőségek azért tűnnek különösen aggasztónak, mert a KKV-szektor a vállalkozások mintegy 95 százalékát teszi ki, a GDP 50–60 százalékát termeli meg, és egyes ágazatokban kiemelkedő innovációs és/vagy versenyképességi potenciállal bír. Ráadásul, jellemzően éppen a KKV-k azok a vállalkozások, melyek a leggyengébb érdekérvényesítő képességgel rendelkeznek, és amelyeknek – szemben például a multinacionális cégekkel – még csak informális befolyásuk sincsen a jogi szabályozás alakulására (OECD, 2019).

A szigorú megfelelési előírások kettős hatással lehetnek az innovációra és a versenyképességre, mind az egyes vállalkozások, mind a gazdaság egészét tekintve. A vezetői minőségbiztosítás összetevőjeként a megfelelés – más minőségbiztosítási intézkedésekhez hasonlóan – elkerülhetetlenül növeli a működési költségeket. A legfontosabb kérdés az, hogy ezeket a költségeket indokolják-e az ebből eredő vállalati szintű előnyök (például a kockázatcsökkentés, a folyamatok következetessége, a hírnév javulása és a jobb finanszírozási lehetőségek), valamint a nemzetgazdasági szintű előnyök (a tisztességes verseny, a befektetői bizalom és a globális gyakorlatokhoz való igazodás).

A megfelelés és a társadalmi felelősségvállalás kapcsolata

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR) gyakorlatilag a vállalatok azon magatartását jelenti, melyben elkötelezettséget mutatnak a felelősségteljes üzletvitel iránt, szem előtt tartva a társadalomra, környezetre gyakorolt hatást, egyúttal etikus magatartást tanúsítanak (Töröcsváry, & Benedek, 2024). Carroll (1991) a társadalmi felelősségvállalás négy szintjét piramis modellben mutatja be, szemléltetve a különböző szintek közötti hierarchiát (1. ábra).

1. ÁBRA: A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS PIRAMISA



Forrás: Carroll (1991)

A felelősség egymásra épülő szintjei közül az első a gazdasági felelősség, alapvető elvárás a nyereséges működés, a fogyasztói igények kielégítése, melyre a többi szint épül. A következő szinten a jogi felelősséget említi, a szabálykövető, jogszerű működés szintén alapvető elvárás a vállalatokkal szemben. A harmadik szintet az etikai felelősség jelenti, ami arra a társadalmi elvárásra utal, hogy a vállalatoknak a jogi követelményeken túl erkölcsileg helyes magatartást kell tanúsítaniuk. A filantrópiai felelősség, mint a piramis negyedik szintje azt szemlélteti, hogy a szervezeteknek önkéntes alapon kell hozzájárulniuk a társadalom jólétéhez.

A piramis négy szintjét tanulmányozva párhuzam vonható a szintek és a Kornai-féle piaci, bürokratikus és etikai koordináció között. Ha feltételezzük, hogy a társadalmi felelősségvállalás érvényesítésének fő eszközeként a piaci koordináció nem alkalmazható, akkor – második legerősebbként – a bürokratikus koordináció lesz a megfelelő kikényszerítő eszköz.

A társadalmi felelősségvállalás ellentmondásaira világítva Berényi (2015) úgy fogalmaz, hogy jelentős áttörés sajnos nem érzékelhető, mivel a szándékokkal ellentétben csupán kevés lényegi cselekvés látszik. Azonban a lényegi cselekvéseket elősegítheti, ha szoros állami kontrollok és független szervezetek általi ellenőrzéseket alakítanak ki, hiszen ezek egyfajta nyomásként segítik a vállalatok társadalmilag felelős magatartását, emellett a társadalom etikai érzékenysége is igazodásra kényszeríti a vállalatokat (Campbell, 2007). Porter és Kramer (2011) „Shared Value” koncepciója szerint a vállalatok a gazdasági és társadalmi kérdésekre egyidőben koncentrálnak is képesek lehetnek növelni a versenyképességet.

A vezetés szerepére és az etikus szervezeti kultúra kapcsolatára Kaptein (2008) hívja fel a figyelmet, egyben kiemeli, hogy az átlátható folyamatok és döntések hatékonyan segítik a vállalati társadalmi felelősségvállalást. Valentine és Fleischman (2008) tanulmányában pozitív kapcsolatot mutatott ki a vállalatok etikai programjai és a társadalmi felelősségvállalása, valamint a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség között, egyben felhívják a figyelmet a kapcsolatban rejlő stratégiai előnyre. Cacioppe és szerzőtársai (2007) arra a következtetésre jutottak, hogy a jól képzett menedzserek szívesen vállalnak munkát, vagy éppen helyezik előtérbe az azon vállalatokkal való együttműködést, amelyek etikai és társadalmi felelősségvállalási vonatkozású reputációja magas. A vezetés mellett azonban más szinteken is vizsgálatok tárgyát képezte az etikai és társadalmi felelősségvállalási attitűd: pénzügyi szakemberek és könyvelők manipulációra való hajlámát elemezve Shafer (2015) rávilágított, hogy azok a szakemberek, akik jelentőséget tulajdonítanak előbbi elveknek, kevésbé hajlamosak a pénzügyi eredmények manipulálására.

