



ÁLLAMI  
SZÁMVEVŐSZÉK

ELEMZÉSE

2018.

# ELEMZÉS



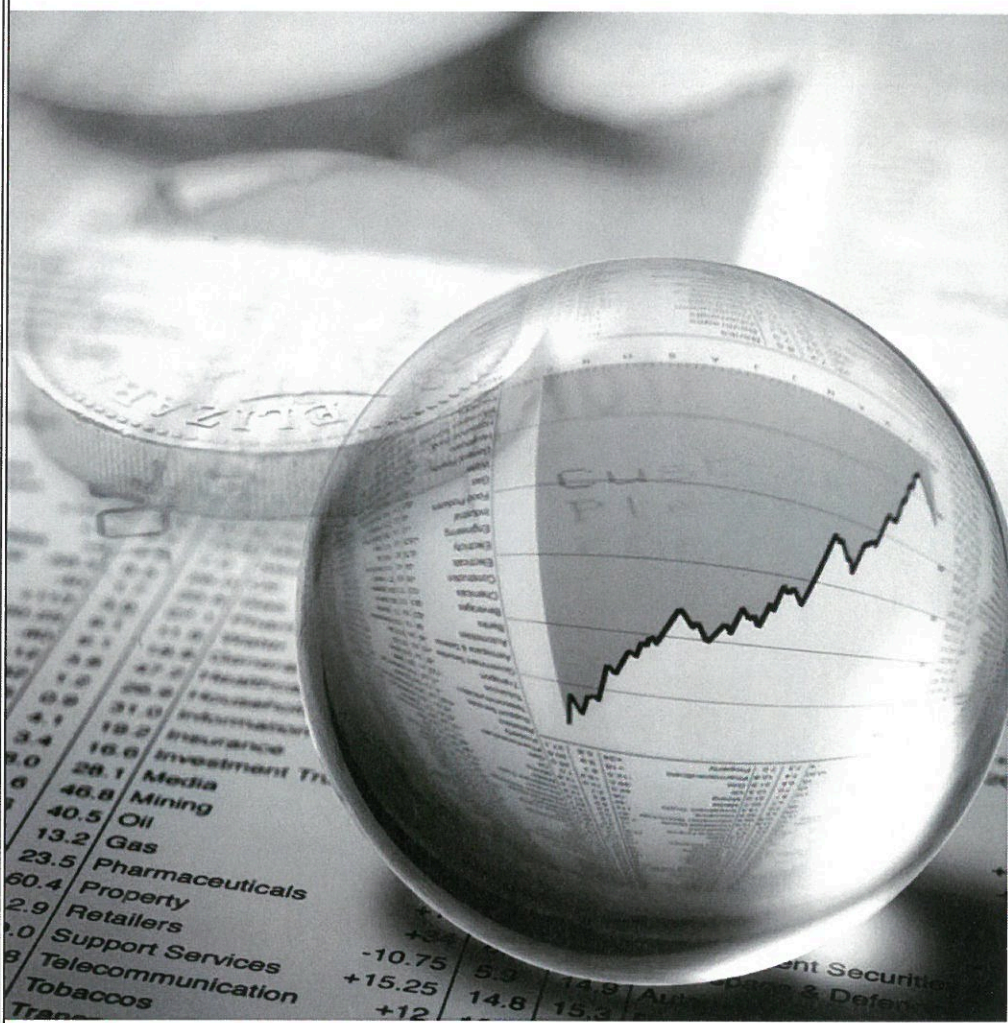
**A köztulajdonú gazdasági  
társaságok 2017. évi integritási  
helyzetéről**



ÁLLAMI  
SZÁMVEVŐSZÉK

ELEMZÉSE

# ELEMZÉS



ENGEDÉLYEZŐ:



Dömök László elnök

## A köztulajdonú gazdasági társaságok 2017. évi integritási helyzetéről

### Szerkesztő:

IVANYOS JÁNOS projektvezető

### Az elemzés elkészítését felügyelte:

DR. PULAY GYULA ZOLTÁN felügyeleti vezető

### Készítették:

IVANYOS JÁNOS számvevő vezető főtanácsos

LOVÁSZ JULIANNA számvevő gyakornok

LUCZA ANIKÓ számvevő főtanácsos

Az Elemzés  
az interneten  
a [www.asz.hu](http://www.asz.hu)  
oldalon  
olvasható.

### Kiadja az Állami Számvevőszék

## TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés.....	4
Vezetői összefoglaló .....	5
1. A felmérésben részt vevő gazdasági társaságok főbb jellemzői .....	7
2. A gazdasági társaságok integritási helyzetének általános jellemzői .....	10
2.1. Eredendő veszélyeztetettség .....	11
2.2. Veszélyeztetettséget növelő tényezők .....	14
2.3. Kontrollt erősítő tényezők .....	16
3. Az integritást veszélyeztető és a kontrollokat erősítő tényezők intenzitása.....	20
3.1. Az integritást veszélyeztető tényezők intenzitása .....	20
3.2. Az integritáskontollok kiépítettségének intenzitása .....	22
4. A tulajdonosi háttér és a vállalatcsoportba tartozás hatása a társaságok integritására.....	26
4.1. Az állami és önkormányzati tulajdonban lévő társaságok közötti különbségek .....	26
4.2. A vállalatcsoportba tartozás hatása a veszélyeztetettségre és a kontollok kiépítettségére .....	27
5. A veszélyeztetettségi és a kontrollokat erősítő tényezők összefüggései .....	29
Felhasznált irodalom .....	38
Fogalomtár .....	39
Ábrák jegyzéke.....	41
Táblázatok jegyzéke .....	42
Mellékletek.....	43
1. sz. melléklet: Az integritás felmérés módszertana .....	43
2. sz. melléklet: A tulajdonosi háttér hatása a veszélyeztetettségre és a kontroll-kiépítettségre.....	45
3. sz. melléklet: A vállalatcsoportba tartozás hatása a veszélyeztetettségre és a kontroll-kiépítettségre.....	48
4. sz. melléklet: Beazonosított jó gyakorlatok, jelentősebb hiányosságok.....	51

## BEVEZETÉS

Az Állami Számvevőszék a Kormány 1336/2015. (V. 27.) sz. határozatával elfogadott Nemzeti Korrupcióellenes Programmal összhangban 2016-ban először mérte fel kísérleti jelleggel a többségi állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok korrupciós veszélyeztetettségét, integritási helyzetét.

A Kormány a 1239/2017. (IV. 28.) sz. határozatában felkérte az Állami Számvevőszék elnökét, hogy az állami és önkormányzati többségi tulajdonban lévő gazdasági társaságok tekintetében 2018-ig biztosítsa az integritás felmérés évenkénti megvalósítását. Az Állami Számvevőszék a többségi állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok integritás felmérését az érintettek és tulajdonosi joggyakorlók megkeresésével 2017 októberében indította el.

A felmérés célja az volt, hogy feltérképezze a többségi köztulajdonban álló gazdasági társaságok integritási kockázatait, korrupcióval szembeni ellenálló-képességét és feltárja ennek összefüggéseit a társaságok főbb jellemzőivel.

Az integritási felmérés keretében az Állami Számvevőszék 2125 társaságot kért fel a részvételre. A felkért társaságok több mint egyharmada válaszolt, melynek eredményeképpen a feldolgozott kérdőívek száma 752 volt. A felmérés keretében beérkezett és feldolgozott kérdőívek alapján azonosításra kerültek az integritás szempontjából különösen veszélyeztetett területek, valamint azok az integritást erősítő kontrollok, amelyeknek a szélesebb körű alkalmazása jelentősen növeli a köztulajdonú gazdasági társaságok korrupcióval és más, az integritásukat sértő eseményekkel szembeni ellenálló-képességét.

A felmérés eredményeinek közzétételével, a feltárt összefüggések bemutatásával az Állami Számvevőszék fel kívánja hívni a köztulajdonú gazdasági társaságok vezetőinek, tulajdonosi joggyakorlóinak, továbbá a jogi szabályozást végzők figyelmét a jellemző integritási kockázatokra, a hiányzó kontrollokra. Az integritással összefüggő kockázatok tudatosításával és a kezelésükre alkalmas kontrollrendszer megerősítésével a köztulajdonú gazdasági társaságok is ellenállóbbá tehetők a korrupcióval szemben. A felmérés lefolytatása és eredményeinek közzététele hozzájárul ahhoz, hogy a költségvetési szervek mellett a közszféra e másik fontos területén is folytatódjon az integritás szervezeti kultúrájának a megerősítése.



## VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A 2017. október-november folyamán lebonyolított integritás-felmérést a résztvevők által önkéntesen kitöltött kérdőív segítségével végezte el az ÁSZ. A felmérésben résztvevő önkormányzati és állami többségi tulajdonban álló gazdasági társaságok ugyanazt a 100 kérdésből álló kérdőívet töltötték ki. A felmérés eredményeit összefoglaló jelen tanulmány a köztulajdonban álló gazdasági társaságok integritása szempontjából legjelentősebb veszélyeztetettségi tényezők meghatározására, illetve az integritási kockázatok mérséklését szolgáló kontrollok kiépítettségének meghatározására irányult.

A társaságok mind tulajdonosi hátterük, mind mérlegfőösszegükből, illetve foglalkoztatottaik létszámából eredő méretük, mind tevékenységi körük, közfeladat-ellátásban betöltött szerepük alapján heterogén sokaságot alkottak. Az állami társaságok üzemmérete átlagosan nagyobb volt az önkormányzati cégekhez képest.

Az integritás-kérdőívre adott válaszok alapján a gazdasági társaságok integritási, korrupciós érintettségére és az integritáskontrollok kiépítettségi szintjére vonatkozóan három, százalékos formában kifejezett index került kiszámításra: az *Eredendő Veszélyeztetettségi Tényezők* (EVT) indexe, a *Veszélyeztetettséget Növelő Tényezők* (VNT) indexe és a *Kontrollt Erősítő Tényezők* (KET) indexe.

A három indexnek a sokaság egészét, a sokaságon belül – különböző szempontok szerint – képzett csoportokat, vagy egyes kiemelt területekhez kapcsolódó tényezőket jelző mértéke alapján elemezhetővé vált, hogy a társaságok milyen mértékben képesek az integritási kockázatok feltárására, megelőzésére, kezelésére.

A köztulajdonban álló gazdasági társaságok integritási veszélyeztetettsége és a korrupciós kockázatok tekintetében megállapítható volt, hogy:

- a veszélyeztettség számottevően jelentősebb a 600 millió forintot meghaladó mérlegfőösszegű, a közfeladat és/vagy közszolgáltatás mellett egyéb tevékenységet is végző, továbbá a bonyolultabb, összetettebb jogszabályi környezetben működő gazdasági társaságok esetében;
- a nagyobb összegű európai uniós támogatás igénybe vétele, illetve közbeszerzési eljárás lebonyolítása nem csak önmagában növelte az integritási veszélyeztetettséget, hanem együtt járt más veszélyeztetettséget növelő tényezők gyakoribb előfordulásával is;
- az állami és önkormányzati cégek között a veszélyeztettség mértékében megnyilvánuló különbség az üzemméretbeli különbségből eredt;
- a vállalatcsoportba tartozó társaságok veszélyeztettségét az üzemméretbeli különbségeken túl növelte az is, hogy esetükben gyakrabban fordult elő a köztulajdonos mellett egyéb tulajdonosi joggyakorló, több volt a vezetői szint, illetve gyakrabban változott a szervezeti struktúrájuk.

Az integritási veszélyekkel, korrupciós kockázatokkal szembeni ellenálló-képességet erősítő kontrollok elemzése alapján az alábbi következtetések vonhatók le:

- a nagyobb veszélyeztetettséggel rendelkező társaságok integritáskontrolljai általában jobban kiépítettek, de számos jelentős kockázattal rendelkező társaság esetében hiányoztak az integritási veszélyekkel szembeni ellenálló-képességet biztosító kontrollok;
- az átlagost meghaladó kontroll-kiépítettséggel bírnak a 600 millió forint mérlegfőösszeg feletti társaságok;
- az állami és önkormányzati cégek kontroll-kiépítettségében mutatkozó különbséget meghatározó mértékben az üzemméretbeli eltérések okozták;

- a vállalatcsoportba tartozó társaságok magasabb kontrollszintje egyrészt az üzemméretük nagyságából, másrészt kontrollrendszerük kiterjedtebb kiépítettségéből adódik;
- a jogszabályi előírásokon túlmutató elvárásokat is tartalmazó, az integritás szempontjából fontos, ún. lágy kontrollokra még kevésbé terjed ki a társaságok tulajdonosainak, tulajdonosi joggyakorlóinak, illetve vezetőinek a figyelme.

Az elemzés során az eredendő és az integritási veszélyeztetettséget növelő tényezők szembeállításra kerültek a kockázatok mérséklésére, kezelésére hivatott integritási kontrollok kiépítettségét befolyásoló tényezőkkel. A társaságok heterogenitása itt is megnyilvánult, a veszélyeztetettség és kontroll-kiépítettség közötti kapcsolat a társaságok majdnem felénél nem volt erős, azaz adott veszélyeztetettséghez nem társult hasonló erősségű kontroll-kiépítettség. A társaságok közel negyedénél az átlagost meghaladó veszélyeztetettség ellenére a kontrollok kiépítettsége az átlagosnál alacsonyabb volt.

A felmérésben részt vevő gazdasági társaságok integritási kontrollokat erősítő jó gyakorlatainak azonosítása érdekében az erős és gyenge kontroll-kiépítettség közötti különbözőség bemutatására kiemelésre kerültek a sokaságból az átlagostól jelentősebb mértékben pozitív és negatív irányban eltérő társaságok. A gazdasági társaságokra jellemző hiányosságok és az integritási kontrollokat erősítő jó gyakorlatok azonosítása alapján meghatározhatók az integritási kockázatoknak leginkább kitett társaságok integritás-irányítási rendszereinek fejlesztési és ellenőrzési prioritásai.

A veszélyeztetettséghez képest erős kontroll-kiépítettségű, élenjáró gazdasági társaságok jó gyakorlata magában foglalja a független belső ellenőrzést, a kockázatelemzés alapján meghatározott ellenőrzési terveket, az összeférhetlenség széles körű szabályozását, a kockázatkezelési rendszer kiépítését, továbbá az etikai követelmények meghatározását és az etikai eljárások működtetését.

A „jó gyakorlattal” azonosítható társaságokon belül lényegesen nagyobb a vállalatcsoportba tartozó cégek részaránya a teljes sokasághoz viszonyítva. A vállalatcsoport-tagok esetében minden területen mért magasabb kontroll-kiépítettség azt jelzi, hogy a vállalatcsoport-tagokra a robosztusabb, több területet is átfogó, nagyobb lefedettségű integritási kontrollrendszer kialakítása a jellemző.

Az átlagosnál nagyobb veszélyeztetettségű, jelentősen alacsonyabb kontrollszintű társaságok esetében gyakorlatilag nem vagy alig került sor több – az integritási illetve korrupciós kockázatok kezelése szempontjából lényeges – kontroll kialakítására. Ilyenek például a szerződéses partnerekkel kapcsolatos kockázatok beazonosításának, kezelésének és nyomon követésének szabályozása, a kockázatkezelés rendszerszerű alkalmazása, a külső szakértők és tanácsadók összeférhetlenségének szabályozása, az etikai szabályok megsértésének kivizsgálására vonatkozó szabályozás létrehozása és az ehhez szükséges személyi, szervezeti kijelölések megtétele.

A jellemzően az önkormányzati körben található kisméretű, átlagosnál alacsonyabb veszélyeztetettségű és gyenge integritáskontrollokkal rendelkező társaságok nagy száma összességében, a nemzeti vagyon tekintetében komoly integritási kockázatot jelent, melyre a továbbiakban is fel kell hívni a köztulajdonú társaságok működtetésében érdekelt figyelmét.

## 1. A FELMÉRÉSBEN RÉSZT VEVŐ GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK FŐBB JELLEMZŐI

A kérdőíves felmérésben résztvevő társaságok mind tulajdonosi hátterük, mind mérlegfőösszegükből, foglalkoztatottaik létszámából eredő méretük, mind tevékenységi körük, közfeladat-ellátásban betöltött szerepük alapján változatosak voltak. Lényeges különbség volt tapasztalható abban, hogy az állami társaságok üzemmérete átlagosan nagyobb volt az önkormányzati cégekhez képest.

A többségi állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokat érintő integritási felmérés keretében több mint kétezer többségi állami vagy önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság megkeresésére került sor. Az elemzéshez 260 állami és 492 önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság által visszaküldött kérdőív került feldolgozásra.

A kérdőívet megválaszoló társaságok köztulajdonban lévő részesedés szerinti összetételét az 1. számú táblázat mutatja be.

### 1. számú táblázat: A gazdasági társaságok megoszlása a köztulajdon aránya szerint

	Társaságok száma	Arány összes válaszadón belül
100%-os köztulajdon egy tulajdonosi joggyakorlóval	601	80%
Több köztulajdonosi joggyakorló együttesen 100%-os tulajdoni részesedéssel	88	12%
Többségi (100 % alatti) köztulajdoni részesedés	63	8%
Összesen	752	100%

A válaszadók döntő része kizárólagos köztulajdonban volt, négyötödük egy tulajdonosi joggyakorlóval rendelkezett.

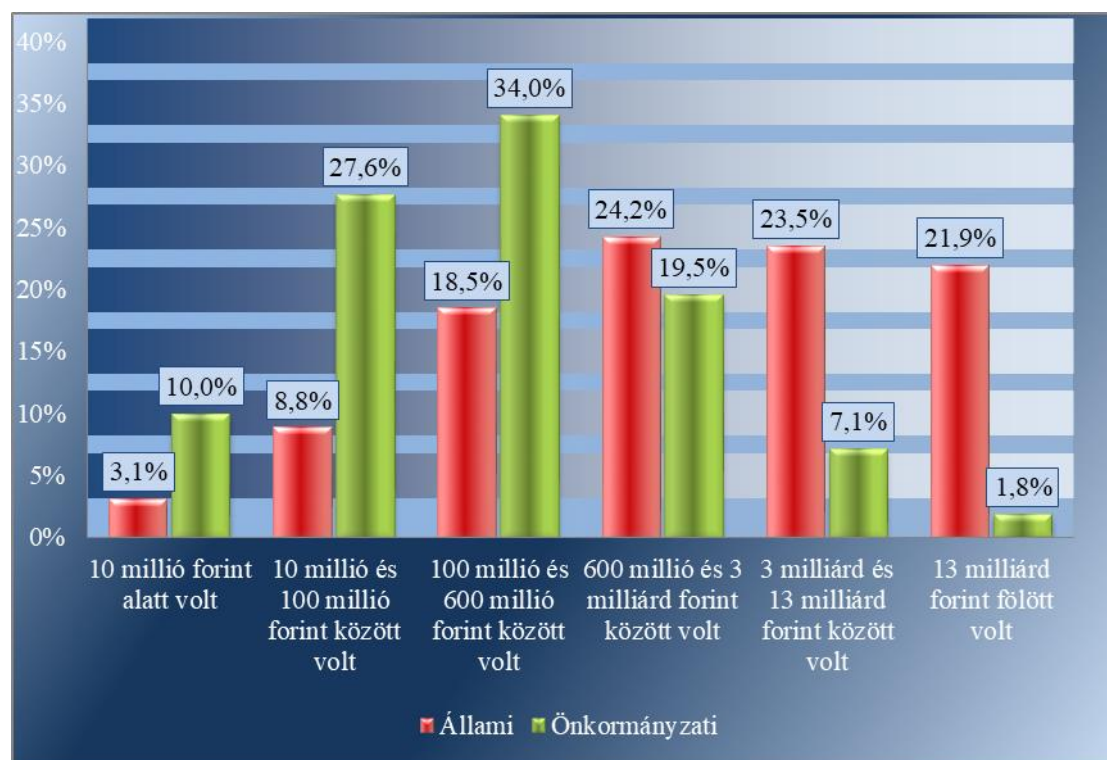
A gazdasági társaságok háromnegyedét az alacsonyabb kötelező tőkeminimummal működő korlátolt felelősségű társaságok alkották, amelyek többnyire nonprofit alapon működnek (az összes válaszadó több mint 40%-a). A magasabb kötelező jegyzett tőkével bíró részvénytársaságok kevesebb, mint egynegyedét tették ki a teljes sokaságnak. A korlátolt felelősségű társaságok magas aránya nem csak az önkormányzati, hanem az állami cégeket is jellemezte.