A felsorolt jó szándékú magatartás és az etikus viselkedés melletti érvek ellenére, vagy talán éppen azért, mindenképpen említést kell tenni, hogy az állami szerepvállalás szokásos eszköze nem a társadalmi felelősségvállalás fontosságát és előnyeit hangsúlyozó cikkek, tanulmányok vállalatokkal való közlése, azok népszerűsítése, hanem ez esetben is a bürokratikus koordináció. Magyarországon 2023-ban törvény jelent meg a társadalmi felelősségvállalás szabályairól (2023. évi CVIII. törvény a fenntartható finanszírozás és az egységes vállalati felelősségvállalás ösztönzését szolgáló környezettudatos, társadalmi és szociális szempontokat is figyelembe vevő, vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályairól és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról). E jogszabály is a bürokratikus koordináció eszközeit használja a társadalmi felelősségvállalás általa kívánatosnak tartott mértékének kikényszerítésére. Ilyen például a hatálya alá tartozó vállalkozások fenntarthatósági célú átvilágítási kötelezettsége vagy a kockázatkezelési rendszerük létrehozása. Ide tartozik még a belső felelősségvállalási stratégia és rendszer kialakítása, és a compliance menedzsment elemeként is használt rendszeres kockázatelemzések elvégzése. A társadalmi felelősségvállalás körébe tartozónak tartja szintén, hogy a vállalatok megelőzési és korrekciós intézkedéseket állapítsanak meg a vállalkozás saját üzleti hatáskörében és a közvetlen szállítóival szemben, ideértve a közvetlen szállítók nyilatkoztatását a felmerülő ESG kockázatok tekintetében – ez utóbbi szintén a compliance menedzsment eszköztárának is része. E feladatok költsége tetemes lehet, így nagy kérdés, hogy a például a hazai érintett vállalatok milyen mértékben internalizálják ennek szükségességét, illetve törekednek csupán a formális megfelelésre.

Esettanulmányok

Hildreth és munkatársai (2016) azt a sajátos esetet elemezték, amikor a vezető vagy az alkalmazott jogellenes cselekedeteivel a cég hasznát igyekszik szolgálni. Példa erre, amikor a további megrendelések érdekében üzleti partnert vesztegetnek meg, ám a cselekmény a hatóságok előtt rejtve marad. A kutatók különösen a pénzügyi válságot követően tapasztalták ilyen és ehhez hasonló esetekben, hogy az elkövetőt a vállalat csak jelképes szankcióval sújtotta. Hildreth és munkatársai (2016) szerint az opportunista törvényszegés ezen formája rendkívül káros a szervezeti kultúra szempontjából, mert a csoporthűség ilyesfajta kifejezése azt üzeni a szervezet többi tagjának, hogy a szabályok, ha a helyzet úgy kívánja, figyelmen kívül hagyhatók.

Az elmúlt években számos vállalat minőségügyi (ISO 9001), környezetvédelmi (ISO 14001), valamint munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági (OHSAS 18001, ISO 45001) szabványokat vezetett be, hogy versenyképes maradjon és megfeleljen az érdekelt felek elvárásainak. Wiengarten és munkatársai (2017) kísérletet tettek arra, hogy felmérjék a tanúsítványok hatását a tervezett teljesítménydimenziókra az ellátási lánc szintjén. A vizsgálat Írorszáiban történt, viszonylag kis mintával. Elsősorban a minőségügyi, környezetvédelmi és munkahelyi egészségügyi és biztonsági tanúsítások észlelt hatásait vizsgálták az ellátási lánc szintjén. Eredményeik alapján a környezetvédelmi (ISO 14001) és a munkahelyi egészségügyi és biztonsági (OHSAS 18001) tanúsítványok jelentősen javítják a teljesítményt, ha a beszállítók és a vevők is tanúsítottak. Ezzel ellentétben a minőségbiztosítás (azaz ISO 9001) az ellátási lánc szintjén nem vezetett magasabb minőségként észlelt teljesítményhez. Az intézményi nyomás és a felületes megvalósítás miatt az ISO 9001 tanúsítás inkább tekinthető szimbolikus megfelelési eszköznek, mint a minőségfejlesztés szigorú keretrendszerének. A szerzők szerint, míg a tanúsítványok korai alkalmazóit a hatékonyság motiválta, a későbbi alkalmazók gyakran szimbolikus vagy jogi okokból folytatják a tanúsítást. Az institucionalista perspektíva azt sugallja, hogy a tanúsítás jelzőeszköznek tekinthető, a tanúsítvány megnyugtatja a vevőket arról, hogy beszállítóik komolyan veszik a minőséggel, a környezettel vagy éppen az egészséggel és biztonsággal kapcsolatos kérdéseket. Ahogy az ISO 9001 egyre inkább intézményesül, a szervezetek hivatkozhatnak az ISO 9001 tanúsítás társadalmilag legitim céljára, és a szigorú végrehajtás szükségtelenné válik (Westphal et al., 1997; Guler et al., 2002).

Kamil és munkatársai (2023) tanulmánya az ISO/IEC 27001 információbiztonsági rendszer szabvány hatását vizsgálja az érdekelt felek elvárásainak szempontjából. Ez a szabvány leírja azokat a speciális biztonsági intézkedéseket és követelményeket, amelyeket a szervezetek alkalmazhatnak az információ mint vagyoni elem hatékony kezelése érdekében. Az érdekelt felek elméletének alkalmazásával a hangsúly az üzleti és társadalmi kérdések integrálása felé tolódik el, hogy vajon a nem üzleti, hanem inkább társadalmi nyomás hogyan befolyásolhatja az érdekelt felek motivációit a szabványok végrehajtása során. Empirikus kutatásuk során interjúkat készítettek svédországi vállalatoknál az információbiztonsági menedzsmenttel foglalkozó felek bevonásával. A „kimeneti legitimitás” kifejezés a problémamegoldás hatékonyságára összpontosít, és azt vizsgálja, hogy a törvények és szabványok végrehajtásának eredményei hatékonyan kezelik-e az érdekelt felekkel kapcsolatos kérdéseket (Kica, & Bowman, 2012). Megállapításuk szerint az ISO/IEC 27001 magas kimeneti legitimitásának eléréséhez az érdekelt feleknek meg kell érteniük, hogy a szabvány nem csupán műszaki dokumentum, a formális megfelelés kevés a szélesebb értelemben értelmezhető eredmények eléréséhez.

Az alábbi részben az esettanulmányok között ismertetjük e speciális, a compliance-szel sok hasonlóságot mutató belső kontrollrendszert, abból a megfontolásból, hogy az állami szervezetekre – különböző változatokkal – kidolgozott rendszer sokasodó tapasztalatai jól mutatják az alkalmazott bürokratikus koordinációs technikák korlátait.

A compliance menedzsment legrészletesebb, a vállalati életviszonyokra legjobban kidolgozott sajátos változata a köztulajdonú gazdasági társaságokra kifejlesztett ún. belső kontrollrendszer, mely a bürokratikus koordináció klasszikus eszköztárával kívánja megteremteni az állami tulajdonú gazdasági társaságok jó működésének feltételeit.

Az ún. belső kontrollrendszer első szabályozási csomagja a költségvetési szervekre és a kisebb méretű gazdasági társaságokra terjed ki, a nagyobb köztulajdonú gazdasági társaságok működését külön, részletesen kidolgozott belső kontrollrendszer szabályozza (Jogsabály/B, 2009; Jogsabály/C, 2011; Irányelv, 2021; Kézikönyv, 2021). E belső kontrollrendszert alapvetően a compliance menedzsment elvei ihlették (Jacsó, 2020). Különösen a nagyobb köztulajdonú gazdasági társaságokra kidolgozott belső kontrollrendszert a hazai szakirodalom részletesen ismerteti (Kerekes, 2022; Halász, & Varga, 2022; Bottyán, 2023). Az említett társaságokra 2022-re alakul ki az a – jogszabályokból, Irányelvből, Kézikönyvből álló – szabályozási csomag, mely nagyjából a szabványok mélységével, illetve még azoknál is részletesebben bontja ki, hogy mi tekinthető jó működésnek. A szabályozást később szinte mindegyik állami szervezetre kiterjesztették úgy, hogy a nem költségvetési szervezeteken, illetve a nagyobb gazdasági társaságokon kívül igyekeztek minden közpénzre alapozott működésű szervezetet valamilyen formában belső kontrollrendszer működtetésére kötelezni. Ez utóbbiak a „kormányzati szektorba sorolt egyéb szervezet” nevet kapták. Az Állami Számvevőszék külön szervezeti egységet (a Célzott Területeket Ellenőrző Igazgatóságot) is létrehozott a belső kontrollrendszer felügyeletére. A kifejezetten nagyméretű, köztulajdonban álló gazdasági társaságokra kidolgozott belső kontrollrendszer szemléletében a compliance menedzsmenttől alapvetően az alábbiakban különbözik:

1. Legfontosabbnak a jogszabályi megfeleléségi menedzsmentet tartja, azaz azt, hogy a köztulajdonú gazdasági társaság betartsa a jogszabályok és a bürokratikus koordináció egyéb eszközeivel rákényszerített szabályokat. Nem ír elő érdemben mutatószámokhoz, vevői mérésekhez kapcsolható értékelést, így célja elsősorban, hogy a társaság az ellenőrző hatóságoknak és kisebb mértékben a tulajdonos képviselőinek feleljen meg (a tulajdonos ugyanis közvetlenül is könnyen beavatkozhat), kevésbé ügyfeleinek.
2. A szabályozás középpontjában hatáskörök és eljárások állnak, a törvényből, kormányrendeletből, kézikönyvből és irányelvből álló több száz oldalas dokumentumhalmaz szinte egyáltalán nem helyez hangsúlyt az eredményorientált folyamatszervezésre, a teljesítményelvűre. A belső kontroll kötelezőségét nem köti össze pénzügyi kontrollal (utóbbit az üzleti alapú vállalkozásoknál a piac kényszeríti ki), ezért a belső kontrollrendszer nem támogatja a valós költségek kimutatását.
3. A felelősséget nem a szervezet megragadható paramétereivel (fluktuáció, tárgyi eszközök állapota, elégedettségmérések, belső mérések adatai stb.) írja le, hanem az első számú vezető nyilatkozatával és annak felügyelőbizottsági elfogadásával. Nagy ezért a kockázata annak, hogy a szervezet az elé állított követelményeknek csak formálisan akar megfelelni, illetve az állami beavatkozások (vagy azok elmaradása) miatt a felelősség nehezen szétválasztható és követhető. Azaz veszélynek tekinthető, hogy nem a ténylegesen jó működés, hanem annak dokumentálása lesz a cél.

A fent vázolt bürokratikus koordinációs eszköz működtetése ugyanakkor nem olcsó. Az Állami Számvevőszéktől és a Pénzügyminisztériumi Közleményből (Jogsabály/D) közvetlenül rendelkezésünkre álló adatok szerint az említett szabályozási-csomag (jogsabályok + Irányelv + Kézikönyv) hatálya alá 374 gazdasági társaság tartozik. Ezen felül mintegy 564, olyan kisebb gazdasági társaság, illetve az említett összefoglaló nevén ún. kormányzati szektorba sorolt egyéb szervezet (Jogsabály/E) található, ahol a belső kontrollrendszer működtetése kötelező, de kevésbé erős feltételekkel. Megpróbáltuk nagyvonalúan megbecsülni a belső kontrollrendszerek éves működtetési költségeit. Számításaink során azt feltételeztük, hogy az érintett

szervezetek a belső kontrollrendszer működtetése során pusztán a feladatot közvetlenül ellátók személyi jellegű kifizetéseire költenek. Az említett 374 társaságnál havi 600 eFt-os munkáltatói költséggel számoltunk, az 564 kormányzati szektorba sorolt egyéb szervezet esetében pedig 300 eFt-tal. Pontos adataink nincsenek, de az tudható, hogy a legnagyobb köztulajdonú gazdasági társaságok akár 3-4 embert is foglalkoztathatnak megfelelési tanácsadóként, a kisebbek munkakörbővítéssel, megbízási szerződéssel is megoldhatják a feladatot. Átlagosan 20%-os rezsiköltséget vettünk figyelembe a helyiségek, illetve a támogató szolgáltatások (jog, informatika, vezetés stb.) költségeire. Az említett feltételek esetén a belső kontrollrendszer éves működtetési költsége megközelítőleg 5,66 milliárd forint. Becslésünk ezzel együtt konzervatív, mert nem számoltunk sem beruházási költségekkel (helyiségek bővítése, számítógép, telefon stb.), sem a foglalkoztatottak bérén felüli programköltségekkel (rendezvények, külsős szakemberek által végzett speciális képzések stb. költségei). Ezzel együtt még számos más, jogszabály által előírt menedzselési feladat növeli a költségeket, mint például az adatvédelemmel, nyilvánossággal, ESG-vel kapcsolatos költségek, illetve főként az ágazati jogszabályokban előírt minőségbiztosítási eszközök által okozott egyéb költségek.