A felmérésben részt vevők közül 89 állami és 25 önkormányzati (összesen 114) társaság vállalatcsoport tagjaként működött. E társaságok háromnegyede 600 millió forint feletti, mintegy harmaduk 13 milliárd forintot meghaladó mérlegfőösszeggel rendelkezett a 2016. évi beszámolójuk szerint.

Az 1. számú ábra a felmérésben részt vevő állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok 2016. évi beszámolóikban közölt mérlegfőösszeg nagysága szerinti megoszlását mutatja be.



**1. számú ábra: Az állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok megoszlása 2016. évi mérlegfőösszegük alapján**

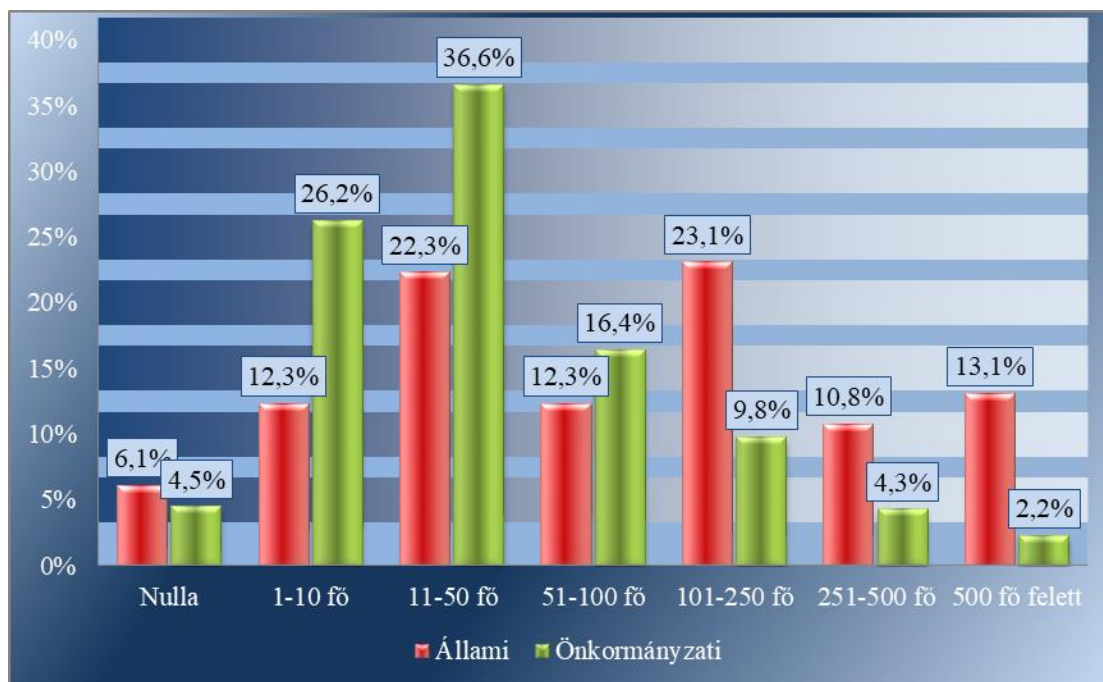


A mérlegfőösszeg nagysága alapján a felmérésben részt vevő állami társaságok 30%-a, az önkormányzati cégek több mint 70%-a mikrovállalati kategóriába<sup>1</sup> tartozott, azaz mérlegfőösszegük 600 millió forint alatti volt. A válaszadó önkormányzati társaságok – tükrözve, hogy tevékenységük jellemzően kisebb területi kiterjedésű – alacsonyabb átlagos mérlegfőösszeggel bírtak az állami tulajdonban lévő cégekhez képest. Nagyobb, 3 milliárd forint feletti mérlegfőösszeggel az összes, felmérésben részt vevő állami cégek 45%-a, az önkormányzati társaságok 9%-a rendelkezett. A 13 milliárd forintnál nagyobb mérlegfőösszegű 57 állami és 9 önkormányzati tulajdonban álló társaság elsősorban infrastrukturális közszolgáltatást főtevékenységként ellátó országos vagy regionális ellátási területtel bíró cégek voltak.

A gazdasági társaságok alkalmazotti létszám alapján történt besorolását a 2. számú ábra mutatja.

<sup>1</sup> A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény szerint, 3.§ (1)-(3) bekezdésében meghatározott mérlegfőösszeg kategóriák szerint mikrovállalkozás a legfeljebb 2 millió euró, 600 Mft alatti mérlegfőösszegű vállalkozás, kisvállalkozás a legfeljebb 10 millió euró (kb. 3 Mrd Ft) alatti mérlegfőösszegű vállalkozás, középvállalkozás mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió euró (kb. 13 Mrd Ft).

## 2. számú ábra: Az állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok alkalmazotti létszám szerinti megoszlása



A kérdőívet kitöltő társaságok által foglalkoztatottak összlétszáma közel 150 ezer fő, az állami tulajdonú gazdasági társaság esetében az átlagos foglalkoztatotti létszám 432 fő, míg az önkormányzati tulajdonban állóknál 73 fő volt.

A válaszadó gazdasági társaságok kizárólagosan vagy más tevékenységgel együtt láttak el közfeladatot, illetve nyújtottak közszolgáltatást. A társaságok jelentős része közfeladatot/közszolgáltatást nem végzett, piaci tevékenységet folytatott. Az állami és önkormányzati társaságok közötti különbségeket a 2. számú táblázat mutatja be.

### 2. számú táblázat: Az állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok megoszlása feladatellátás szerint

	Állami társaságok		Önkormányzati társaságok		Összes társaság	
	Száma	Arány	Száma	Arány	Száma	Arány
Közfeladatnak, közszolgáltatásnak nem minősülő tevékenységet végez	165	63%	158	32%	323	43%
Kizárólag közfeladatot és/vagy közszolgáltatást lát el	10	4%	44	9%	54	7%
Közfeladatot/közszolgáltatást és közfeladatnak, közszolgáltatásnak nem minősülő tevékenységet is végez	85	33%	290	59%	375	50%
Összesen	260	100%	492	100%	752	100%

Az állami tulajdonú társaságok nagyon kis arányban láttak el kizárólagos tevékenységként közszolgáltatást, közfeladatot. Az állami társaságok közel kétharmada olyan tevékenységet végzett, amely nem minősült közfeladatnak vagy közszolgáltatásnak. Ezzel szemben az önkormányzati tulajdonú társaságoknál gyakoribb a közfeladat vagy közszolgáltatás kizárólagos ellátása. Az önkormányzati tulajdonú cégek többségére azonban a vegyes (közfeladat-ellátás és egyéb) tevékenység végzése volt jellemző.

## 2. A GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK INTEGRITÁSI HELYZETÉNEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

Az integritási veszélyeztetettség mértéke és az integritáskontrollok kiépítettségi szintje indexek formájában került számszerűsítésre. Ezáltal több olyan, a társaságokat jellemző, vagy a társaságok által befolyásolható tényező is beazonosításra került, amelyek jelzik a veszélyeztetettség magas, illetve a kontroll-kiépítettség alacsony szintjét. Ezen tényezők kapcsán hozott vezetői döntések (pl. belső ellenőrzési rendszer kialakítása, összeférhetlenség szabályozása, etikai eljárás működtetése) érdemi hatást gyakorolhatnak a társaságok integritására.

Az integritás-kérdőívre adott válaszok alapján – előzetesen definiált algoritmus segítségével – a gazdasági társaságok integritási, korrupciós érintettségére és az integritáskontrollok kiépítettségre vonatkozóan három, százalékos formában kifejezett index került kiszámításra: az *Eredendő Veszélyeztetettségi Tényezők* (EVT) indexe, a *Veszélyeztetettséget Növelő Tényezők* (VNT) indexe, valamint a *Kontrollt Erősítő Tényezők* (KET) indexe.

Az Eredendő Veszélyeztetettségi Tényezők (EVT) indexe a gazdasági társaság alapvető tevékenységeivel (pl. közfeladatok ellátása, közszolgáltatások nyújtása, vagyionkezelés) és működési feltételeit elsődlegesen meghatározó (pl. jogszabályban, alapító okiratban, közszolgáltatási szerződésben) feltételekből eredő eredendő veszélyeztetettség összetevőit teszi mérhetővé. Olyan tényezők határozzák meg, melyek alakítása alapvetően a tulajdonos hatáskörébe tartozik, így például tulajdonosi összetétel, irányítás, közszolgáltatások nyújtása.

A Veszélyeztetettséget Növelő Tényezők (VNT) indexe az egyes gazdasági társaságok napi működési feltételeit jelentősen befolyásoló – az eredendő veszélyeztetettséget növelő – összetevőket jeleníti meg. Leképezi a gazdasági társaságok jogi/szervezeti környezetének jellemzőit, működésük kiszámíthatóságát, stabilitását, továbbá a társaságok működése során jelentkező – alapvetően a mindenkori menedzsment döntéseitől befolyásolt – olyan változó tényezőket, mint a stratégiai célok meghatározása, a szervezeti kultúra alakítása, valamint a személyi és társasági erőforrásokkal, európai uniós támogatásokkal való gazdálkodás, közbeszerzés. Az integritási veszélyeztetettséget növelő tényezők között olyan körülmények kerülnek figyelembe vételre, amelyek közvetlenül nem kötődnek a társaságok alaptevékenységéhez, de jelenlétük fokozza az integritási, korrupciós kockázatokat.

A Kontrollt Erősítő Tényezők (KET) indexe azt tükrözi, hogy az adott szervezetnél kiépültek-e az intézményesült integritáskontrollok. Ezen kontrollok nagyobb részét az ún. lágy kontrollok képezik, azaz azok, amelyekre jogszabályi előírásokon túlmutató elvárások is vonatkoznak (pl. etikai kérdések). Egy megfelelően kiépített kontrollrendszer – feltéve, hogy ezek ténylegesen működnek is, azaz betöltik rendeltetésüket – segítik a szervezet minél teljesebb körű integritásának megteremtését. Ehhez az indexhez olyan tényezők tartoznak, mint a szervezet belső szabályozása, a rendszeres kockázatelemzés és kockázatkezelés, a humán erőforrás gazdálkodás, a speciális korrupcióellenes rendszerek kiépítettsége, a rögzített etikai normák.

Az indexek számítása a vonatkozó sokaságon belüli társaságok egyedi indexeinek számtani átlagaként került meghatározásra, így egy kisebb, illetve egy nagyobb cég is ugyanakkora súllyal számított bele az átlagos indexértékbe.

A három indexnek a sokaság egészét, a sokaságon belül képzett csoportokat, vagy egyes kiemelt területekhez kapcsolódó tényezőket jelző mértéke alapján kijelölhetők az integritási szempontból veszélyes területek, illetve megállapítható az, hogy a társaságok milyen mértékben képesek az integritási kockázatok feltárására, megelőzésére, kezelésére. Az integritási tényezők indexeinek számítási módját az 1. sz. melléklet részletesen tartalmazza.

A 2017. évi integritási felmérésben résztvevők integritási veszélyeztetettségét és a kontrollok kiépítettségét tükröző EVT, VNT és KET indexek a 3. számú táblázatban bemutatottak szerint alakultak.

### 3. számú táblázat: A veszélyeztetettségi- és kontrollindexek átlagos értéke

Index megnevezése	Index értéke
<b>Eredendő Veszélyeztetettségi Tényezők (EVT)</b>	41,4%
állami többségi tulajdonban álló társaságok	45,5%
önkormányzati többségi tulajdonban álló társaságok	39,3%
<b>Veszélyeztetettséget Növelő Tényezők (VNT)</b>	25,0%
állami többségi tulajdonban álló társaságok	27,6%
önkormányzati többségi tulajdonban álló társaságok	23,6%
<b>Kontrollt Erősítő Tényezők (KET)</b>	49,8%
állami többségi tulajdonban álló társaságok	58,0%
önkormányzati többségi tulajdonban álló társaságok	45,4%

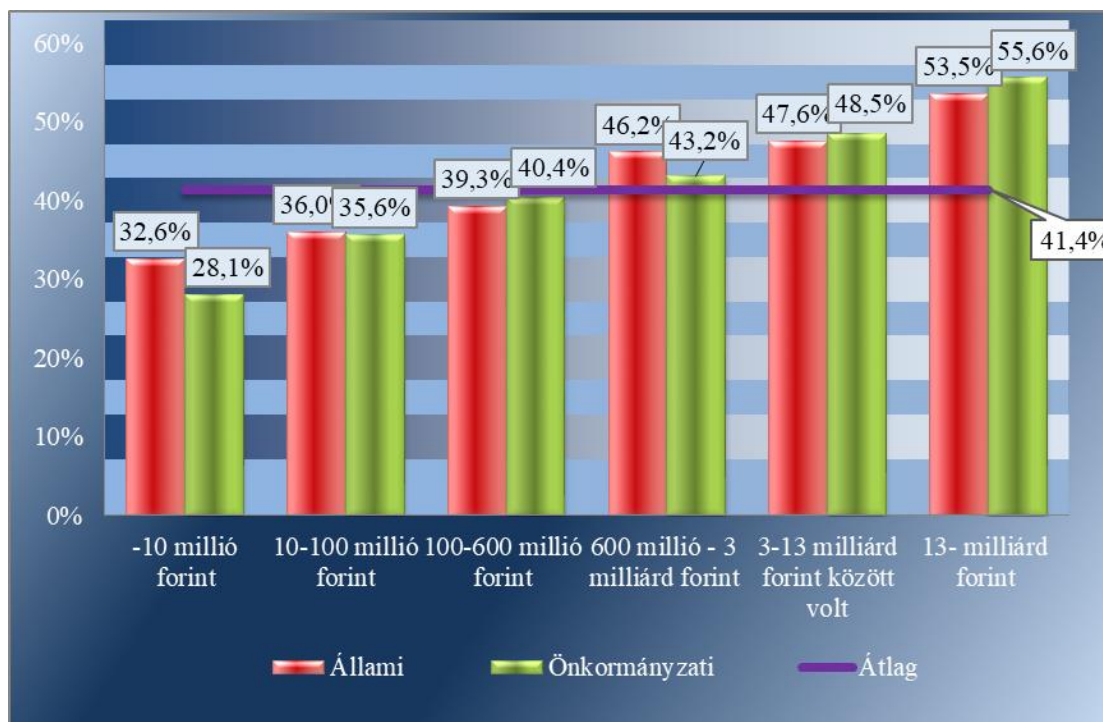
Az eredendő integritási veszélyeztetettség és a veszélyeztetettséget növelő indexek értékei a válaszadók egészét tekintve a maximális értékhez (100-100%) képest közepesnél alacsonyabb, illetve alacsony szintű, míg a kontrollok kiépítettsége közepes mértékű volt. Az állami vállalatoknál mind a kockázatok magasabbak, mind az ezek ellensúlyozását szolgáló kontrollok kiépítettsége erősebb, mint az önkormányzati tulajdonú társaságoknál. E különbség okairól részletes elemzést a 3. fejezet tartalmaz.

#### 2.1. EREDENDŐ VESZÉLYEZTETETTSÉG

Az integritási felmérésben résztvevők átlagos EVT indexe 41,4% volt. Az egyes társaságok egyedi EVT indexei széles skálán szóródtak, a legkisebb érték 4,1%, a legnagyobb érték 80,0%, az átlagtól való átlagos eltérés mértéke (szórás) 12,0% volt.

A kérdőívben 15 kérdés vonatkozott az eredendő veszélyeztetettségi tényezőkre. A felmérésre adott válaszok alapján azonosíthatóak voltak azok a tényezők, amelyek darabszámukhoz képest nagyobb mértékben befolyásolják az EVT indexek értékeit, azaz az adott válaszok alapján a cégek veszélyeztetettsége szignifikánsan eltér. A felmérés válaszai alapján az eredendő integritási kockázat markánsabban a vállalkozás gazdasági tevékenysége mértékével (a mérlegfőösszeg nagyságával), a feladatellátás jellegével, illetve a jogi szabályozás bonyolultságával volt összefüggésben. Ezeket az összefüggéseket mutatják be a 3-5. számú ábrák.

### 3. számú ábra: A gazdasági társaságok EVT indexe a mérlegfőösszeg nagysága szerinti csoportosításban

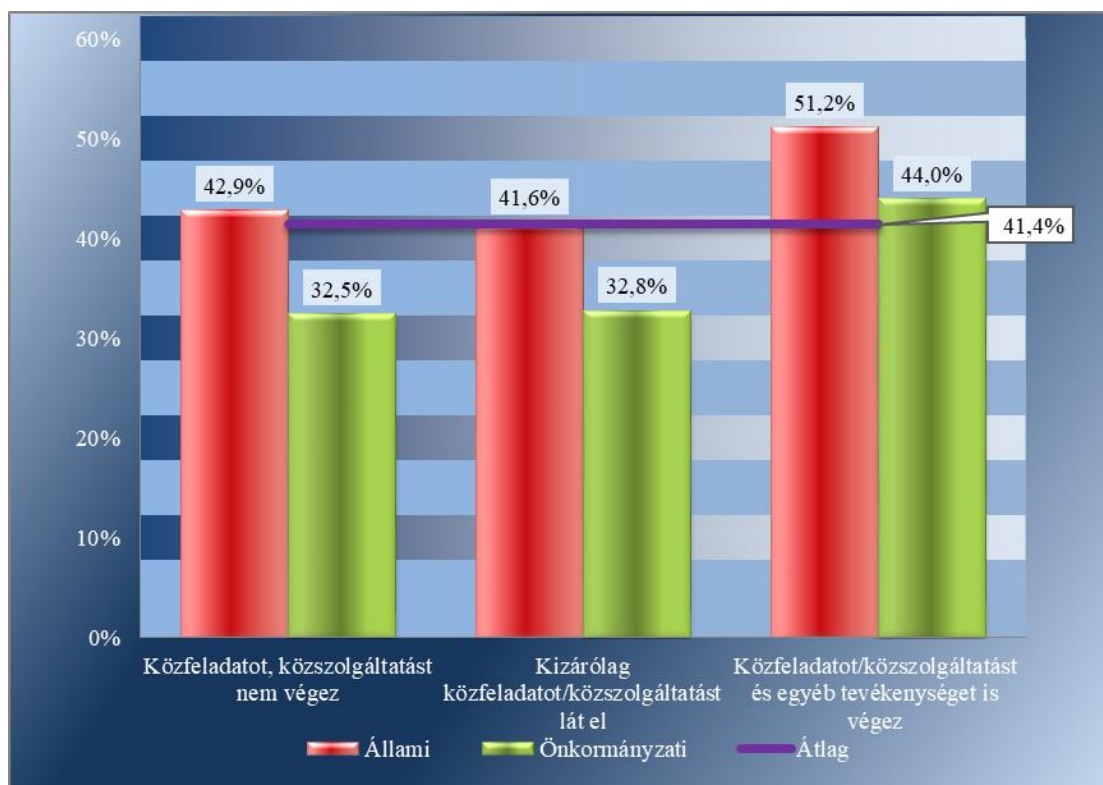


Az üzemméret szoros kapcsolatban áll az integritási, korrupciós kockázattal: minél jelentősebb a vállalkozás üzleti tevékenysége, azaz mérlegfőösszege, gazdálkodásának mértéke, annál nagyobb az eredendő veszélyeztetettség. Ez jellemző mind az állami, mind az önkormányzati többségi tulajdonú társaságokra. 600 millió forint mérlegfőösszeg felett mind az állami, mind az önkormányzati többségi tulajdonú társaságok alapvető veszélyeztetettsége átlagot meghaladó mértékű. 600 millió forint feletti mérlegfőösszeggel a válaszadó társaságok 43%-a rendelkezett, azaz a sokaság majdnem felére érvényesült a fokozott veszélyeztetettség.

Az ábráról leolvasható, hogy a mérlegfőösszeg szerinti csoportokban az állami és az önkormányzati társaságok EVT indexei közel esnek egymáshoz. Az állami és az önkormányzati társaságok átlagos EVT indexe közötti különbséget szinte kizárólag az üzemméretbeli különbözőség okozza, azaz az, hogy az önkormányzati cégek között magasabb a kisebb cégek aránya (összetétel-hatás). Ezt részletesen a 4. fejezetben szereplő elemzés mutatja be.