Fentiek figyelembevételével ugyanakkor kétségeink merülhetnek fel e bürokratikus koordinációs rendszer hatékonyságával és eredményességével kapcsolatban, annak ellenére, hogy a szabályozás – valamilyen mértékben – lényegében mindenféle (fél)állami szervezetre kiterjed. Példa lehet erre az ÁSZ 2025-ös jelentése „A Neumann János Egyetemért Alapítvány tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapírba történő befektetéseinek ellenőrzése”. A jelentés különös jelentősége a belső kontrollrendszer szempontjából, hogy 127,5 milliárd forint felhasználását kifogásolja olyan szervezetenél, mely esetében a belső kontrollrendszer megfelelőségével kapcsolatban semmilyen ellenőrző szervezet (ágazati, támogatást nyújtó kormányzati szervezetek, a szervezet belső ellenőrzése) korábban nem tett kifogást. A jelentés megállapítja, hogy a vizsgált szervezet:

1. „... előírtakkal ellentétben az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét több mint 6 hónapos, a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjét pedig 2,5 év késedelemmel szabályozta...” (Állami Számvevőszék, 2025, p. 16)
2. „... a kontrolltevékenységek részeként nem biztosították a döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottságát..”, illetve összességében (Állami Számvevőszék, 2025, p. 17)
3. „Az Alapítvány nem alakított ki a jogszabályi előírások ellenére olyan belső szabályokat, kontrolltevékenységeket, amelyek hozzájárultak volna a tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapírba történő befektetéseikhez kapcsolódó döntéshozatalok megalapozottságának, célszerűségének biztosításához, a befektetéseit követően a megnövekedett kezeléséhez.” (Állami Számvevőszék, 2025, p. 15).

Azt, hogy a belső kontrollrendszer sem szellemében, sem betű szerint nem különösebben érintette meg az Alapítvány vezetőit, jól jelzik az ÁSZ javaslatok is, mint például:

- „Gondoskodjon a jövőben a befektetések tekintetében a ... foglaltak alapján a kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítéséről, különösen ... a döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága vonatkozásában.” (Állami Számvevőszék, 2025, p. 29), vagy a
- „Fontolja meg az összeférhetetlenség esetére alkalmazandó belső eljárásrend kialakítását.” (Állami Számvevőszék, 2025, p. 30).

Az előbb leírt példa alapján célszerű lenne:

- a belső kontrollrendszert olyan pénzügyi és szakmai mutatószámokkal kiegészíteni, összekötni, melyek további és objektív információkat adnának a jelenlegi, sokszor többféleképpen értelmezhető jogszabályi, szabályzati alapú megfelelőségi menedzsmenthez, illetve
- különösen olyan szervezeteknél, ahol a vevő fogalma könnyen értelmezhető, ott rendszeresen vevői elégedettségmérést végezni, mely igen hasznos lenne a fejlesztendő területek azonosításához, valamint
- az említett szervezetek „nyereségsemlegessége” okán rendszeressé és kötelezővé kellene tenni a szervezeten belüli motivációs, szervezeti kultúrát mérő, elkötelezettségi vizsgálatokat, figyelemmel arra, hogy e szervezetek eredményességét kevésbé a piac húzóereje, mint a munkatársak tapasztalata és szakmai elkötelezettsége határozza meg. Ezen felül a menedzsmentnek és a felügyelő szervezeteknek egyaránt rendelkezésre állnának a folyamatok mélyebb megértéséhez szükséges adatok és trendek.
- A belső kontrollrendszer működésének ellenőrzését külön, erre specializálódott (auditor) szervezetre bízni, mert így a pénzügyi és szakmai kudarok nagyobb eséllyel előzhetők meg.

Következtetések

A bürokratikus koordináció kulcsszerepet játszik a compliance menedzsmentben, amely keretként szolgál a vállalatok számára, hogy az előírások betartásával előzzék meg az állami beavatkozást. A szabályozási tendenciát egyfelől a jólétre és a fenntartható fejlődésre vonatkozó növekvő társadalmi elvárások, másfelől az állami és vállalati interakciók egyre bonyolultabbá válása táplálja. A nemzetközi jó gyakorlatok és szabványok, mint az ISO 37001, ISO 37002 és ISO 37301, a megfelelőségi gyakorlatok formalizálására és az etikus működés globális előmozdítására szolgálnak.

Részletesen elemeztük a megfelelés és a bürokratikus koordináció közötti kapcsolatot a versenyképesség, az etika, és a társadalmi felelősségvállalás szempontjain keresztül. Míg a bürokratikus koordináció elengedhetetlen a társadalmi felelősségvállalás érvényesítéséhez, a formális megfelelés és az etikai gyakorlatok internalizálása tekintetében kétségeinket fogalmaztuk meg. A compliance menedzsment sikere nem csak jogi szakértelem vagy mechanikus menedzsmentfolyamat kérdése, annál jóval összetettebb problémáról van szó, mely interdiszciplináris – a közgazdaságtan, a pszichológia, a szociológia, a kultúrantropológia eredményein alapuló – megközelítést tesz szükségessé (Pfeil et al., 2023). Ezzel is magyarázhatjuk, hogy a compliance-t a szervezeteken belül miért nem pusztán a joggal, belső ellenőrzéssel, adatbiztonsággal és adatvédelemmel, belső ellenőrzéssel stb. foglalkozó szervezeti egységek valamely feladata közé sorolják, hanem az szokásosan függetlenül, önálló szervezeti egységként működik. Arra nézve, hogy mik lehetnek a szabálykövető, illetve a szabályokat figyelmen kívül hagyó egyének motivációi, a viselkedéstudományok szolgálnak különféle magyarázatokkal (Geller et al., 2010; Abdullah et al., 2016; Langevoort, 2017).

Külön témaként bemutattuk az állami szervezetek belső kontrollrendszereit. Ezek a rendszerek a jogi megfelelésre és az állami felügyeleti követelmények teljesítésére összpontosítanak, a szabályozások betartását helyezik előtérbe az ügyfélközpontú teljesítménnyel, más outcome típusú mérőszámokkal szemben. Jövőbeli kutatásainkban szeretnénk feltárni, hogy a köztulajdonú gazdasági társaságoknál milyen változásokkal jár a belső kontrollrendszer bevezetése és működtetése, hogyan értékeli azt az abban érintettek.

Irodalomjegyzék

- Abdullah, N. S., Indulska, M., & Sadiq, S. (2016). Compliance Management Ontology – A Shared Conceptualization for Research and Practice in Compliance Management. *Information Systems Frontiers*, 18(5), 995-1020. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9631-4>
- Állami Számvevőszék (2025). *JELENTÉS A Neumann János Egyetemért Alapítvány tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapírba történő befektetéseinek ellenőrzése*. <https://www.asz.hu/dokumentumok/25036.pdf> Letöltés: 2025. 04. 09.
- Ariely, D. (2013). *The (Honest) truth about Dishonesty. How We Lie to Everyone – Especially Ourselves*. HarperCollins Publishers.
- Bazerman, M. H., & Gino, F. (2012). Behavioral Ethics: Toward a Deeper Understanding of Moral Judgment and Dishonesty. *Annual Review of Law and Social Science*, 8. <https://doi.org/10.1146/annurev-lawsocsci-102811-173815>
- Behringer, S. (2018). *Compliance Kompakt. Best Practice im Compliance-Management*. Erich-Schmidt-Verlag.
- Benedek P. (2014). A vállalati compliance értékelése. *Vezetéstudomány*, 45(7-8), 29-39. <https://doi.org/10.14267/veztud.2014.07.03>
- Berényi L. (2015). A társadalmi felelősségvállalás a személyes vélemények oldaláról. *Vezetéstudomány*, 46(6), 34-44. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.06.04>
- Bottyán B. (2023). Compliance a közszférában – első tapasztalatok. *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás*, 11(1), 20-37. <https://doi.org/10.32575/ppb.2023.1.2>
- Cacioppe, R., Forster, N., & Fox, M. (2008). A Survey of Managers' Perceptions of Corporate Ethics and Social Responsibility and Actions that may Affect Companies' Success. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 681-700. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9586-y>
- Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Chmielewski, M. (2020). Juristen allein verstehen es nicht. *JUVE Rechtsmarkt*, 04, 87-92.
- Coglianesi, C., & Nash, J. (2021). Compliance Management Systems: Do They Make a Difference? In: Sokol, D. D., & Van Rooij, B. (Eds.), *Cambridge Handbook of Compliance* (pp. 571-593). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108759458.039>
- Davidson, R. H., Dey, A., & Smith, A. (2015). Executives „Off-the-Job” Behavior, Corporate Culture and Financial Reporting Risk. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 5-28. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.07.004>
- Destefano, M. (2014). Creating a Culture of Compliance: Why Departmentalization May Not Be the Answer. *Hastings Business Law Journal*, 10(1), 71-182.
- Dombi M. (2024). *Compliance: drága lehet a lecke a vállalatoknak*. <https://www.vg.hu/penz-es-tokepiac/2024/10/compliance-draga-lehet-a-lecke-a-vallalatoknak>
- Elster, J. (1998). Emotions and economic theory. *Journal of Economic Literature*, 36(1), 47-74.
- Eurostat (2022). *General government total expenditure by function in 2022*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240305-1>
- Farkas Á., Szügyi D., & Schrettner A. (2021). *ISO 37301 Compliance Management Systems szabvány – Integritás és sikeres compliance működés a szabványosításon keresztül*. <https://iia.hu/images/dokumentumok/hirlevelek/21maj/bemszey.pdf>
- Feldman, Y. (2014). Behavioral Ethics Meets Behavioral Law and Economics. In: Zamir, E., & Teichman, D. (eds), *The Oxford Handbook of Behavioral Economics and the Law*. Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199945474.013.0009>
- Fiene, R. (2024). Importance of the Theory of Regulatory Compliance. *Journal of Management Policy and Practice*, 25(1).
- Filabi, A., & Hurley, R. (2019, február 18). The Paradox of Employee Surveillance. *Behavioral Scientist*. <https://behavioralscientist.org/the-paradox-of-employee-surveillance/>