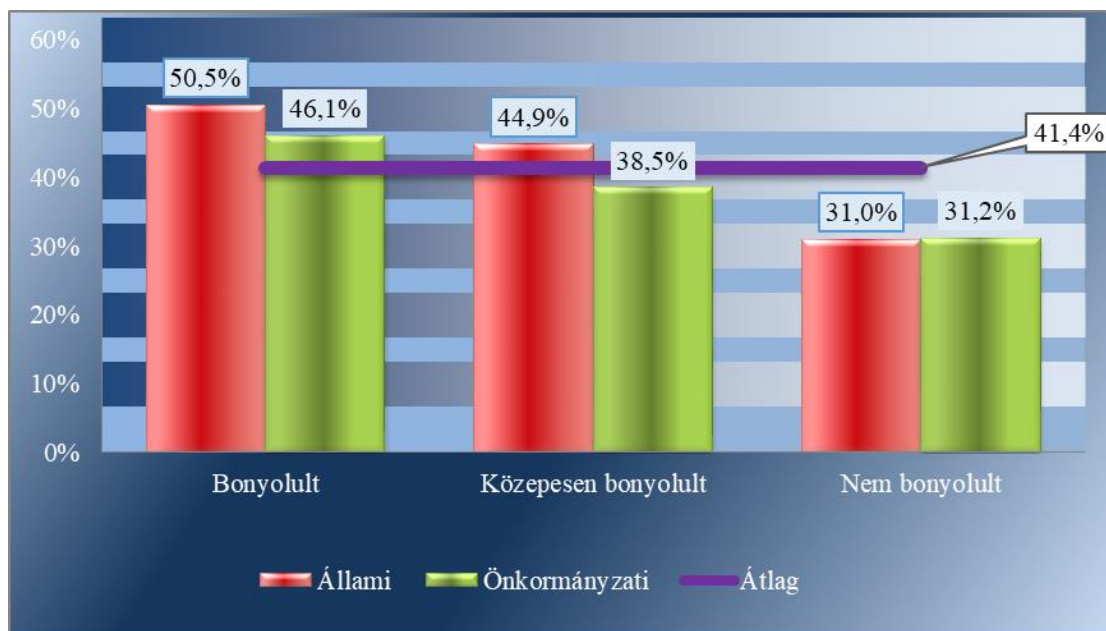
#### 4. számú ábra: A gazdasági társaságok EVT indexe a feladatellátás jellege szerint



A köztulajdonú társaságok létrehozásának egyik jellemző célja közfeladat ellátása vagy közszolgáltatás nyújtása. A közfeladat-ellátás, közszolgáltatás-nyújtás mellett végzett egyéb (nem közfeladat-ellátási, nem közszolgáltatás nyújtási) tevékenység emeli az integritási kockázatokat. Az integritási veszélyeztetettség jelentősen nagyobb, ha a gazdasági társaság mind közfeladatot és/vagy közszolgáltatást is, mind egyéb tevékenységet is végez. Kizárólag közfeladat ellátása, vagy kizárólag egyéb üzleti tevékenység végzésekor a veszélyeztetettség gyengébb, azonban a kétfajta tevékenység egyidejű ellátása, vagyis a közösségi feladatellátás és a versenypiaci működés céljainak és feltételeinek keveredése hozzájárul az integritási veszélyeztetettség növekedéséhez.



### 5. számú ábra: A gazdasági társaságok EVT indexe a társaságra vonatkozó jogi szabályozás bonyolultsága alapján



Minél bonyolultabb, összetettebb a társaságra vonatkozó jogi környezetet, annál nagyobb eredendő veszélyeztetettség mutatható ki. Az összetett jogi szabályozással szembesülő cégek az átlagost meghaladó veszélyeztetettségűek. Ezen csoportba a cégek közel egyharmada tartozott. Az állami és önkormányzati cégek között a jogi környezet bonyolultsága megítélése tekintetében lényeges különbség nem volt tapasztalható, az állami és önkormányzati cégek kategóriánkénti indexértékei nem tértek el számottevő mértékben egymástól.

#### 2.2. VESZÉLYEZTETETTSÉGET NÖVELŐ TÉNYEZŐK

A kérdőívben 30 kérdés vonatkozott az integritási veszélyeztetettséget növelő tényezőkre. Az integritási felmérésben résztvevők átlagos VNT indexe 25,0% volt. Az egyes társaságok egyedi VNT indexei 5,2-58,3% között alakultak, 9,1%-os szórással. Az állami tulajdonban álló cégek esetében az index átlagértéke meghaladta az önkormányzati tulajdonú társaságokét.

Az integritási veszélyeztetettséget befolyásoló tényezők hatása azon gazdasági helyzetek és események kapcsán nő, amelyek jelentős közpénz-felhasználáshoz kötődnek. Így növeli a veszélyeztetettséget, ha a gazdasági társaság uniós támogatásban részesült, illetve szignifikánsan magasabb a veszélyeztetettség, ha a társaság közbeszerzési eljárást folytat le, amelyet a 6-7. számú ábrák mutatnak be.

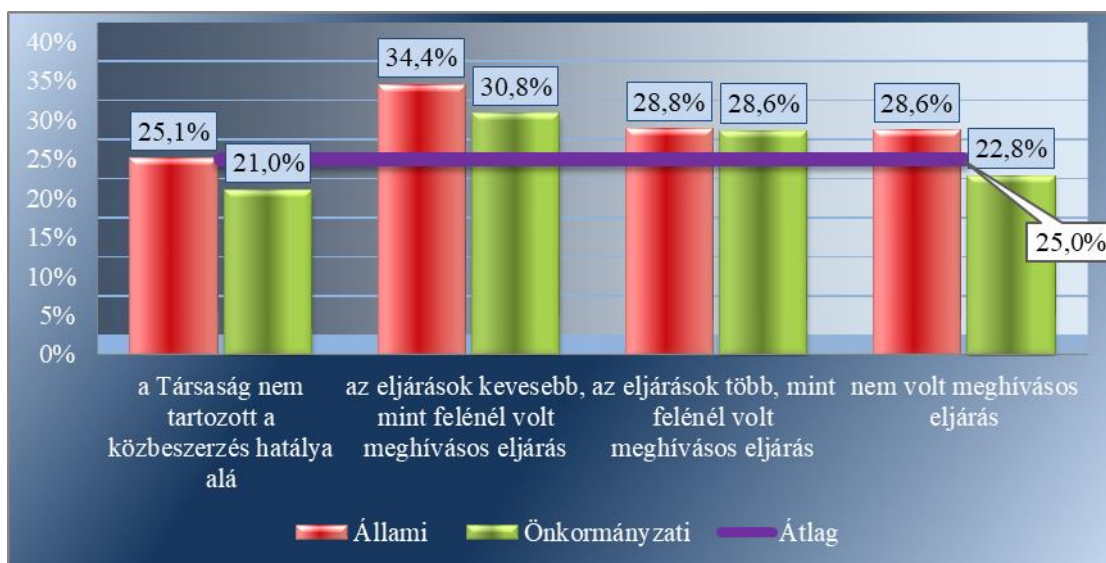
## 6. számú ábra: A gazdasági társaságok VNT indexe az európai uniós támogatásból való részesülés alapján



Európai uniós támogatásban a 2014-2016 közötti időszakban a társaságok harmada részesült (246 cég, amelyből 94 állami, 152 önkormányzati tulajdonú volt). Több mint 100 millió forint uniós támogatást a társaságok 15%-a kapott. A legmagasabb kategóriát képező, 10 milliárdos támogatást összesen kilenc cég kapott. Ebből nyolc állami és egy önkormányzati tulajdonban volt. (A 6. számú ábrán a 10 milliárd feletti támogatási kategóriában az önkormányzati társaságokat jellemző oszlopdiagram tehát egy cég VNT indexét mutatja.)

Az integritási veszélyeztetettség egyértelműen nőtt abban az esetben, ha a társaság részesült európai uniós támogatásban. Ez összefügg azzal, hogy a támogatásban részesülők közbeszerzési kötelezettség alá kerülnek. A cégek jelentős többsége (70%-a) tevékenységéhez, pl. támogatás elnyeréséhez, vagy közbeszerzés lefolytatásához külső szakértőt/tanácsadót vesz igénybe, ami az integritási kockázatokat tovább növeli.

## 7. számú ábra: A gazdasági társaságok VNT indexe az alkalmazott közbeszerzési eljárások alapján



A közbeszerzés hatálya alá tartozott a válaszadók több mint fele (407 társaság), akik közül 172 cég alkalmazott meghívásos pályázatát közbeszerzéseinél. A közbeszerzésnél meghívásos pályázatát alkalmazó társaságok veszélyeztetettsége nagyobb volt azon cégek kitettségénél, amelyek nem tartoztak a közbeszerzés hatálya alá. A meghívásos eljárások alkalmazása növelte a veszélyeztetettséget, ugyanakkor a veszélyeztetettség növekedése jelentősen nagyobb mértékű volt azoknál a társaságoknál, ahol a lefolytatott közbeszerzések kevesebb, mint felénél volt meghívásos eljárás.

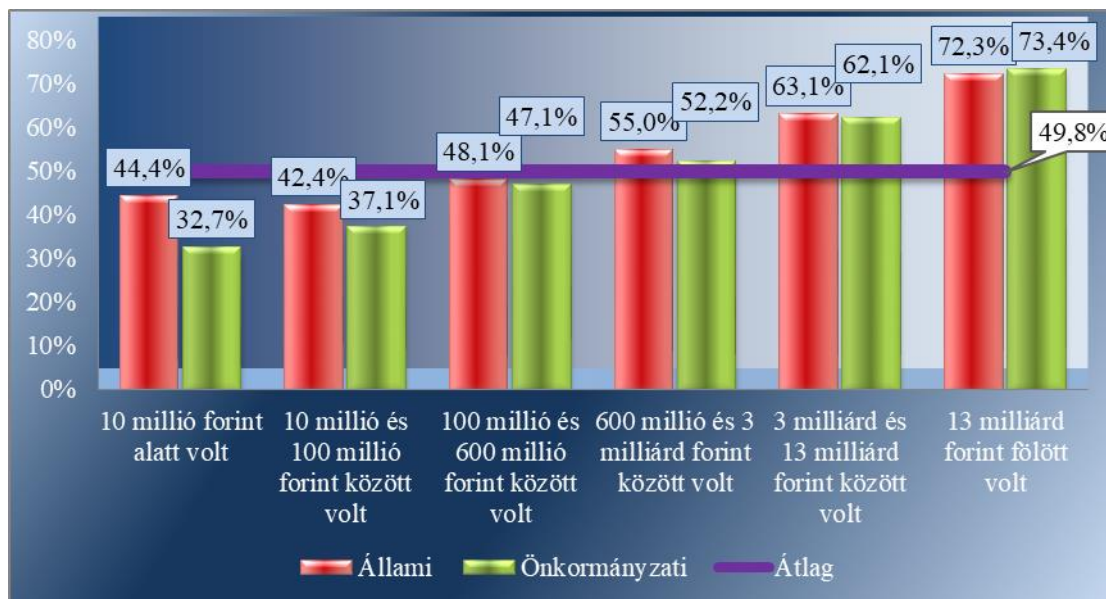
### 2.3. KONTROLLT ERŐSÍTŐ TÉNYEZŐK

Az integritáskontrollok kiépítettsége a kérdőívben szereplő 55 kérdésre adott válaszok alapján került felmérésre.

Az integritási felmérésben résztvevők átlagos KET indexe 49,8% volt. Az állami társaságok esetében az átlagos kontrollindex 58,0%, azaz a sokaságot jellemző értéknél nagyobb volt, míg az önkormányzati tulajdonú társaságok átlagos kontrollindexe (45,4%) a teljes sokaság átlagától elmaradt. A KET indexek az egyes társaságok esetében szélsőségesen alakultak: 6,7-94,1% sávban mozogtak, a szórás ezen indexnél volt a legjelentősebb, 18,1%.

A kontroll-kiépítettség tekintetében leginkább az üzemméretet jelző mérlegfőösszeg, a beszámolási tevékenység, illetve a belső ellenőrzési funkció mentén figyelhetők meg a legnagyobb különbségek az egyes társaságok között. A társaságokat jellemző kontroll-kiépítettséget különböző csoportosítások szerint a 8-11. számú ábrák mutatják be.

#### 8. számú ábra: A gazdasági társaságok KET indexe a mérlegfőösszeg nagysága szerinti csoportosításban



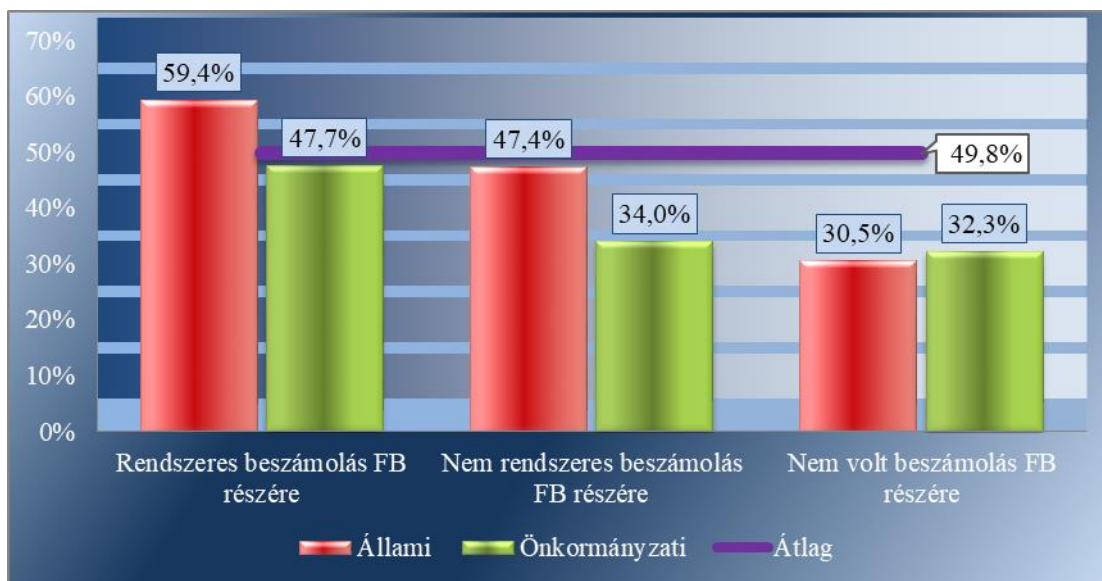
A kontrollok kiépíttségének szintje - a veszélyeztetettséghez hasonlóan – összefüggésben áll a társaságok üzemméretével (mérlegfőösszegével), azaz a magasabb veszélyeztetettséghez magasabb kontrollszint társul a sokaság egészét tekintve. 600 millió forint feletti mérlegfőösszeg esetén a kontrollok kiépítettsége átlagost meghaladóvá válik. A nagyobb üzemméretű társaságok jellemzően bonyolultabb szervezeti struktúrával, tudatosabb humánpolitikával, szélesebb körű belső szabályozással, beszámolási és ellenőrzési rendszerekkel bírnak, továbbá megjelennek a szervezeti kultúrával összefüggő elvárások is.

Az állami cégek esetén a kontrollok a 13 milliárd forintos határig minden vállalatméret esetén jobban kiépítettek, bár a különbség a vállalati méret növekedésével csökken. 13 milliárd forint

mérlegfőösszeg felett az önkormányzati cégek KET indexe pedig meg is haladta az állami cégek indexét.

A gazdasági társaságok vezetése beszámolási kötelezettséggel bír a tulajdonos, vagy tulajdonosi joggyakorló irányába, amelyet rögzíthet a társaság alapító okirata vagy egyéb szabályozó dokumentum. A tulajdonos a működési, gazdálkodási kérdések mellett tájékoztatást kérhet a legfelsőbb szerv határozatainak végrehajtásáról. A társaság vezetése további beszámolási kötelezettséggel bírhat a köztulajdonú gazdasági társaságok számára kötelezően létrehozandó felügyelőbizottság irányába. Ez utóbbi beszámolási kötelezettség előírása tekintetében azonban lényeges különbségek tapasztalhatók az egyes társaságok között (ld. 9. számú ábra).

**9. számú ábra: A gazdasági társaságok KET indexe a felügyelőbizottság részére történő beszámolás alapján**

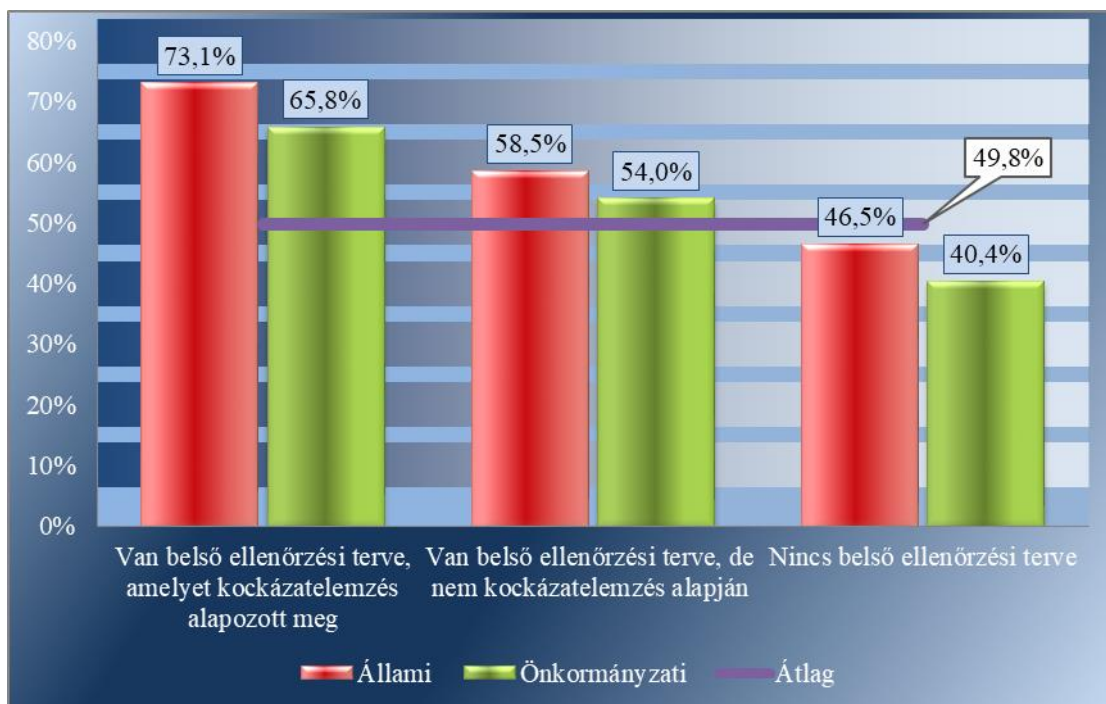


Amennyiben egy társaságnál a menedzsment (igazgatóság/ vezérigazgató/ ügyvezető) nem vagy nem rendszeresen adott tájékoztatást a felügyelőbizottság részére a menedzsment által hozott határozatokról, illetve azok teljesüléséről, az összefüggésben volt a kontrollok egészének alacsonyabb kiépítettségi szintjével is.

A felmérés eredményei azt mutatják, hogy a társaságok kontroll-kiépítettségi szintje jelentősen különbözik attól függően, hogy belső ellenőrzési rendszerüket kialakították-e, illetve a szakmai követelményeket is figyelembe vették-e. Ez azt az összefüggést jelzi, hogy amelyik társaság a belső ellenőrzés kiépítésére kellő súlyt fektet, az más integritáskontroll kiépítettsége tekintetében is jobb az átlagnál. Ezt szemlélteti a 10. számú ábra.



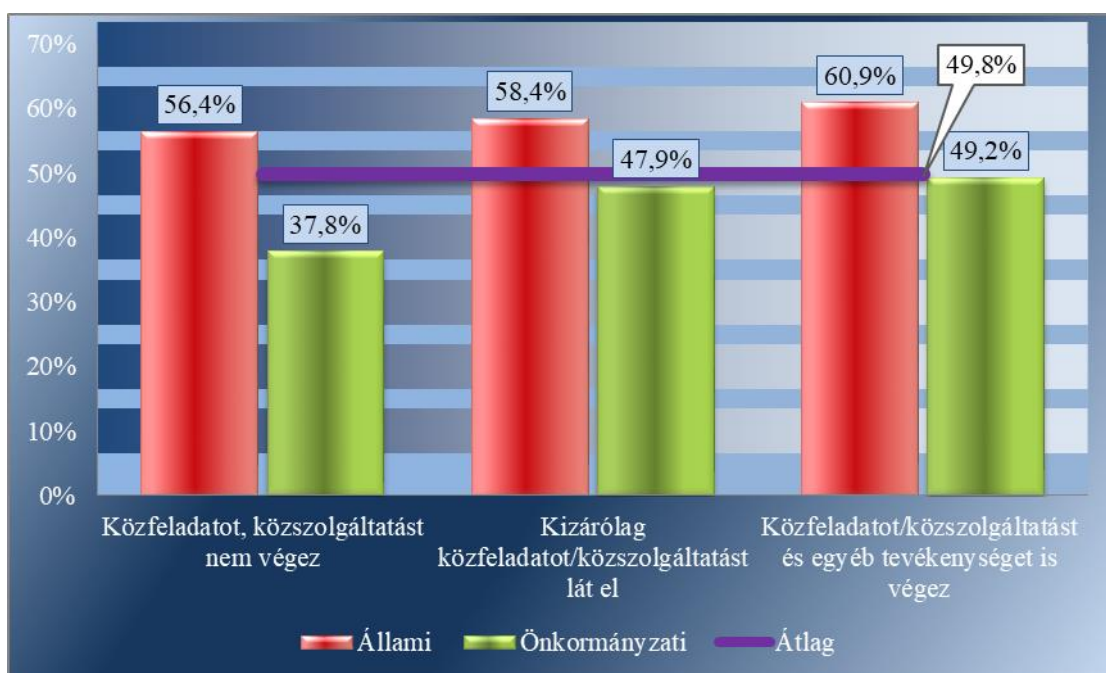
**10. számú ábra: A gazdasági társaságok KET indexe a kockázatalapú belső ellenőrzési terv elkészítése alapján**



A belső ellenőrzési rendszer kialakításával szemben szakmai elvárás az, hogy a belső ellenőrzési terv kockázatelemzés alapján kerüljön kidolgozásra. E követelményt a felmérésben résztvevő társaságok kétharmada nem teljesítette. Amennyiben egy cégnek nem volt kockázatalapú belső ellenőrzési terve, átlag alatti kontroll-kiépítettséggel bírt, ami egyben lényegesen alacsonyabb volt azon társaságokhoz képest, amelyek olyan belső ellenőrzési tervvel rendelkeztek amelyet kockázatelemzés alapozott meg.

A 11. számú ábra a feladatellátás jellege alapján mutatja be az integritáskontrollok kiépítettségének különbségeit.

**11. számú ábra: A gazdasági társaságok KET indexe a feladatellátás alapján**



A feladatellátás (közfeladatot vagy közszolgáltatást végző, illetve egyéb feladatok ellátása) tekintetében a kontroll-kiépítettség mértékében való eltérés az állami vállalatok esetében nem volt nagy az egyes csoportok között. Az önkormányzati tulajdonú társaságok kétharmadát kitevő, kizárólagosan vagy egyéb tevékenységgel együtt közfeladatot ellátó / közszolgáltatást nyújtó cégek kontroll-kiépítettsége jelentősen (10%-pontnál nagyobb) mértékben magasabb, mint a közfeladat-ellátást, illetve a közszolgáltatást helyben igénybe vevők által közvetlenül gyakorolható „társadalmi kontroll” alatt nem álló, kizárólag egyéb tevékenységet, szolgáltatást ellátó társaságok esetében.

A KET értékek elemzése alapján megállapítható, hogy a kontrollok kiépítettsége tekintetében nagyobb különbségek állapíthatók meg a tekintetben, ha a társaság tulajdonos és felügyelő bizottság részére való beszámolási rendszere és a beszámolást is támogató vezetői információs rendszer kialakítása, működtetése megvalósult; ha a feladatok és felelőségek, döntések delegálásának rendje szabályozott volt; továbbá a belső ellenőrzési funkció kialakítása megtörtént.

A sokaság egészére vonatkozóan a kontrollok a beszámolási rendszerek tekintetében a leginkább kiépítettek, amelybe beletartozik a menedzsment által a tulajdonosok, illetve a felügyelőbizottság részére történő beszámolás is. A legfőbb szerv határozatainak végrehajtásáról a társaságok több mint 80%-a legalább évente egyszer tájékoztatja a tulajdonost, illetve a menedzsment a társaságok több mint 90%-ánál beszámol a felügyelőbizottság részére határozatairól és azok teljesüléséről. Ezek a tényezők a teljes sokaságon belül támogatták a kontroll-kiépítettséget. Ugyanakkor a beszámolási rendszereket megalapozó információs rendszerek kiépítettsége nem éri el az átlagos értéket, mivel a társaságok harmada nem működtet sem vezetői, sem kontrolling rendszert. A mindkét rendszer csak a társaságok negyedénél működött.

A társaságok kockázatelemzési tevékenységet nem végeznek széles körben. A kockázatkezelési szabályzattal sem rendelkező, kockázatelemzést nem végző cégek aránya 60% (454 társaság). A kockázatkezelési szabályzattal rendelkező, rendszeres kockázatelemzést is végző, és a kockázati válaszingedményeket felül is vizsgáló cégek 8 %-os aránya kiugróan alacsony (59 társaság).



### 3. AZ INTEGRITÁST VESZÉLYEZTETŐ ÉS A KONTROLLOKAT ERŐSÍTŐ TÉNYEZŐK INTENZITÁSA

Az integritás felmérés egyik kiinduló pontja az volt, hogy a gazdasági társaságok működésének vannak olyan területei, amelyek esetében az integritási kockázatoknak való kitettség fokozottan érvényesül. Cél volt azoknak a területeknek az azonosítása, amelyeknél leginkább jelentkezik az integritási veszélyeztetettség, valamint a kontrollok kiépítettsége további fejlesztést igényel.

A felmérés előkészítése során a kiemelt területek meghatározása során az volt az elsődleges szempont, hogy azok a jelentkező veszélyeztetettség, illetve a kiépített kontrollok tekintetében egymástól elkülöníthetőek, megkülönböztethetőek legyenek, támogassák a veszélyeztetettséget jelentő, illetve növelő, valamint a kontrollokat erősítő tényezők azonosíthatóságát, elemezhetőségét. Az előkészítés során az alábbi öt kiemelt terület került beazonosításra (zárójelben a kapcsolódó témakörök szerepelnek):

1. **Felelős irányítás** (tulajdonosi vagyon rendelkezésre bocsátása, jogi környezet, felügyelőbizottság szerepe, beszámolás tulajdonos irányába, tulajdonos döntési hatásköre, társaságirányítás, szervezeti struktúra kialakítása, vezetői információs rendszer);
2. **Közfeladat ellátás, külső kapcsolatok** (közfeladat ellátása, közszolgáltatás nyújtása, díjmegállapítás, külső szervezeteknek nyújtott támogatás, tőlük támogatás elfogadása, szerződéses partnerek kockázatai, kiszervezés, közzététel, nyilvánosság);
3. **Gazdálkodás** (vagyongazdálkodás, uniós támogatás, partner-szerződések, vállalatcsoport, gazdálkodási hatékonyság);
4. **Megfelelőség, ellenőrzések** (belső szabályozottság, közbeszerzés, ajánlattétel, könyvvizsgálat, külső és belső ellenőrzések);
5. **Szervezeti kultúra, etikus magatartás** (integritási kultúra a belső szabályokban, magáncélú juttatások, munkatársak kiválasztása, összeférhetetlenség, teljesítményértékelés, etikai eljárás, média-megjelenés).

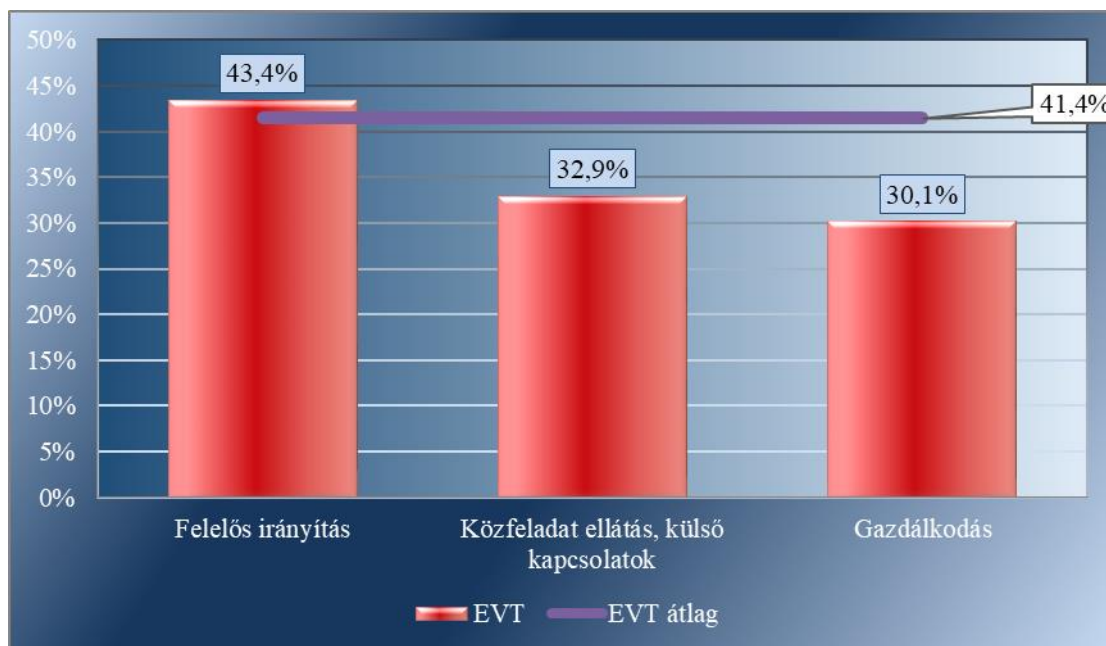
A veszélyeztetettség és kontroll-kiépítettség bemutatása érdekében minden kiemelt területre kiszámításra kerültek a sokaság egészére az alkalmazott integritás-indexek – 1. sz. mellékletben megadott kérdésszámok szerinti – értékeit. Ezek az értékek azt mutatják meg, hogy a kiemelt területhez tartozó kérdésekre (értékelhető) választ adók milyen mértékben adtak eredendő veszélyeztetettséget, veszélyeztetettség növekedést, illetve kontroll-kiépítettséget jelző választ.

A veszélyeztetettség és a kontroll-kiépítettség intenzitása az adott típusú veszélyeztetettség, illetve a kontrollokat erősítő tényezők gyakoriságát jelzi, mivel azonban a válaszadók számára nem releváns kérdések figyelmen kívül hagyásával ezen kérdések súlya változónak tekinthető, ezért a veszélyeztetettségi, illetve a kontrollt erősítő tényezők gyakorisága helyett a veszélyeztetettség, illetve a kontroll-kiépítettség *intenzitása* kifejezés kerül alkalmazásra.

#### 3.1. AZ INTEGRITÁST VESZÉLYEZTETŐ TÉNYEZŐK INTENZITÁSA

Az eredendő veszélyeztetettség intenzitása három területen volt értelmezhető, mivel a *Megfelelőség, ellenőrzések*, továbbá a *Szervezeti kultúra, etikus magatartás* területeken eredendő veszélyeztetettségi tényezők nem kerültek beazonosításra. A kiszámított értékeket a 12. számú ábra mutatja be.

## 12. számú ábra: Az eredendő veszélyeztetettség intenzitásának alakulása kiemelt területekenként



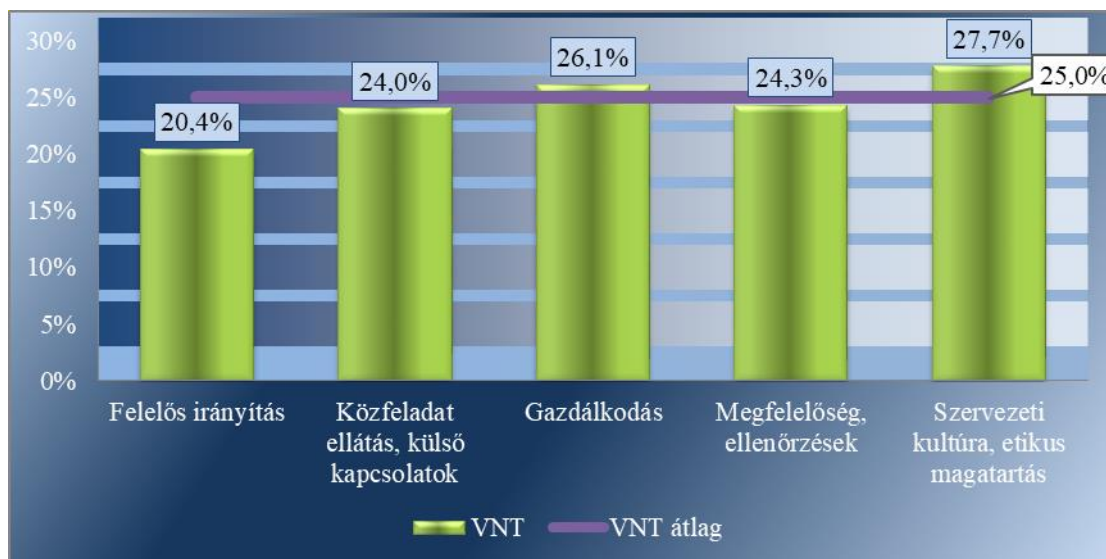
A kérdőíves válaszok alapján a három terület közül a *Felelős irányítás* területe volt az, ahol intenzívebb, átlagot meghaladó gyakoriságú volt a veszélyeztetettség. A *Közfeladat ellátás, külső kapcsolatok*, továbbá a *Gazdálkodás* e tekintetben átlagosnál kisebb eredendő veszélyeztetettséget mutatott.

A *Felelős irányítás* területén a köztulajdonos által pénzben rendelkezésre bocsátott vagyoni hozzájárulás, a bonyolultnak tartott jogi szabályozási környezet, továbbá a több vezetői szint megléte növelte legnagyobb intenzitással a felmérésben résztvevők eredendő veszélyeztetettséget.

A *Közfeladat ellátás, külső kapcsolatok* területén a közfeladat és közfeladatnak nem minősülő feladat egyidejű ellátása, illetve a közszolgáltatás díjának társaság általi meghatározása, a *Gazdálkodás* területén az üzemmeret (mérlegfőösszeg) tekintetében figyelhető meg intenzívebb eredendő veszélyeztetettség.

A veszélyeztetettséget növelő tényezők intenzitási értékeit a 13. számú ábra szemlélteti. Ezen mutatók esetében kiugró intenzitás nem volt tapasztalható az öt területet tekintve.

### 13. számú ábra: A veszélyeztetettséget növelő tényezők intenzitásának alakulása kiemelt területenként



A veszélyeztetettséget növelő tényezők intenzitásának értéke a *Szervezeti kultúra, etikus magatartás* és a *Gazdálkodás* kiemelt területeken volt kissé magasabb. A Felelős irányítás területén mért alacsonyabb intenzitás oka az, hogy az ezen területen elemzett három veszélyeztetettséget növelő tényező közül kettő (tőkevesztés esetén pótbefizetés teljesítése, átalakulás elmúlt 3 évben) tőkevesztés nem volt az elmúlt három évben a sokaság 71%-ánál, illetve nem történt átalakulás sem a társaságok 90%-ánál.

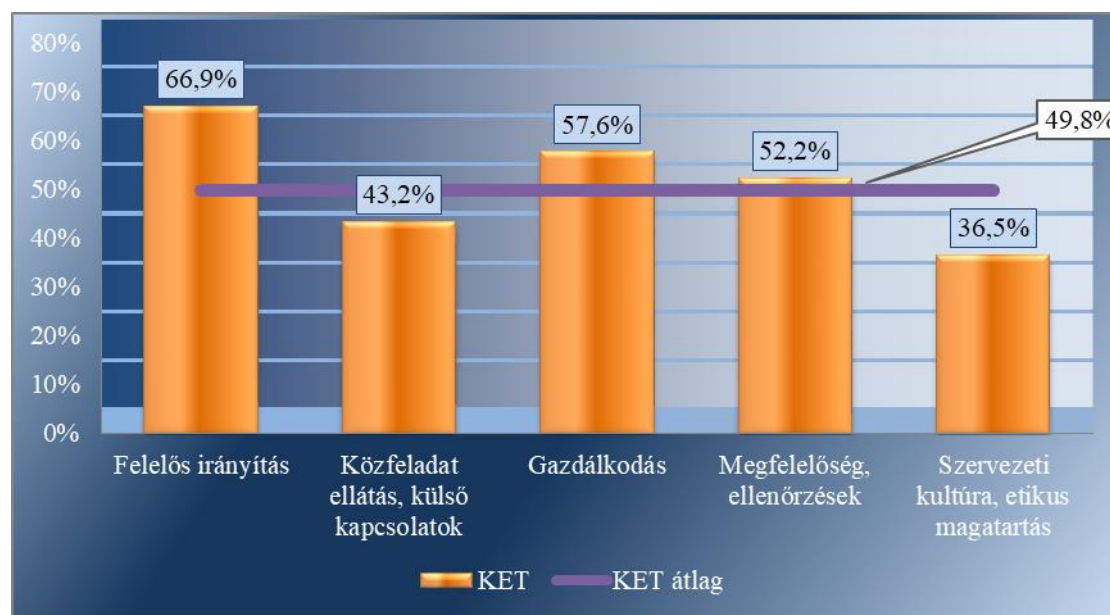
A veszélyeztetettséget növelő tényezők közül gyakoriságát tekintve kiemelkedett a 66%-os intenzitású bérleti szerződések kötése, a tulajdonosi joggyakorló általi ellenőrzések hiányának 46%-os értéke, a külső szakértő/tanácsadó alkalmazásának 70%-os gyakorisága, illetve a munkatársak pályáztatás nélküli kiválasztásának 59%-os intenzitása.

A veszélyeztetettséget növelő legritkábban előforduló tényezők közül a reprezentációs kiadások és üzleti ajándékok magas értékarányának 5%-os intenzitása és az elmarasztalással végződő külső vizsgálatok alacsony, 25% alatti intenzitása emelhető ki.

### 3.2. AZ INTEGRITÁSKONTROLLOK KIÉPÍTETTSÉGÉNEK INTENZITÁSA

Az integritási kérdőív alapján a kontrollok kiépítettségének átlagos értékét bemutató KET index 49,8% volt. Az integritáskontrollok kiépítettségének intenzitás-értékeit kiemelt területenként a 14. számú ábra mutatja be.

#### 14. számú ábra: A kontroll-kiépítettség intenzitásának alakulása kiemelt területekenként



Az egyes kiemelt területek KET intenzitási értékei 36,5% és 66,9% között szóródtak, a legerősebb kontroll-kiépítettség a *Felelős irányítás*, míg a legalacsonyabb intenzitású kontroll-kiépítettség a *Szervezeti kultúra, etikus magatartás* területén volt mérhető.

A kontrollok kiépítettsége tekintetében erősebb szórást mutatnak az intenzitási mutató értékei, mint a veszélyeztetettségi intenzitásmutatók esetén. A kontrollok kiépítettségének intenzitása a Felelős irányítás, a *Gazdálkodás*, illetve a *Megfelelőség, ellenőrzések* területeken az átlagost meghaladó. A kontroll-kiépítettség intenzitása a Szervezeti kultúra, etikus magatartás területén a legalacsonyabb, ami összefüggésben áll azzal, hogy ez a terület, ahol leginkább az ún. lágy kontrollokkal teremthető meg az integritás.