- Flora, P. (1986). Introduction. In: Flora, P. (ed.). *Grow the Limits: The Western European Welfare States Since World War II*. Berlin: de Gruyter., 3-25. (Magyarul: Növekedés határokig. In: Andorka R., Hradil, S., & Peschar, J. (szerk.). *Társadalmi rétegződés* (pp. 503-529). Budapest: Aula Kiadó, (1995).
- Frey, B. S. (1997). *Not Just for the Money: an Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Geller, G., Boyce, A., Ford, D. E., & Sugarman, J. (2010). Beyond „Compliance”: The Role of Institutional Culture in Promoting Research Integrity. *Academic Medicine*, 85(8), 1296-1302. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e3181e5f0e5>
- Gino, F., & Ariely, D. (2012). The Dark Side of Creativity: Original Thinkers Can Be More Dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(3), 445-459. <https://doi.org/10.1037/a0026406>
- Gino, F., & Wiltermuth, S. S. (2014). Evil Genius? How Dishonesty Can Lead to Greater Creativity. *Psychological Science*, 25(4), 973-981. <https://doi.org/10.1177/0956797614520714>
- Halász A., & Varga Z. (2022). A köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről és a belső ellenőrzés szabályairól. *Publicationes Universitatis Miskolcensis Sectio Juridica et Politica*, Tomus XL/2, 134-162.
- Hildreth, J., Gino, F., & Bazerman, M. (2016). Blind loyalty? When group loyalty makes us see evil or engage in it. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 16-36. (2016). <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.10.001>
- Irányelv a köztulajdonban álló gazdasági társaságok részére a belső kontrollrendszer kialakításához és működtetéséhez* (2021). <https://allamhaztartas.kormany.hu/download/6/03/b2000/lr%C3%A1nyelv%20k%C3%B6zz%C3%A9t%C3%A9telre.pdf>. Letöltés ideje: 2025. 01. 24.
- Jacsó J. (2020). Compliance menedzsment szerepe és jelentősége a vállalatokon belül. *Miskolci Jogi Szemle*, 15(4), 72-82.
- Jogszabály/A. 2023. évi CVIII. törvény a fenntartható finanszírozás és az egységes vállalati felelősségvállalás ösztönzését szolgáló környezettudatos, társadalmi és szociális szempontokat is figyelembe vevő, vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályairól és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2300108.tv>. Letöltés ideje: 2025. 01. 24.
- Jogszabály/B. 2009. évi CXXII. törvény a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0900122.tv>. Letöltés ideje: 2025. 01. 24.
- Jogszabály/C. 370/2011. (XII. 31.) 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1900339.kor>. Letöltés ideje: 2025. 01. 24.
- Jogszabály/D. PM közlemény (HÉ 2024/28.) a kormányzati szektorba sorolt egyéb szervezetekről. <https://jogkodex.hu/doc/2655792>. Letöltés ideje: 2025. 04. 09.
- Jogszabály/E. Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100195.tv>. Letöltés ideje: 2025. 04. 09.
- Kamil, Y., Lund, S., & Islam, M. S. (2023). Information security objectives and the output legitimacy of ISO/IEC 27001: stakeholders' perspective on expectations in private organizations in Sweden. *Information Systems and e-Business Management*, 21, 699-722. <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00646-y>
- Kaptein, M. (2008). Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923-947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
- Kerekes E. (2022). A belső kontrollrendszer kialakítása a köztulajdonban álló gazdasági társaságoknál. *Controller Info*, 10(4), 57-61. <https://doi.org/10.24387/CI.2022.4.10>
- Kette, S., & Barnutz, S. (2019). *Compliance managen: Eine sehr kurze Einführung*. Springer.
- Kézikönyv a köztulajdonban álló gazdasági társaságok részére a belső kontrollrendszer kialakításához és működtetéséhez* (2021). https://allamhaztartas.kormany.hu/download/8/f9/b2000/Gtbkr_k%C3%A9zik%C3%B6nyv_2021.pdf. Letöltés ideje: 2025. 01. 24.
- Kica, E., & Bowman, M. D. (2012). *Regulation by means of standardisation: Key legitimacy issues of health and safety nanotechnology standards*. (4th Biennial ECPR Standing Group for Regulatory Governance Conference on „New Perspectives on Regulation, Governance and Learning”, Exeter)
- Kocziszky Gy., & Kardkovács K. (2020). *A compliance szerepe a közösségi értékek és érdekek védelmében*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634545972>