Az integritáskontrollok intenzitásának (kiépítettségének) elemzése a kiemelt területeken az alábbi sajátosságokat mutatta:

- A kontroll-kiépítettségben legerősebb intenzitást mutató *Felelős irányítás* területén. Ugyan a felügyelőbizottságok részére történő beszámolás, a felügyelőbizottság munkájának értékelése 90%-ot megközelítő intenzitású, az ezek alapját képező FB-ügyrend kialakítására vonatkozó kontroll intenzitása ennél jóval alacsonyabb (55%). A tulajdonos részére történő beszámolás 72%-os, illetve a menedzsment általi döntéshozás nyomon-követhetőségének 92%-os intenzitása az átlagos értéket meghaladó. A legalacsonyabb, 44%-os intenzitás a vezetői információs és/vagy controlling rendszer működtetése kapcsán volt.
- A *Közfeladat ellátás, külső kapcsolatok* terület kontrolljai kiépítettségének átlag alatti intenzitását a szerződéses viszonyhoz kapcsolódó kockázatkezelés 24%-os és az alvállalkozói szerződéskötésre irányadó feltételekre vonatkozó szabályozások 22%-os, nagyon alacsony értéke okozza. A negatív képen kis mértékben javítanak a közfeladat-ellátási szerződés jogszabályok szerinti módosításának 82%-os, a közérdekű adatok nyilvánosságra hozataláért felelős személy kijelölésének szélesebb körű (58%-os), valamint a stratégiai célokról való beszámolás gyakoriságának 52%-os intenzitás-értékei.
- A *Gazdálkodás* területén érvényesülő magasabb kontroll-kiépítettségi szint a terület jellemzően magas szabályozottságának, például a használaton kívüli vagyontárgyak hasznosításának, illetve selejtezésének 89%-os, a hatékonysági, eredményességi célok

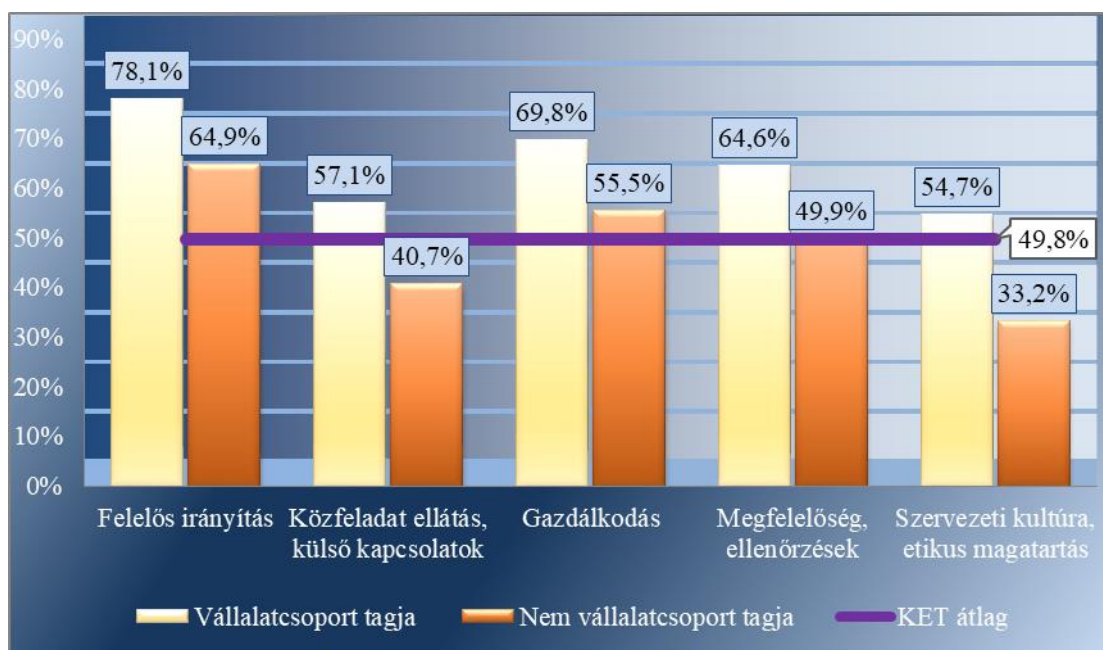
értékelésének 76%-os, továbbá a vagyonkezelésbe vett eszközök elkülönített nyilvántartásba vételének 73%-os intenzitásának köszönhető. Ugyanakkor hiányosságok állapíthatók meg a 37%-os intenzitású teljesítmény-mérési mutatók meghatározásánál és a 43%-os szerződéskötések érdekkonfliktus- és összeférhetetlenség-kezelésének szabályozása területén.

- A *Megfelelőség, ellenőrzések* területen az átlagosnak megfelelő volt a kontroll-kiépítettség intenzitása. A legalább három árajánlat bekérésének 76%-os, a szerződésszerű teljesítés ellenőrzésének 70%-os, valamint a független könyvvizsgálói értékelések figyelembe vételének 90% feletti intenzitása a kontrollok kiépítettségének erősségeit jelzik. Ezzel szemben a kockázatelemzéssel megalapozott belső ellenőrzési terv kidolgozásának 25%-os, a belső kontrollok értékelésének figyelembe vételének 24%-os, továbbá a rendszerszerű kockázatelemzés és kockázatkezelés 19%-os intenzitása a kontrollok kiépítettségének gyengeségeit mutatják.
- A leggyengébb intenzitás a *Szervezeti kultúrát és etikus magatartás* terület kontrolljait jellemzi. Az integritási, illetve korrupcióellenes stratégia közzétételének 11%-os és az ajándékok elfogadására vonatkozó limitek szabályozásának 16%-os alacsony intenzitása tapasztalható a teljes sokaságot tekintve. Szintén alacsony intenzitású a munkatársakra és a külső tanácsadókra vonatkozó összeférhetetlenség szabályozása, melyek intenzitási mutatói 21% és 22%. A külső partnerekkel folytatott kommunikációt, a javadalmazási elveket és a cégautó magáncélú használatát ezzel szemben az átlagosat meghaladóan szabályozzák, melyek intenzitásértékei 60% körüliek. A munkaköri leírások alkalmazása szinte teljes körű, (98%) a teljes sokaságban. Ugyanakkor a munkavállalókkal szemben etikai vétség, kötelezettségzegés miatt indított vizsgálatok 9%-os intenzitása feltűnően alacsony.

Bár a kontrollok kiépítettsége és a veszélyeztetettség intenzitás értékei közvetlenül nem összemérhetők, azonban a kontrollok szükséges fejlesztési irányai illetve prioritásai így is meghatározhatók. A veszélyeztetettségi intenzitásokat is figyelembe véve megerősíthető, hogy a Szervezeti kultúra, etikus magatartás és a Közfeladat ellátás, külső kapcsolatok területén tapasztalható a legjelentősebb elmaradás a kontrollok kiépítettsége tekintetében, ugyanakkor a Megfelelőség, ellenőrzések is olyan terület, ahol a további fejlesztés szükségessége nagyobb a társaságok jelentős részénél.

A 15. számú ábrán bemutatásra kerül, hogy a vállalatcsoport-tagság esetén kiemelt területenként hogyan alakultak a KET intenzitási értékek.

**15. számú ábra: A kontroll-kiépíttség intenzitásának kiemelt területenkénti alakulása a vállalatcsoport-tagság vonatkozásában**



Vállalatcsoport-hoz tartozás esetén mind az öt kiemelt területen átlag feletti a kontroll-kiépíttség mértéke. Kiemelendő a nem csoporttagok esetén az átlagtól való jelentősebb elmaradás a Szervezeti kultúra, etikus magatartás és a Közfeladat ellátás, külső kapcsolatok területén. A vállalatcsoport-tagok esetében mért magasabb területenkénti intenzitások azt jelzik, hogy esetükben nem arról van szó, hogy egy-egy kontroll kiépítése kapcsán átlag feletti intenzitási értékekkel rendelkeznek, hanem kiemelt területenként több, egymást erősítő kontroll került kialakításra, illetve alkalmazásra.



## 4. A TULAJDONOSI HÁTTÉR ÉS A VÁLLALATCSOPORTBA TARTOZÁS HATÁSA A TÁRSASÁGOK INTEGRITÁSÁRA

Az állami és az önkormányzati tulajdonú társaságok integritási jellemzői azonos kérdősor alapján kerültek felmérésre. A kapott válaszok alapján számolt indexek értékei azonban lényeges különbségeket mutatnak a különböző tulajdonosi körbe tartozó társaságok veszélyeztetettsége és kontroll-kiépítettsége vonatkozásában. A vállalatcsoportba tartozó, illetve azokon kívüli cégek interitási helyzete tekintetében is különbségek adódtak. Ezért elemzésre került, hogy milyen különbségek jellemzik a tulajdonosi kör, illetve a vállalatcsoportba tartozás szerint csoportosítható cégeket, és az, hogy ezeket az eltéréseket döntően milyen tényezők okozzák.

Az eltérések statisztikai elemzését részletesen a 2. és 3. számú mellékletek mutatják be.

### 4.1. AZ ÁLLAMI ÉS ÖNKORMÁNYZATI TULAJDONBAN LÉVŐ TÁRSASÁGOK KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉGEK

A 2. fejezetben bemutatottak alapján megfigyelhető volt, hogy a mérlegfőösszeg nagysága, azaz az üzemméret szerint nagy eltérések voltak mind a veszélyeztetettség, mind a kontrollok kiépítettsége kapcsán az egyes csoportok között. Az elemzés arra irányult, hogy megfigyelhető-e a különbségek a veszélyeztetettség és kontrollkiépítettség tekintetében az állami és önkormányzati cégek között akkor is, ha az üzemméretből fakadó összetétel hatás kiszűrésre kerül. Cél volt annak kiderítése, hogy a válaszadó állami és önkormányzati cégek valóban a veszélyeztetettségi tényezők, illetve kiépített kontrollok miatt különböznek-e, vagy döntően azért, mert nem azonos a kisebb és nagyobb üzemméretű cégek aránya.

#### *Az EVT indexek szerinti különbség az állami és önkormányzati társaságok között*

Az önkormányzati cégek eredendő veszélyeztetettsége 6,2%-ponttal volt alacsonyabb az állami cégek eredendő veszélyeztetettségi indexéhez képest. Az állami cégek veszélyeztetettsége 100 millió forint mérlegfőösszeg alatt, illetve 600 millió forint és 3 milliárd forint közötti mérlegfőösszeg esetén volt nagyobb a hasonló önkormányzati cégekhez képest (lásd a 2. számú melléklet 1. számú táblázata).

Statisztikai módszereket alkalmazva kimutatható, hogy a különbség alapvetően az összetétel-hatásra vezethető vissza. Amennyiben az összetétel-hatás kiszűrésre kerül, akkor az önkormányzati cégek eredendő integritási veszélyeztetettsége kis mértékben (0,6%-ponttal) alacsonyabb az állami cégek veszélyeztetettségénél. A fennmaradó 5,6%-pontnyi különbség az összetétel-hatásra vezethető vissza.

Az állami és önkormányzati társaságok eredendő veszélyeztetettsége közötti különbséget döntő mértékben nem az eltérő tulajdonlás okozza, hanem az, hogy az önkormányzati cégeken belül magasabb arányt képviselnek a kisebb veszélyeztetettséggel bíró kisebb üzemméretű cégek, mint az állami társaságok között.

#### *A VNT indexek szerinti különbség az állami és önkormányzati társaságok között*

Az önkormányzati cégeknél a veszélyeztetettséget növelő tényezők indexe összességében 4,0%-ponttal volt alacsonyabb az állami társaságokénál úgy, hogy a kisebb önkormányzati cégeknél tapasztalható az alacsonyabb VNT index (ld. 2. sz. melléklet 2. számú táblázata).

A VNT indexekre végzett statisztikai elemzés alapján az üzemméret szerinti összetétel-hatástól való eltekintés esetén nincs különbség a VNT index értékében az állami és önkormányzati

cégek között. Az állami és önkormányzati cégek VNT indexe közötti 4,0%-os eltérés teljes mértékben az üzemméretben mutatkozó eltérő összetételre vezethető vissza.

### ***A KET indexek szerinti különbség az állami és önkormányzati társaságok között***

Az állami társaságok kontrollkiépítettségét mutató átlagos KET index 58,0%, míg az önkormányzati cégeknél ugyanez 45,4%, azaz az önkormányzati cégeknél a kontrollok kiépítettségét jellemző index összességében 12,6%-ponttal alacsonyabb az állami társaságokénál. A KET indexben lévő eltérés annál nagyobb, minél kisebbek a cégek (ld. 2. sz. melléklet 3. számú táblázata).

Az összetétel-hatás kiszűrésével az önkormányzati társaságok KET indexe 3,6%-ponttal volt alacsonyabb az állami társaságok indexéhez képest. Az eltérő tulajdonban álló társaságok üzemméretbeli eltérő összetétele a KET indexek különbségében 9%-pontos eltérést okoz. Ennek oka, hogy az önkormányzati cégek között nagyobb arányt képviselnek az alacsonyabb kontroll-kiépítettségű kisebb cégek.

Az állami és önkormányzati társaságok kontrollkiépítettségében jelentkező – összetétel-hatástól mentes – 3,6%-pontos különbséghez elsősorban két kiemelt terület befolyásoló tényezői járultak hozzá. A *Felelős irányításon* belül az állami és önkormányzati társaságok között a legnagyobb különbség a következő kontrollok kiépítettsége tekintetében volt tapasztalható:

- a felügyelőbizottság ügyrendi szabályozása tekintetében az állami cégek 6%-ánál nincs felügyelőbizottsági ügyrend, míg az önkormányzati cégek 16%-ánál;
- az alapító okirat a legfőbb kiemelt ügyletek (eszközértékesítés, beruházás, hitelfelvétel) tekintetében meghatározott alapítói/tulajdonosi jogköröket az állami cégek 78%-a, az önkormányzati cégek 51%-a szabályozta;
- az önkormányzati cégek 45%-a, az állami cégek 16%-a az, amely sem vezetői információs, sem controlling rendszert nem működtet.

A *Szervezeti kultúra, etikus magatartás* területén szinte minden kontroll (amelyek kifejezetten lágy kontrollok) tekintetében elmaradás tapasztalható az önkormányzati cégek esetében. A legjelentősebb különbségek a külső partnerekkel folytatott kommunikációnak, a cégautó magáncélú használatának, illetve az összeférhetetlenségnek a szabályozása, továbbá a munkavállalók gazdasági és egyéb érdekeltségeikről való nyilatkoztatása, a felvételi bizottság alkalmazása, a dolgozói teljesítményértékelési rendszer működtetése, a javadalmazási elvek meghatározása esetében állnak fenn.

## **4.2. A VÁLLALATCSOPORTBA TARTOZÁS HATÁSA A VESZÉLYEZTETETTSÉGRE ÉS A KONTROLLOK KIÉPÍTETTSÉGÉRE**

A vállalatcsoportba tartozó cégek jellemzően nagyobbak az átlagosnál. A statisztikai elemzés módszerét alkalmazva a csoporttag és nem csoporttag cégek EVT indexei közötti 14,0 százalékpontos különbségből 4,3 százalékpontot magyarázott az, hogy a csoporttag cégek átlagosan nagyobbak a nem csoporttag cégekhez képest (ld. 3. sz. melléklet 2. számú táblázata).

A vállalatcsoportba tartozó társaságok veszélyeztetettségét az üzemméretbeli különbségeken túl az növelte, hogy esetükben gyakrabban fordult elő a köztulajdonos mellett egyéb tulajdonosi joggyakorló (vegyes tulajdon), több volt a vezetői szint, illetve gyakrabban változott az elmúlt három évben a szervezeti struktúrájuk. Az eredendő veszélyeztetettségüket viszont csökkentette az a tényező, hogy a nem csoporttagokhoz képest ezeket a társaságokat ritkábban hozzák létre közfeladat-ellátásra.

A vállalatcsoport-tag társaságoknál az üzemméret összetétel-hatásától függetlenül is magasabb volt az integritáskontrollok kiépítettségi szintje (ld. 3. sz. melléklet 4. számú táblázata). A nem csoporttag cégek kontroll-kiépítettségét mérő KET index átlagosan 47,2%, a csoporttagoké átlagosan 64,0% volt.

A statisztikai elemzés kimutatta, hogy a csoporttag és nem csoporttag cégek KET indexei közötti 16,8%-pontos különbségből 10,6%-ot magyarázott az, hogy a csoporttag cégek átlagosan nagyobbak a nem csoporttag cégekhez képest. Vagyis az üzemméret nagysága az eredendő veszélyeztetettség növekedéséhez képest nagyobb arányú kontrollszint emelkedést magyaráz, a vállalatcsoporthoz tartozás kontrollszint-növelő hatása a nagyobb méretű cégek esetében csökken.

A vállalatcsoportba tartozás esetén gyakrabban érvényesültek egyéb tényezők is, amelyek hozzájárulnak a jelentősen magasabb szintű kontroll-kiépítettséghez.

A vállalatcsoportba tartozó társaságok kontrollkiépítettségét az üzemméretbeli különbségeken túl az is növelte, hogy náluk magasabb a stratégiai tervek végrehajtását mérő mutatók meghatározásának intenzitása, gyakrabban működtetnek vezetői információs vagy kontrolling-rendszert, és az igazgatóság, illetve az ügyvezetés üléseiről nagyobb gyakorisággal készül jegyzőkönyv. A vállalatcsoportba tartozók kockázatkezelési szabályzata nagyobb arányban tartalmazza a szerződéses viszonyokhoz kapcsolódó kockázatok felmérésére, kezelésére, nyomon követésére vonatkozó eljárásokat, illetve a belső ellenőrzés nagyobb gyakorisággal számol be a felügyelőbizottság felé, gyakrabban nyilatkoztatják munkatársaikat érdekeltségeikről, végeznek teljesítményértékelést, amely befolyásolja a dolgozók jövedelmét.

A vállalatcsoportba tartozó társaságok kontrollkiépítettségében jelentkező – összetétel-hatástól mentes – 6,2%-pontos különbséghez legnagyobb mértékben a *Szervezeti kultúra, etikus magatartás* kiemelt terület befolyásoló tényezői járultak hozzá.

A Szervezeti kultúra, etikus magatartás területen belül a vállalatcsoportba tartozó társaságok és a teljes sokaság között a legnagyobb különbség a következő kontrollok tekintetében volt tapasztalható:

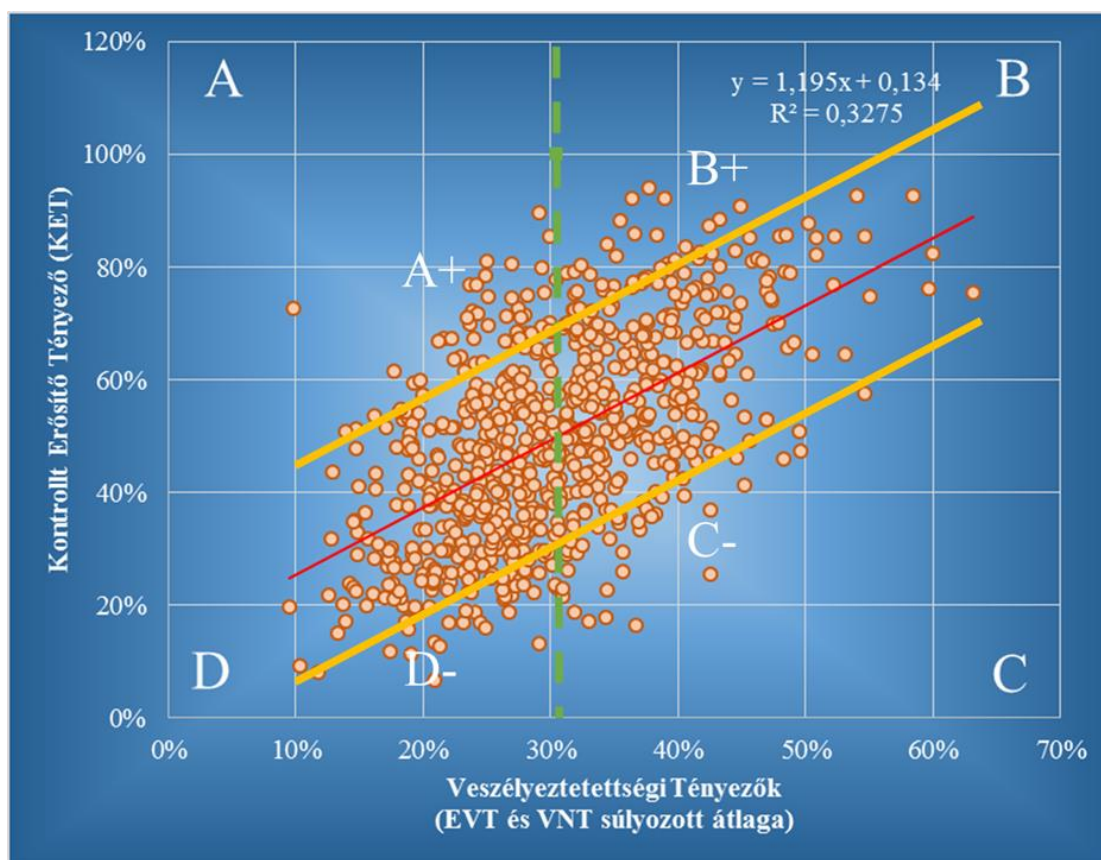
- a cégautó privát célú használatának szabályozása a csoporttagok esetében 83%-os gyakorisággal fordult elő, szemben a teljes sokaságban mért 56%-os gyakorisággal;
- a munkatársak gazdasági és egyéb érdekeltségeikről való nyilatkoztatásának szabályozása a csoporttagok 61%-ánál, a teljes sokaságban 34%-ánál fordult elő;
- egyéni teljesítményértékelési rendszert a csoporttagok 59%-a, az összes társaság 28%-a működtetett;
- a dolgozók éves jövedelmét a csoporttagok 66%-ánál befolyásolta a teljesítményértékelés, míg a teljes sokaságon belül csak 36%-ánál.

## 5. A VESZÉLYEZTETETTSÉGI ÉS A KONTROLLOKAT ERŐSÍTŐ TÉNYEZŐK ÖSSZEFÜGGÉSEI

A további összefüggések elemzése során az eredendő és az integritási veszélyeztetettséget növelő tényezők szembeállításra kerültek a kockázatok mérséklésére, kezelésére hivatott integritási kontrollok kiépítettségét befolyásoló tényezőkkel. A veszélyeztetettség és kontroll-kiépítettség közötti kapcsolat a társaságok majdnem felénél igen gyenge volt, azaz adott veszélyeztetettséghez nem társult hasonló erősségű kontroll-kiépítettség. A társaságok közel negyedénél az átlagost meghaladó veszélyeztetettség ellenére a kontrollok kiépítettsége az átlagosnál alacsonyabb volt.

Az elemzés kiterjedt az egyes gazdasági társaságokra számolt EVT és VNT, valamint a KET indexértékekre, azaz a veszélyeztetettségi tényezőkre, illetve a kockázatok mérséklését hivatott kontrollok kiépítettsége közötti összefüggés feltárására. Ezt szemlélteti a 16. számú ábra, melyen a vízszintes tengely az EVT és VNT mutatók kérdésszámokkal súlyozott átlagát, a függőleges tengely pedig a KET index értékét mutatja. Az ábrán folytonos (piros) vonal mutatja a lineáris trendet ( $y=1,195x + 0,134$ ). A trendvontól a szórás (18,1%) értékével lefelé és felfele eltérő határokat a vastagított (sárga) vonalak jelzik.

**16. számú ábra: A veszélyeztetettségi és a kontrollt erősítő tényezők indexértékeinek kapcsolata**



Az ábrán szereplő trendvonal és az EVT és VNT indexértékek kérdésszámok szerint súlyozott átlaga alapján - vagyis az átlagosnál kisebb vagy átlagosnál nagyobb veszélyeztetettség szerint - a társaságok további csoportosítására nyílik lehetőség. A 16. számú ábrán található szaggatott függőleges vonal az EVT és VNT indexek együttes átlagértékét (30,4%) mutatja. A trendvonal és az átlagos veszélyeztetettség alapján négy részterületre bomlik a grafikus felület, ami alapján



négy (A, B, C, és D) csoportba kerültek besorolásra a felmérésben részt vevő társaságok a veszélyeztetettség mértéke és az integritáskontrollok kiépítettsége (KET index) szerint. A és B elnevezésű csoportokba sorolódtak a kontrollokat a lineáris trendhez képest nagyobb mértékű intenzitással kiépítő társaságok, továbbá C és D elnevezésű csoportok kerültek kialakításra a trendvonalról lefele eltérő cégekből. Az A és a D csoportok jelentik az átlagnál kisebb, míg a B és a C csoportok az átlagnál nagyobb veszélyeztetettségű társaságokat.

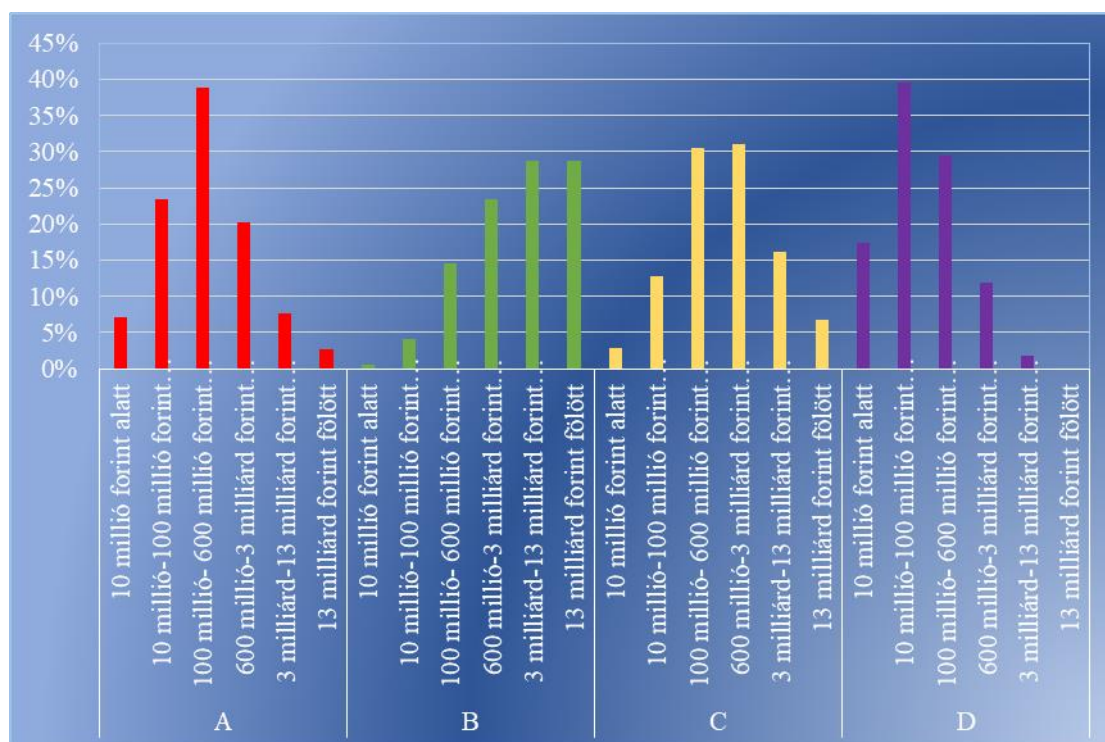
Az a feltételezés, hogy magasabb veszélyeztetettséghez magasabb kontrollszint társul, viszonylag gyengén teljesül ( $R^2=0,3275$ ). A feltételezett összefüggéstől eltérő módon számos társaság a magasabb veszélyeztetettség ellenére nem gondoskodik a megfelelő kontrollok kiépítéséről vagy az alacsonyabb kockázat mellett is magas kontroll-kiépítettségi szintet valósít meg. A magas veszélyeztetettségű és magas kontroll-kiépítettségi társaságok csoportjában a vállalatcsoport-tagok jelentős felülreprezentálása figyelhető meg (ld. 4. számú táblázat).

#### 4. számú táblázat: A társaságok megoszlása a veszélyeztetettség mértéke és a kontrollszint kiépítettsége szerint

Csoport	Veszélyeztetettség mértéke/Kontroll-kiépítettségi szintje	Vállalat-csoport tagja	Nem vállalat-csoport tagja
„A”	Alacsony veszélyeztetettség /Trendvonalról felfele eltérő kontroll-kiépítettségi szint	15	168
„B”	Magas veszélyeztetettség / Trendvonalról felfele eltérő kontroll-kiépítettségi szint	65	106
„C”	Magas veszélyeztetettség / Trendvonalról lefele eltérő kontroll-kiépítettségi szint	25	155
„D”	Alacsony veszélyeztetettség / Trendvonalról lefele eltérő kontroll-kiépítettségi szint	9	209

Az A, B, C és D csoportokhoz tartozás és a mérlegfőösszeg által meghatározott vállalkozási méret közötti kapcsolatokat a 17. számú ábra szemlélteti.

#### 17. számú ábra: Az A, B, C és D csoportokba sorolt társaságok csoporton belüli megoszlása mérlegfőösszegeik alapján



Az ábráról leolvasható, hogy az A csoportba tipikusan a 10 milliótól 3 milliárd forintig terjedő mérlegfőösszegű gazdasági társaságok tartoznak, amelyek még nem elég nagyok ahhoz, hogy a veszélyeztetettségi szintjük magas legyen, de már viszonylag erős kontrollrendszert építettek ki. A B csoportba tipikusan a 600 millió forintnál nagyobb mérlegfőösszegű társaságok kerültek, amelyeknél magas a veszélyeztetettségi szint, de ezzel összhangban viszonylag erősen kiépített a kontrollrendszerük is. A C csoportba egyaránt tartoznak kis, közepes és nagyobb méretű gazdasági társaságok, melyeknél az integritáskontrollok kiépítettségi szintje a veszélyeztetettséghez képest alacsony. A D csoportba zömében a 600 millió forintnál kisebb mérlegfőösszegű vállalkozások kerültek, amelyeknél az alacsony veszélyeztetettségi szint alacsony kontroll-kiépítettséggel párosul. Mindezek alapján megállapítható, hogy az integritáskontrollok kiépítettségi szintje – a társaság mérete mellett – a gazdasági társaságok irányítását befolyásoló egyedi tényezőktől is jelentősen függ.

A felmérésben részt vevő gazdasági társaságok integritási kontrollokat erősítő jó gyakorlatainak beazonosítása érdekében a fenti csoportosítás további finomításra került. Az erős és gyenge kontroll-kiépítettség közötti különbözőség bemutatására kiemelésre kerültek a sokaságból a trendvonalától a szórásnál (vagyis a KET átlagtól való átlagos eltérésnél) nagyobb mértékben eltérő társaságok. A+ és B+ elnevezésű csoportokba sorolódtak a kontrollokat a lineáris trendhez képest a szórásnál nagyobb mértékű intenzitással kiépítő társaságok, továbbá C- és D- elnevezésű csoportok kerültek kialakításra a trendvonalától a szórásnál nagyobb mértékben lefele eltérő cégekből.

Integritási szempontból a C csoporton belüli C- társaságok vannak a legnagyobb kockázatnak kitéve. Ide a csoportosítás alapján 42 társaság (a teljes sokaság 6%-a) tartozott.

Összesen 184 társaság került a trendvonalától jelentősen eltérő csoportokba (ld. 5. számú táblázat). Az így képzett sokaság elég nagy ahhoz, hogy az egyes kontrollterületek kapcsán megalapozott következtetéseket lehessen levonni.

### 5. számú táblázat: A KET-index szórásánál nagyobb mértékben eltérő kontroll-kiépítettségű társaságok megoszlása

Csoport	Veszélyeztetettség mértéke/Kontroll-kiépítettség szintje	Vállalatcsoport tag	Nem vállalatcsoport tag
„A+”	Alacsony veszélyeztetettség / KET-index szórásánál nagyobb mértékben trendvonalától felfele eltérő kontroll-kiépítettségi szint	4	51
„B+”	Magas veszélyeztetettség / KET-index szórásánál nagyobb mértékben trendvonalától felfele eltérő kontroll-kiépítettségi szint	18	25
„C-”	Magas veszélyeztetettség / KET-index szórásánál nagyobb mértékben trendvonalától lefele eltérő kontroll-kiépítettségi szint	3	39
„D-”	Alacsony veszélyeztetettség / KET-index szórásánál nagyobb mértékben trendvonalától lefele eltérő kontroll-kiépítettségi szint	3	41

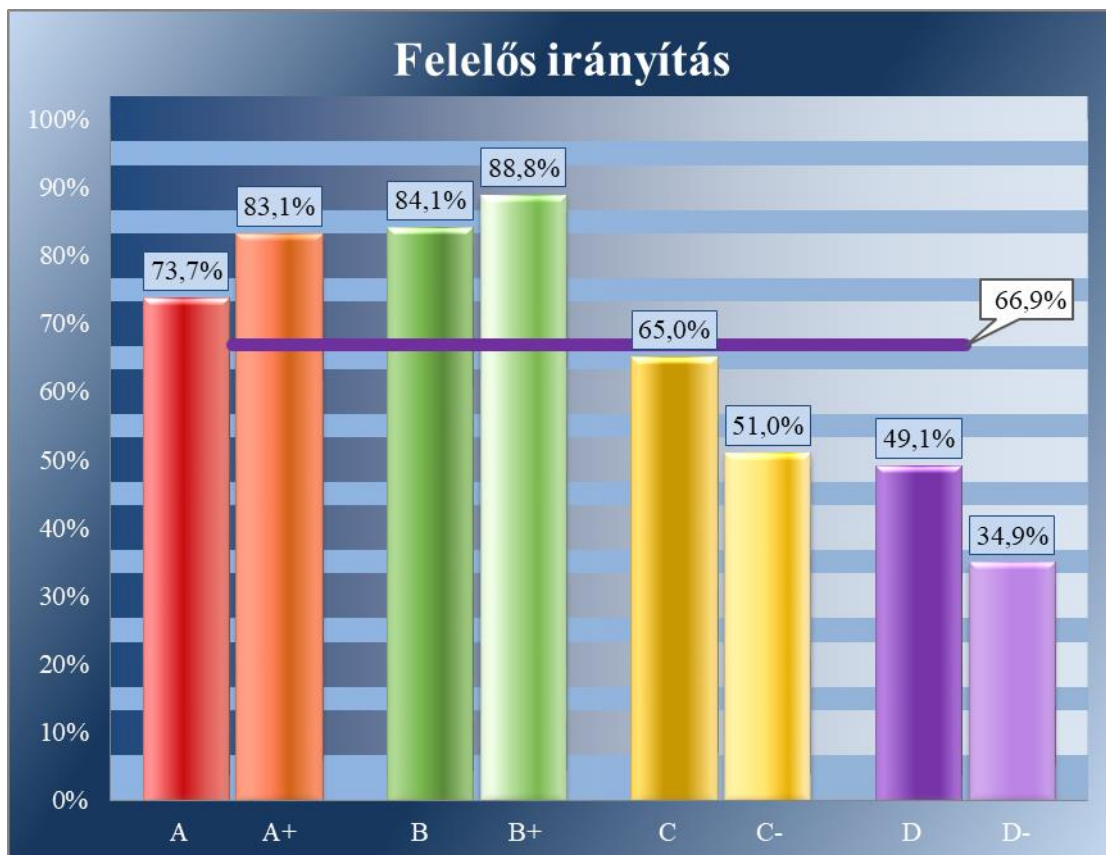
A 10. számú táblázat adatai alapján megállapítható, hogy a vállalatcsoport-tagok esetében a teljes sokaságon belüli arányhoz képest jóval magasabb a B+ csoportba került társaságok száma és jellemzően alacsony a többi „átlagostól” jelentősen eltérő (A+, C-, D-) vállalatok részaránya. Mindez ismételten arra hívja fel a figyelmet, hogy a vállalatcsoportba tartozás rendszerszintű javulással járhat az integritáskontrollok kiépítése kapcsán, tekintettel arra, hogy esetükben a kontroll-kiépítettség intenzitása minden kiemelt területen jelentősen magasabb. Mindezt alátámasztja az a tény is, hogy a B+ besorolású vállalatcsoport-tagok kiemelt területenként számolt KET-index értékei - a Gazdálkodás és a Szervezeti kultúra, etikus magatartás



területeket kivéve - átlagosan nem magasabbak a többi B+ csoportba eső (nem vállalatcsoport-tag) társaságok értékeinél, de a teljes sokaságon belüli arányukhoz képest jelentősen „túlreprezentáltak” a legjobb kontroll-kiépítettségű cégeken belül.

A következő (18-22. számú) ábrákon az A, A+, B, B+, C, C-, D, D- csoportosítás szerint kerülnek bemutatásra az egyes kiemelt területek kontroll-kiépítettségének intenzitásai. Az ábrákon a vízszintes vonal az adott területre számolt KET átlagot jelzi. Az egyes ábrákon a vízszintes vonalként megjelenő átlagos érték az egyes kiemelt területekre külön-külön került kiszámításra.

**18. számú ábra: Az integritáskontrollok kiépítettsége csoportonként a Felelős irányítás területén**

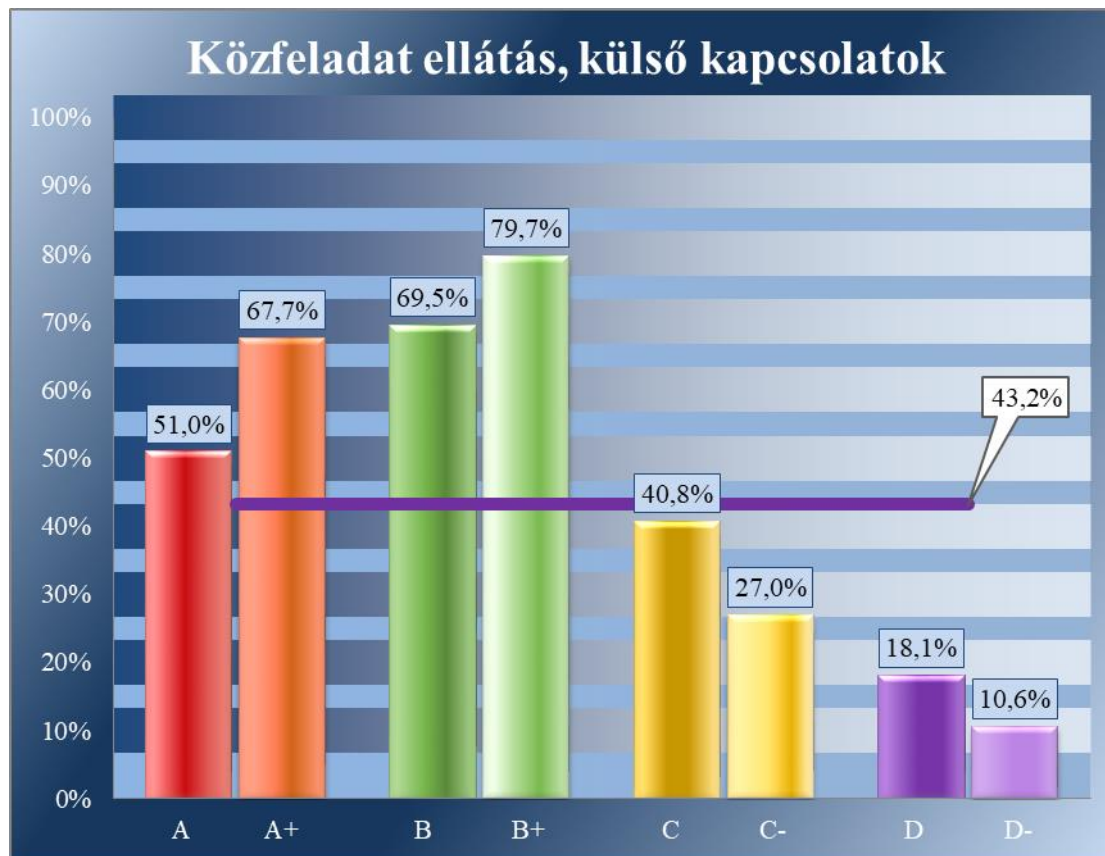


A *Felelős irányítás* területén a kontrollok kiépítettségét átlagosan 66,9%-os KET index érték jellemezte, melytől a vállalatcsoport-tagokra számított átlag (78,1%) 11,2%-ponttal tér el. Ennek ellenére az A+ és B+ besorolású csoporttag cégek átlagai (79,3% és 86,3%) alacsonyabbak, mint a hasonló besorolású nem csoporttagoké. Ebből következően a vállalatcsoport-tagok a legjobbak közül nem emelkednek ki a *Felelős irányítás* területén alkalmazott kontrollok kiépítettségi szintje vonatkozásában. Ugyanakkor az a tény, hogy 70%-uk a trendvonalnál kedvezőbb A és B csoportokba, és mintegy ötödük a kiemelkedő az A+ és B+ csoportokba tartozik, azt jelzi, hogy a vállalatcsoport-tag társaságok jelentős többsége kiterjedt kontrollokat alkalmaz a *Felelős irányítás* területén.

A trendvonal feletti (B és A) és az alatti (C és D) csoportok közötti nagyjából másfélszeres, relative kisebb különbség a C és D csoportokon belüli viszonylag magas kontroll-kiépítettségéből adódik.

A kontroll-kiépítettség vonatkozásában kiemelkedő (B+ és A+) és a leggyengébb (C- és D-) csoport-átlagok közötti (több mint másfél-, illetve közel két és félszeres) különbségek az integritás-irányítási rendszerek fejlesztési lehetőségeit jelzik a Felelős irányítás területén.