- Kornai J. (2022). Bürokratikus és piaci koordináció. *Közgazdasági Szemle*, 30(9), 1025-1038. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.1.20>
- Langevoort, D. C. (2017). Cultures of Compliance. *Georgetown University Law Center. Am. Crim. L. Rev.*, 54, 933-977. <https://scholarship.law.georgetown.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2812&context=facpub>
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Duncker & Humblot.
- MNB (2022). *A Magyar Nemzeti Bank 12/2022. (VIII.11.) számú ajánlása a belső védelmi vonalak kialakításáról és működtetéséről, a pénzügyi szervezetek irányítási és kontroll funkcióiról*. <https://www.mnb.hu/letoltes/12-2022-belso-vedelmi-vonalak-ajanlas.pdf>. Letöltés ideje: 2025. 01. 24.
- Nelson, J. S. (2021). Compliance as Management. In: B. Van Rooij, & D. Sokol (Eds.), *The Cambridge Handbook of Compliance* (pp. 104-122). Cambridge University Press.
- OECD (2018). *Good Regulatory Practices to Support Small and Medium Enterprises in Southeast Asia*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264305434-en>
- OECD (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- Paine, L. S. (1994). *Managing for Organizational Integrity*. Harvard Business Review, March–April 1994.
- Papp Zs. (2024). *BEMSZ Compliance Szekció Alakuló ülés előadása*. https://iia.hu/images/hirlevel/PappZsofia_eloadas_2024_09_17.pdf. Letöltés ideje: 2025. 01. 24.
- Parker, D., & Kirkpatrick, C. (2012). *Measuring Regulatory Performance. The Economic Impact of Regulatory Policy: A Literature Review of Quantitative Evidence*. OECD Publishing, Expert Paper No. 3, August 2012. <https://pad.undp.org.mx/files/g/820dcf0c1242364677545293.44594fd/banco/archivo/3/0/measuring-regulatory-performance-the-economic-impact-of-regulatory-policy-a-literature-review-of-quantitative-evidence.pdf>
- Paternoster, R., Saltzman, L. E., Waldo, G. P., & Chirios, T. G. (1983). Perceived risk and social control: do sanctions really deter? *Law and Society Review*, 17(3), 457-479.
- Pelkmans, J., & Renda, A. (2014). *Does EU regulation hinder or stimulate innovation?* Centre for European Policy Studies. <https://www.ceps.eu/download/publication/?id=8700&pdf=No%2096%20EU%20Legislation%20and%20Innovation.pdf>
- Pfeil, K., Necker, S., & Feld, L. P. (2023). *Compliance management in research institutes: Boon or bane?* Freiburger Diskussionspapiere zur Ordnungsökonomik, No. 23/1, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Institut für Allgemeine Wirtschaftsforschung, Abteilung für Wirtschaftspolitik und Ordnungsökonomik, Freiburg i. Br. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/270748/1/1839768967.pdf>
- Porter, M. (1991). America's Green Strategy. *Scientific American*, 264(4), 168. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican0491-168>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Shafer, W. E. (2015). Ethical Climate, Social Responsibility, and Earnings Management. *Journal of Business Ethics*, 126(1), 43-60. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1989-3>
- Sokba kerül nekünk az orbáni „karcsú állam”*. (2023). <https://hirklikk.hu/kozelet/sokba-kerul-nekunk-az-orbani-karcsu-allam/418547>. Letöltés ideje: 2025. 05. 24.
- Szabó T., Tőrsváry I., & Benedek P. (2024). A köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszere, mint a minőségbiztosítás egy eleme. *Magyar Minőség*, 33(12), 5-16.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z>
- Van Rooij, B., & Sokol, D. (2021). Introduction: Compliance as the Interaction between Rules and Behavior. In: B. Van Rooij & D. Sokol (Eds.), *The Cambridge Handbook of Compliance* (pp. 1-10). Cambridge University Press.
- Wiengarten, F., Onofrei, G., Humphreys, P., & Fynes, B. (2018). A Supply Chain View on Certification Standards: Does Supply Chain Certification Improve Performance Outcomes? In: Heras-Saizarbitoria, I. (eds) *ISO 9001, ISO 14001, and New Management Standards*. Measuring Operations Performance. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65675-5_11