**19. számú ábra: Az integritáskontrollok kiépítettsége csoportonként a Közfeladat ellátás, külső kapcsolatok területén**

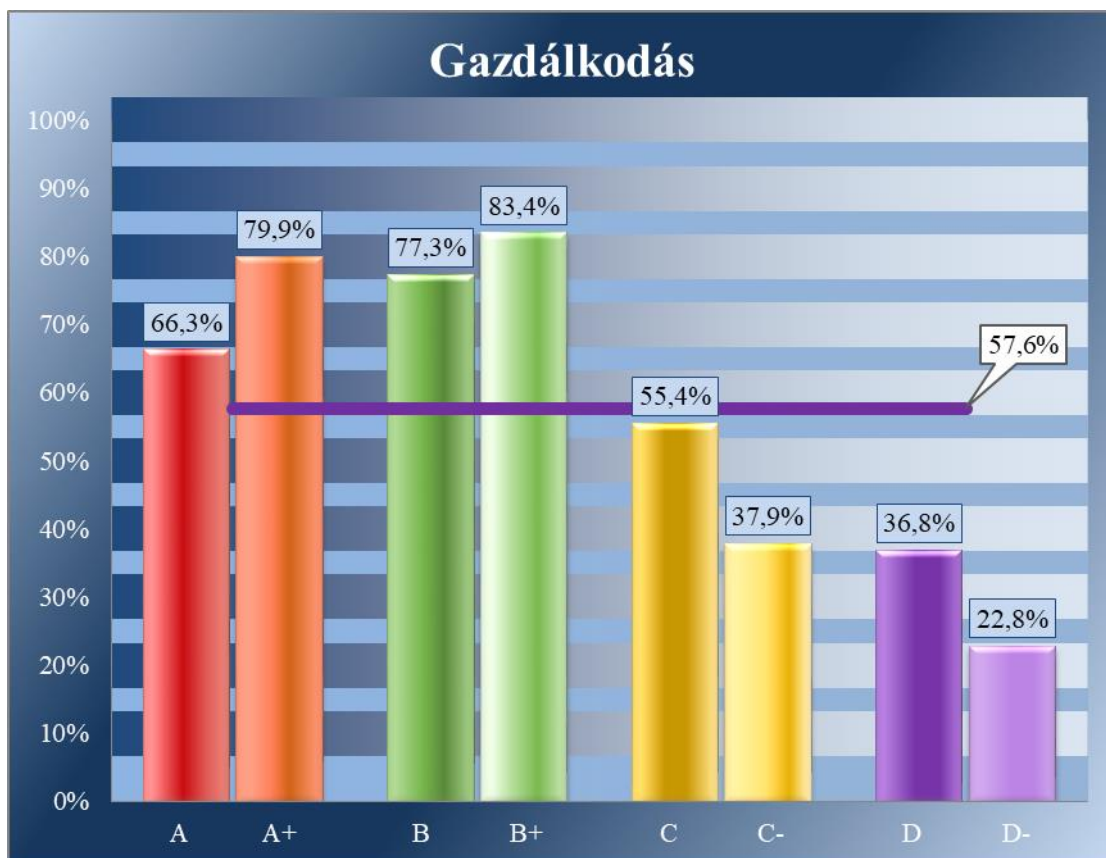


A Közfeladat ellátás, külső kapcsolatok területét átlagosan a felelős irányítás területéhez képest lényegesen alacsonyabb, 43,2%-os KET index érték jellemezte, melytől a vállalatcsoporttagokra számított átlag (57,1%) 13,9%-ponttal tér el. Az A+ és B+ besorolású csoporttag cégek átlagai (66,5% és 79,7) ezen a területen sem magasabbak, mint a hasonló besorolású nem csoporttagoké, azaz a vállalatcsoport-tagok a legjobbak közül nem emelkednek ki a kontrollok kiépítettségi szintje vonatkozásában a Közfeladat ellátás, külső kapcsolatok területén sem. Azt a következtetést, hogy a vállalatcsoport-tag társaságok jelentős többsége kiterjedt kontrollokat alkalmaz ezen a területen is, az támasztja alá, hogy igen alacsony a C- és D- besorolású társaságok közötti részesedésük, a 114 társaságból csak hárman-hárman tartoznak a legrosszabb kontroll-kiépítettségű társaságok közé.

A trendvonal feletti (B és A) és az alatti (C és D) csoportok közötti majdnem kétszeres, illetve a kisebb veszélyeztetettségű társaságok esetében közel háromszoros különbség a C besorolású társaságok közepes és a D csoporton belüli cégek különösen alacsony szintű kontroll-kiépítettségéből adódik.

A kontroll-kiépítettség vonatkozásában kiemelkedő (B+ és A+) és a leggyengébb (C- és D-) csoport-átlagok közötti (három- illetve hatszoros) különbségek az integritás-irányítási rendszerek jelentős elmaradását, fejlesztési lehetőségeit jelzik a Közfeladat ellátás, külső kapcsolatok területén.

**20. számú ábra: Az integritáskontrollok kiépítettsége csoportonként a Gazdálkodás területén**

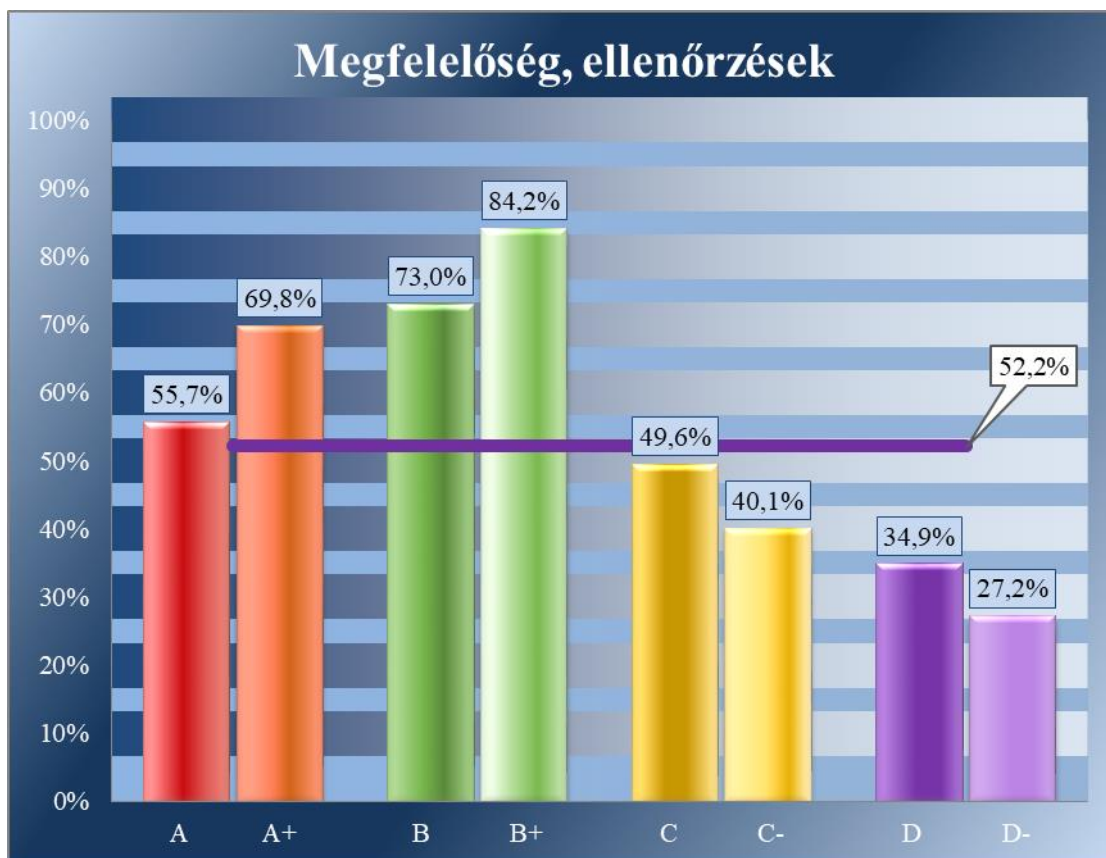


A *Gazdálkodás* területén a kontrollok kiépítettségét átlagosan 57,6%-os KET index érték jellemezte, melytől a vállalatcsoport-tagokra számított átlag (69,8%) 12,2%-ponttal tér el. Az A+ és B+ besorolású csoporttag cégek átlagai (89,4% és 84,4%) ezen a területen már magasabbak, mint a hasonló besorolású nem csoporttagoké, vagyis - különösen az alacsonyabb veszélyeztetettségű - vállalatcsoport-tagok a legjobbak közül is kiemelkednek *Gazdálkodás* területén alkalmazott kontrollok kiépítettségi szintje vonatkozásában. Megjegyzendő, hogy az A+ csoportba csak 3 csoporttag társaság tartozik, de a döntően a kisebb mértékben kiemelkedő B és B+ besorolású csoporttagok alapján is megállapítható, hogy a vállalatcsoport-tag társaságok jelentős többsége kiterjedt kontrollokat alkalmaz a *Gazdálkodás* területén.

A trendvonal feletti (B és A) és az alatti (C és D) csoportok közötti nagyjából másfélszeres, illetve kétszeres, relatíve kisebb, illetve közepes különbségek a C csoportokon belüli közepes, illetve a D csoporton belüli alacsony szintű kontroll-kiépítettségéből adódnak.

A kontroll-kiépítettség vonatkozásában kiemelkedő (B+ és A+) és a leggyengébb (C- és D-) csoport-átlagok közötti két- illetve négyszeres különbségek az integritás-irányítási rendszerek fejlesztési lehetőségeit jelzik a *Gazdálkodás* területén, melyek különösen az alacsonyabb veszélyeztetettségű társaságok esetében jelenthetik az integritáskontrollok kiépítettségében fennálló hiányosságok kiküszöbölését.

**21. számú ábra: Az integritáskontrollok kiépítettsége csoportonként a Megfelelőség, ellenőrzések területén**



A Megfelelőség, ellenőrzések területén a kontrollok kiépítettségét átlagosan 52,2%-os KET index érték jellemezte, melytől a vállalatcsoport-tagokra számított átlag (64,6%) 12,4%-ponttal tér el. Az A+ és B+ besorolású csoporttag cégek átlagai (68,0% és 83,6%) alacsonyabbak, mint a hasonló besorolású nem csoporttagoké, azaz a vállalatcsoport-tagok nem emelkednek ki a legjobbak közül a Megfelelőség, ellenőrzések területén alkalmazott kontrollok kiépítettségi szintje vonatkozásában. Ugyanakkor jelentős többségük a trendvonalnál kedvezőbb A és B csoportokba, tovább mintegy ötödük a kiemelkedő az A+ és B+ csoportokba tartozik, ezért a Megfelelőség, ellenőrzések területén is igaz, hogy a vállalatcsoport-tag társaságok jelentős többsége kiterjedt kontrollokat alkalmaz.

A trendvonal feletti (B és A) és az alatti (C és D) csoportok közötti nagyjából másfélszeres, relative kisebb különbség a B és A besorolású társaságok mérsékelt, a C besorolású társaságok közepes, illetve a D besorolású cégek alacsonyabb szintű kontroll-kiépítettségéből adódik.

A kontroll-kiépítettség vonatkozásában kiemelkedő (B+ és A+) és a leggyengébb (C- és D-) csoport-átlagok közötti (két-, illetve két és félszeres) különbségek az integritás-irányítási rendszerek fejlesztési potenciálját jelzik a Megfelelőség, ellenőrzések területén, mely markánsabban jelentkezik az alacsonyabb veszélyeztetettségű társaságok esetében.

**22. számú ábra: Az integritáskontrollok kiépítettsége csoportonként a Szervezeti kultúra, etikus magatartás területén**



A Szervezeti kultúra, etikus magatartás területét átlagosan a többi területhez viszonyítva a legalacsonyabb, 36,5%-os KET index érték jellemezte, melytől a vállalatcsoport-tagokra számított átlag (54,7%) jelentősen, 18,2%-ponttal tér el. Az A+ és B+ besorolású csoporttag cégek átlagai (61,3% és 73,7) ezen a területen szignifikánsan magasabbak, mint a hasonló besorolású nem csoporttagoké, azaz a vállalatcsoport-tagok a Szervezeti kultúra, etikai értékek területén a legjobbak közül is kiemelkednek a kontrollok kiépítettségi szintje vonatkozásában.

A trendvonal feletti (B és A) és az alatti (C és D) csoportok közötti közel kétszeres különbség a B és A besorolású társaságok mérsékelt, illetve közepes, a C besorolású társaságok közepesenél gyengébb, illetve a D besorolású cégek kifejezetten alacsony szintű kontroll-kiépítettségéből adódik.

A kontroll-kiépítettség vonatkozásában kiemelkedő (B+ és A+) és a leggyengébb (C- és D-) csoport-átlagok közötti (több mint háromszoros illetve négyszeres) különbségek az integritás-irányítási rendszerek jelentős elmaradását, fejlesztési lehetőségeit jelzik a Szervezeti kultúra, etikus magatartás területén.

Az előző fejezet elemzési eredményeivel összhangban megállapítható, hogy a *Közfeladat ellátás, külső kapcsolatok* és a *Szervezeti kultúra, etikus magatartás* területein indokolt leginkább a köztulajdonú társaságok kontroll-kiépítettségi szintjének növelése, továbbá az alacsonyabb veszélyeztetettségű társaságok esetében szükséges a többi területen is az integritáskontrollok fejlesztése.



Az integritáskontrollok kiépítése területén alkalmazott **jó gyakorlatok, illetve hiányosságok beazonosítása** (ld. 4. sz. melléklet) lehetőséget kínál az integritási kockázatoknak leginkább kitett C- csoportba tartozó társaságok fokozottabb tulajdonosi kontroll alá vonásának megalapozására, illetve az integritás-irányítási rendszer fejlesztési és ellenőrzési prioritásainak meghatározására. A módszer alkalmazásával szemléltethető, hogy az integritás területén élenjáró gazdasági társaságok elsősorban mely kontrollok, kontrollcsoportok esetében emelkednek ki a mezőnyből. Ennek alapján **az élenjáró gazdasági társaságok:**

- **független belső ellenőrzéssel rendelkeznek**, ellenőrzési terveiket kockázatelemzés alapján határozzák meg, és a belső ellenőrzés megállapításai alapján intézkedési tervet készítenek;
- **az összeférhetlenséget széles körűen szabályozzák**, beleértve a külső szakértőkkel kapcsolatos szabályozást is;
- **kiépítették kockázatkezelési rendszerüket**, amely kiterjed a korrupciós kockázatok elemzésére is,
- **az etikai követelményeket meghatározták**, működőképes etikai eljárással rendelkeznek.

Az átlagosnál nagyobb veszélyeztetettségű C- besorolású 42 társaság esetében gyakorlatilag nem vagy alig került sor a szerződéses partnerekkel kapcsolatos kockázatok beazonosításának, kezelésének és nyomon követésének szabályozására, a kockázatkezelés rendszerszerű alkalmazására, a külső szakértők/tanácsadók összeférhetlenségének szabályozására, valamint az etikai szabályok megsértésének kivizsgálására vonatkozó szabályozás létrehozására, a szükséges személyi, illetve szervezeti kijelölések megtételére.

Az alacsonyabb veszélyeztetettségű D- besorolású 44 társaság esetében a 4. sz. mellékletben bemutatott valamennyi kontrollelem kialakításra, illetve jelentős fejlesztésre szorul. A társaságok egyedi veszélyeztetettségű besorolásain kívül fokozott jelentőséget kell tulajdonítani annak, **hogy az egyedileg kis veszélyeztetettségűnek mért társaságok összességében - a nemzeti vagyon tekintetében - jelentős integritási és korrupciós kockázatot képviselnek.**



## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Állami Számvevőszék: A többségi állami, önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokat leginkább veszélyeztető korrupciós kockázatok és az azokat kezelő integritáskontrollok meghatározásához, 2015. december
- Állami Számvevőszék: Az önkormányzatok többségi tulajdonában lévő gazdasági társaságok közfeladat ellátását érintő gazdálkodási tevékenysége szabályszerűségének ellenőrzéséről nyilvánosan közzétett jelentések
- Állami Számvevőszék: Elemzés a többségi állami tulajdonú gazdasági társaságok körében végzett integritás felmérés eredményeiről, 2016. május
- Állami Számvevőszék: Integritás felmérés közintézmények 2016, Kutatási jelentés, 2016. december
- Állami Számvevőszék: Összefoglaló tanulmány a többségi önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok körében végzett integritás felmérésének eredményeiről, 2016. december
- Állami Számvevőszék: Elemzés a közszféra integritási helyzetéről intézménycsoportonként 2016, 2017. május
- Domokos László – Nyéki Melinda – Jakovác Katalin – Németh Erzsébet – Hatvani Csaba: Kockázatelemzés és kockázatkezelés a közszférában és a közpénzügyi ellenőrzésben, Pénzügyi szemle 2015/1
- MNV Zrt. Felelős vállalatirányítási ajánlások, Ajánlás az állami tulajdonú vállalatok számára, 2013. július
- MNV Zrt. Kockázatkezelési Kézikönyv és Esettanulmány, 2013. július
- Pulay Gyula: A korrupció megelőzése a szervezeti integritás megerősítése által, Pénzügyi Szemle 2014/2
- Szatmári János – Kakatics Lili – Szabó Zoltán Gyula: A 2011-2013. évi integritásfelmérések céljai, módszertana és eredményei, Pénzügyi Szemle 2014/2
- Tanulmány Az MNV Zrt. portfóliójába tartozó gazdasági társaságok feletti tulajdonosi joggyakorlás során felhasználható egységes korrupcióellenes koncepció és konkrét ajánlások a korrupcióellenes tevékenység hatékonyságának és eredményességének növelésére, (I. –IV.) készítette: Berényi és Társa Ügyvédi Iroda, 2015. június
- Trusted Business Partners Kft: Útmutató a köztulajdonban álló társaságok vállalatirányítási rendszerének vizsgálatához, 2014. július

## FOGALOMTÁR

Eredendő veszélyeztetettség	A gazdasági társaság alapvető tevékenységeivel (pl. közfeladatok ellátása, közszolgáltatások nyújtása, vagyonkezelés) és működési feltételeit elsődlegesen meghatározó (pl. jogszabályban, alapító okiratban, közszolgáltatási szerződésben) feltételekből eredő veszélyeztetettségi összetevők.
Felelős irányítás (Felelős vállalatirányítás)	Szűkebb értelemben az előírt követelményeknek (jogszabályoknak, szabályozásoknak, ajánlásoknak) megfelelő vállalati működés, tágabb értelemben azonban beletartozik az üzleti bizalom kialakítása és fenntartása is.
Integritás	Romlatlan, sértetlen, feddhetetlen, a kifejezés erényre, tisztességre, megvesztegethetetlenségre, a tisztaság állapotára utal.
Integritás kockázat	Az államigazgatási szerv célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság, vagy egyéb esemény lehetősége. (50/2013. (II.25.) Korm. rendelet 2. § c) pontja)
Integritáskontrollok	A szervezetre vonatkozó szabályok betartását segítő kontrollok, valamint azok a nem kötelező előírások, melyek a szervezet részére vagy általa meghatározott értékeknek és elveknek megfelelő működést segítik elő.
Kemény integritáskontrollok	A szervezetre vonatkozó jogszabályok, illetve előírásainak betartását segítő kontrollok.
Korrupció	A közpénzek, köztulajdon, más közösségi erőforrások, a társadalom számára nem átlátható, a közszférának – anyagi vagy nem anyagi – kárt okozó felhasználása, amely az erőforrások felett rendelkező, a rendelkezést befolyásoló személy(ek) vétkes közreműködésével valósul meg. A szabályok megsértése, következtében a magánszemélyekhez, magánvállalkozásokhoz közpénzek, köztulajdon, közösségi erőforrások kerülhetnek jogtalanul vagy a jogosultságot meghaladó mértékben.
Korrupciós kockázat	Az adott szervezetnek más személyekkel, szervezetekkel folytatott együttműködése során olyan valós, vagy vélt lehetőségei merülnek fel, amelyek az együttműködő fél számára jogosulatlan előnyöket jelenthetnek, az adott szervezet – vagy tágabb értelemben a közszféra számára – pedig valamilyen kárt okozhatnak. Ez lehet anyagi természetű, a szolgáltatások színvonalában jelentkező vagy bizalomvesztéssel járó kár.
Könyvvizsgáló	A vállalkozótól független könyvvizsgáló feladata az éves beszámoló, az egyszerűsített éves beszámoló valóságának és szabályszerűségének felülvizsgálata, a Számv. tv. és a létesítő okirat előírásai betartásának ellenőrzése, és ennek alapján az éves beszámolóról, az egyszerűsített éves beszámolóról a könyvvizsgáló állásfoglalását tükröző vélemény kialakítása, a független könyvvizsgálói jelentés elkészítése. (Számv. tv. 156. § (1) bek.)
Közfeladat	A közfeladat a jogszabályban meghatározott állami vagy önkormányzati feladat, amelynek ellátásában államháztartáson kívüli szervezet

	jogszabályban meghatározott rendben közreműködhet. (Államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény 3/A. § (1) és (2) bekezdésének 2015. január 1-től hatályos rendelkezése.)
Közszolgáltatás	Közszolgáltatás a közfeladatok ellátásához kapcsolódóan nyújtott szolgáltatás, melynek célja közösségi igények kielégítése. A közszolgáltatások alapvetően közszükségletet, közérdeket szolgálnak, a társadalom, fogyasztók számára elérhető ellátást biztosítanak, közösségi érdeket szolgálnak.
Köztulajdon	Köztulajdonos lehet a Magyar Állam, helyi önkormányzat, a helyi önkormányzat jogi személyiséggel rendelkező társulása, többcélú kistérségi társulás, fejlesztési tanács, nemzetiségi önkormányzat, nemzetiségi önkormányzat jogi személyiségű társulása, költségvetési szerv vagy közalapítvány, illetve az ezek többségi befolyása alatt lévő gazdasági társaságok. (Taktv. 1. §)
Közvetlen tulajdonosi joggyakorlás	A köztulajdonú gazdasági társaság az állami tulajdonossal vagy a tulajdonosi joggyakorlót képviselő vagyongazdálkodó vagy vagyongazdálkodással megbízott szervezettel közvetlen kapcsolatban van.
Lágy integritáskontrollok	A szervezet jogszabály által elő nem írt (belső) szabályainak betartását segítő kontrollok, valamint azok a nem kötelező elírások, melyek a szervezet részére vagy általa meghatározott értékeknek és elveknek megfelelő működést segíti elő.
Megfelelőség (Compliance)	A kifejezés valakinek vagy valaminek való megfelelésre utal. Egy gazdasági társaság esetében a megfelelés (compliance) célja, hogy a társaság külső és belső tevékenységét tekintve is megfeleljen az irányadó jogszabályi, szervezeti és olykor erkölcsi/társadalmi szabályoknak.
Szervezeti integritás	A szervezetre vonatkozó szabályoknak, valamint a szervezet részére vagy általa meghatározott értékeknek és elveknek megfelelő működés.
Tulajdonosi joggyakorló	Tulajdonosi joggyakorló az, aki a nemzeti vagyon felett az államot vagy a helyi önkormányzatot megillető tulajdonosi jogok és kötelezettségek összességének gyakorlására jogosult. (Nvtv. 3. § (1) bekezdés 17. pont)
Vállalatsoport (Holding)	„Holding: a számvitelről szóló törvény szerint anyavállalatnak és leányvállalatnak minősülő társaságok együttese, ahol az anyavállalat egyidejűleg megfelel a nemzeti vagyonról szóló törvény tulajdonosi joggyakorlóval szemben támasztott követelményeinek is.” (Vksz. tv. 2. § 28. pont)
Veszélyeztetettséget növelő tényezők	A gazdasági társaság napi működési feltételeit jelentősen befolyásoló – az eredendő veszélyeztetettséget növelő – kockázati, veszélyeztetettségi összetevői, amelyek közvetlenül nem kötődnek az alaptevékenységhez, de jelenlétük fokozza az integritási, korrupciós kockázatokat. Magában foglalja a gazdasági társaság működését, annak kiszámíthatóságát, stabilitását, továbbá a menedzsment döntéseitől függő tényezőket (pl. szervezeti kultúra, erőforrásokkal való gazdálkodás, közbeszerzés).

## ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. számú ábra: Az állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok megoszlása 2016. évi mérlegfőösszegük alapján .....	8
2. számú ábra: Az állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok alkalmazotti létszám szerinti megoszlása.....	9
3. számú ábra: A gazdasági társaságok EVT indexe a mérlegfőösszeg nagysága szerinti csoportosításban .....	12
4. számú ábra: A gazdasági társaságok EVT indexe a feladatellátás jellege szerint.....	13
5. számú ábra: A gazdasági társaságok EVT indexe a társaságra vonatkozó jogi szabályozás bonyolultsága alapján .....	14
6. számú ábra: A gazdasági társaságok VNT indexe az európai uniós támogatásból való részesülés alapján .....	15
7. számú ábra: A gazdasági társaságok VNT indexe az alkalmazott közbeszerzési eljárások alapján .....	15
8. számú ábra: A gazdasági társaságok KET indexe a mérlegfőösszeg nagysága szerinti csoportosításban .....	16
9. számú ábra: A gazdasági társaságok KET indexe a felügyelőbizottság részére történő beszámolás alapján .....	17
10. számú ábra: A gazdasági társaságok KET indexe a kockázatalapú belső ellenőrzési terv elkészítése alapján .....	18
11. számú ábra: A gazdasági társaságok KET indexe a feladatellátás alapján .....	18
12. számú ábra: Az eredendő veszélyeztetettség intenzitásának alakulása kiemelt területenként .....	21
13. számú ábra: A veszélyeztetettséget növelő tényezők intenzitásának alakulása kiemelt területenként .....	22
14. számú ábra: A kontroll–kiépítettség intenzitásának alakulása kiemelt területenként ..	23
15. számú ábra: A kontroll–kiépítettség intenzitásának kiemelt területenkénti alakulása a vállalatcsoport-tagság vonatkozásában .....	25
16. számú ábra: A veszélyeztetettségi és a kontrollt erősítő tényezők indexértékeinek kapcsolata .....	29
17. számú ábra: Az A, B, C és D csoportokba sorolt társaságok csoporton belüli megoszlása mérlegfőösszegeik alapján .....	30
18. számú ábra: Az integritáskontrollok kiépítettsége csoportonként a Felelős irányítás területén .....	32
19. számú ábra: Az integritáskontrollok kiépítettsége csoportonként a Közfeladat ellátás, külső kapcsolatok területén .....	33
20. számú ábra: Az integritáskontrollok kiépítettsége csoportonként a Gazdálkodás területén .....	34

21. számú ábra: Az integritáskontrollok kiépítettsége csoportonként a Megfelelőség, ellenőrzések területén .....	35
22. számú ábra: Az integritáskontrollok kiépítettsége csoportonként a Szervezeti kultúra, etikus magatartás területén .....	36

## TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. számú táblázat: A gazdasági társaságok megoszlása a köztulajdon aránya szerint .....	7
2. számú táblázat: Az állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok megoszlása feladatellátás szerint .....	9
3. számú táblázat: A veszélyeztetettségi- és kontrollindexek átlagos értéke .....	11
4. számú táblázat: A társaságok megoszlása a veszélyeztetettség mértéke és a kontrollszint kiépítettsége szerint .....	30
5. számú táblázat: A KET-index szórásánál nagyobb mértékben eltérő kontrollkiépítettségű társaságok megoszlása .....	31

## MELLÉKLETEK

### 1. sz. melléklet: Az integritás felmérés módszertana

#### Az integritás kérdőív szerkezete

A felmérést az ÁSZ „A többségi állami, önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokat leginkább veszélyeztető korrupciós kockázatok és az azokat kezelő integritáskontrollok meghatározásához” című tanulmányával alapozta meg<sup>2</sup>. A tanulmány alapján az integritási kockázatok kapcsán az eredendő veszélyeztetettséggel és az integritási veszélyeztetettséget növelő tényezőkkel kerülnek szembeállításra az integritási kockázatok mérséklésére, kezelésére hivatott integritási kontrollok. A felmérés kérdőíve 100 kérdést tartalmaz, melyből 15 kérdés (15%) az eredendő veszélyeztetettségi tényezők, 30 kérdés (30%) a veszélyeztetettséget növelő tényezők, 55 kérdés (55%) a kontrollt erősítő tényezők beazonosítását, kiépítettsége szintjének mérését szolgálja. A kérdéseket a kérdőív 5 témakör köré csoportosítja, függetlenül attól, hogy a kérdés a kockázatokot, illetve a kezelésükre hivatott kontrollokat méri fel.

A kérdőívre adott válaszok alapján – előzetesen definiált algoritmus segítségével – a gazdasági társaságok integritási, korrupciós érintettségére vonatkozóan három, százalékos formában kifejezett index kerül kiszámításra, az Eredendő Veszélyeztetettségi Tényezők (EVT) indexe, a Veszélyeztettséget Növelő Tényezők (VNT) indexe, valamint a Kontrollt Erősítő Tényezők (KET) indexe. A kérdőív minden egyes kérdése a három integritást érintő index valamelyike alá került besorolásra. Az egyes indexekhez tartozó kérdések számát kérdéscsoportonként az 1. számú táblázat mutatja be.

#### 1. számú táblázat: Az integritás-kérdőív kérdéseinek darabszáma témakörök és integritási tényezők szerint

Kérdés-csoport száma	Kérdéscsoportok neve	EVT (db)	VNT (db)	KET (db)	Kérdések száma ÖSSZESEN
1	Felelős irányítás	7	3	10	20
2	Közfeladat ellátás, külső kapcsolatok	5	5	10	20
3	Gazdálkodás	3	7	10	20
4	Megfelelőség, ellenőrzések	0	10	10	20
5	Szervezeti kultúra, etikus magatartás	0	5	15	20
	<b>ÖSSZESEN</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

#### Az integritás-kérdőív kiértékelésének módszertana

Az integritás-kérdőív kiértékelésekor minden kérdésre adott válasz értéke 0-1 közé került. Ennek eredményeképpen kettőnél több lehetséges válasz esetén az egyes válaszokhoz töredékpontok (például: 0,25 pont, 0,5 pont) tartoznak.

- Az EVT és VNT indexekhez tartozó kérdések esetében nulla volt a kérdés értéke, ha az adott veszélyeztetettség a gazdasági társaságnál nem áll fenn. A veszélyeztetettség értéke pozitív, ha az fennáll (megvalósul). A veszélyeztetettség értéke 1 vagy 0, ha eldöntendő kérdéstről van szó, illetve tört rész, ha osztályközök alapján adható a választ.
- A KET indexekhez tartozó kérdések esetében, ha az integritási kockázatokot mérséklő kontrollok kialakításra kerültek az adott gazdasági társaságnál a válaszok

<sup>2</sup> Elérhető az ÁSZ honlapján



értéke 1, (illetve a lehetséges több válasz miatt ennek pozitív tört értéke). A KET indexekhez tartozó kérdésekre adott válaszok értéke nulla, ha az integritást támogató, a korrupciós kockázatokat mérséklő kontrollok nem léteznek, nem jellemzőek az adott gazdasági társaságnál.

Az integritási veszélyeztetettség és a kockázatokat mérséklő kontrollok tényezői esetében a kérdésekre adott válaszok értéke a 0-1 között mozog.

Az integritás-kérdőív egyes kérdéscsoportjainak megoszlását – integritási veszélyeztetettségek és kontrolltényezők indexei bontásban – a 2. számú táblázat mutatja be.

### 2. számú táblázat: Az integritás-kérdőív kérdéscsoportjainak megoszlása témakörök és integritási tényezők indexei szerint

Kérdés-csoport száma	Kérdéscsoportok neve	EVT (%)	VNT (%)	KET (%)
1	Felelős irányítás	46,7%	10,0%	18,2%
2	Közfeladat ellátás, külső kapcsolatok	33,3%	16,7%	18,2%
3	Gazdálkodás	20,0%	23,3%	18,2%
4	Megfelelőség, ellenőrzések	0,0%	33,3%	18,2%
5	Szervezeti kultúra, etikus magatartás	0,0%	16,7%	27,3%
	<b>ÖSSZESEN</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

A képleteket, amelyek alapján az indexek egy-egy gazdasági társaságra kiszámításra kerülnek a 3. számú táblázat mutatja be.

### 3. számú táblázat: Az integritási tényezők indexei számításának képletei

Index megnevezése	Index kiszámításának képlete egy társaságra
<b>Eredendő Veszélyeztetettségi Tényezők (%)</b>	$\frac{\sum_{i=1}^{15} \text{evt}(i) \text{ megszerzett pontérték}}{\sum_{i=1}^{15} \text{evt}(i) \text{ max pontérték}} * 100$ i=1-től 15-ig (EVT alá sorolt kérdések száma)
<b>Veszélyeztetettséget Növelő Tényezők (%)</b>	$\frac{\sum_{i=1}^{30} \text{vnt}(i) \text{ megszerzett pontérték}}{\sum_{i=1}^{30} \text{vnt}(i) \text{ max pontérték}} * 100$ i=1-től 30-ig (VNT alá sorolt kérdések száma) vnt(i)max≠nem értelmezhető
<b>Kontrollt Erősítő Tényezők (%)</b>	$\frac{\sum_{i=1}^{55} \text{ket}(i) \text{ megszerzett pontérték}}{\sum_{i=1}^{55} \text{ket}(i) \text{ max pontérték}} * 100$ i=1-től 55-ig (KET alá sorolt kérdések száma) ket(i)max≠nem értelmezhető

A 3. számú táblázatban bemutatott képletek alapján az elektronikusan kitöltött és visszaküldött kérdőívben szereplő válaszokból automatikusan kerül kiszámításra a válaszadó gazdasági társaságra vonatkozó három indexérték. Következésképpen a kérdőív valóságnak megfelelő kitöltése esetén a kapott indexértékek megbízhatóan jellemzik a gazdasági társaság integritási veszélyeztetettségét, illetve az e veszélyekkel szembeni ellenálló-képességet erősítő integritási kontrollok kiépítettségének szintjét.

Az egyes választ adó társaságokra kiszámolt indexek összegének számtani átlaga adja meg a teljes válaszadói körre, illetve egy-egy vállalatcsoportra számított átfogó indexek érték.

## 2. sz. melléklet: A tulajdonosi háttér hatása a veszélyeztetettségre és a kontroll-kiépítettségre

### Az állami és önkormányzati tulajdonú társaságok közötti különbségek bemutatása a standardizálás módszerével

A felmérésben részt vevő társaságok közül 260 tartozott többségi állami és 492 többségi önkormányzati tulajdonba. A felmérés eredményei alapján mind a veszélyeztetettség, mind a kontrollok kiépítettsége tekintetében nagyságrendi különbség volt tapasztalható a különböző tulajdonosi háttérrel bíró társaságok között.

#### Az EVT indexek szerinti különbség állami és önkormányzati társaságok között

Az állami társaságok átlagos EVT indexe 45,5%, míg az önkormányzati cégeké 39,3% volt, azaz az önkormányzati cégek eredendő veszélyeztetettsége 6,2%-ponttal alacsonyabb.

#### 1. számú táblázat: A mérlegfőösszeg szerint csoportosított állami és önkormányzati tulajdonú cégek EVT indexei közötti különbség

	Állami társaságok		Önkormányzati társaságok		Különbség $K=V_1-V_0$	K'	K''
	Cégek száma ( $B_0$ )	EVT index ( $V_0$ )	Cégek száma ( $B_1$ )	EVT index ( $V_1$ )			
10 millió forint alatt volt	8	32,6%	49	28,1%	-4,5%	-	-
10 millió és 100 millió forint között volt	23	36,0%	136	35,6%	-0,4%	-	-
100 millió és 600 millió forint között volt	48	39,3%	167	40,4%	1,2%	-	-
600 millió és 3 milliárd forint között volt	63	46,2%	96	43,2%	-3,0%	-	-
3 milliárd és 13 milliárd forint között volt	61	47,6%	35	48,5%	0,8%	-	-
13 milliárd forint fölött volt	57	53,5%	9	55,6%	2,1%	-	-
Összesen	260	45,5%	492	39,3%	-6,2%	-0,6%	-5,6%

A mérlegfőösszeg szerinti összetétel alapján csoportonként számított EVT indexek szerint a 100 millió forint mérlegfőösszeg alatti, illetve a 600 millió forint és 3 milliárd forint közötti mérlegfőösszegű állami cégek veszélyeztetettsége nagyobb, mint az ezekbe a kategóriákba tartozó önkormányzati cégeké. A 100-600 millió forint mérlegfőösszegű, továbbá a 3 milliárd forint mérlegfőösszeg feletti állami cégek veszélyeztetettsége alacsonyabb a hasonló önkormányzati cégekhez képest (ld. 1. számú táblázat).

Az állami és önkormányzati cégek üzemméretében mutatkozó különbségek elemzéséhez egy – az önkormányzati cégek csoportonkénti EVT indexét az állami cégek darabszámával súlyozott, azaz az összetétel-hatást kiküszöbölő – módosított EVT index került kiszámításra.

Az önkormányzatok egészét jellemző  $V_1$  és a módosított önkormányzati index ( $V_1' = (\sum B_1 * V_0) / \sum B_1$ ) közötti különbség ( $K' = V_1 - V_1'$ ) jelzi az összetétel-hatást kiszűrő, az állami és önkormányzati cégek közötti veszélyeztetettségben mutatkozó különbséget. A  $V_1'$  és a  $V_0$  indexek közötti különbség ( $K''$ ) pedig azt mutatja, hogy az állami és önkormányzati cégek méretében fennálló különbség mennyit magyaráz a két csoport indexei különbözőségéből ( $K'' = V_1' - V_0 = K - K'$ ).

Az állami és önkormányzati cégek EVT indexeinek üzemméret szerinti csoportok szerinti összevetése alapján – kiküszöbölve az összetétel-hatást –, az állapítható meg, hogy az önkormányzati cégek eredendő integritási veszélyeztetettsége csak 0,6%-ponttal alacsonyabb az állami cégek veszélyeztetettségénél. ( $K' = -0,6\%$ -pont)

Az állami és önkormányzati cégek üzemméretének eltérő összetétele miatt az állami cégek EVT indexe 5,6%-ponttal ( $K'' = 5,6\%$ -pont) lesz magasabb az önkormányzati cégek EVT indexénél. Ez azzal van összefüggésben, hogy az önkormányzati cégek között nagyobb arányt képviselnek az alacsonyabb veszélyeztetettségű kisebb cégek.

### ***A VNT indexek szerinti különbség állami és önkormányzati társaságok között***

Az állami társaságok átlagos VNT indexe 27,6%, míg az önkormányzati cégeké 23,6%, azaz az önkormányzati cégeknél a veszélyeztetettséget növelő tényezők indexe összességében 4,0%-ponttal alacsonyabb az állami társaságokénál.

A mérlegfőösszeg szerinti összetétel alapján csoportonként számított VNT index vizsgálatakor az EVT indexnél tapasztaltak ismétlődnek, azaz a kisebb önkormányzati cégeknél tapasztalható az alacsonyabb VNT index. A VNT indexek elvégzett standardizálás eredményét mutatja be a 2. számú táblázat:

**2. számú táblázat: A mérlegfőösszeg szerint csoportosított állami és önkormányzati tulajdonú cégek VNT indexei közötti különbség**

	Állami társaságok		Önkormányzati társaságok		Különbség $K = V_1 - V_0$	K'	K''
	Cégek száma ( $B_0$ )	VNT index ( $V_0$ )	Cégek száma ( $B_1$ )	VNT index ( $V_1$ )			
10 millió forint alatt volt	8	22,3%	49	17,9%	-4,3%	-	-
10 millió és 100 millió forint között volt	23	22,2%	136	19,4%	-2,7%	-	-
100 millió és 600 millió forint között volt	48	22,2%	167	23,4%	1,2%	-	-
600 millió és 3 milliárd forint között volt	63	25,2%	96	27,9%	2,6%	-	-
3 milliárd és 13 milliárd forint között volt	61	30,3%	35	32,4%	2,1%	-	-
13 milliárd forint fölött volt	57	34,6%	9	39,5%	4,8%	-	-
Összesen	260	27,6%	492	23,6%	-4,0%	0,0%	-4,0%

Ha az állami és önkormányzati cégek VNT indexei csak az üzemméret alapján kerülnek összehasonlításra, és az összetétel-hatás kiszűrésre kerül, akkor látható, hogy nincs különbség a VNT index értékében az állami és önkormányzati cégek között. ( $K' = 0,0\%$ -pont)

### ***A KET indexek szerinti különbség állami és önkormányzati társaságok között***

Az állami társaságok kontrollkiépítettségét mutató átlagos KET index 58,0%, míg az önkormányzati cégeknél ugyanez 45,4%, azaz az önkormányzati cégeknél a kontrollok kiépítettségét jellemző index összességében 12,6%-ponttal alacsonyabb az állami társaságokénál. A KET indexben lévő eltérés annál nagyobb, minél kisebbek a cégek (ld 3. számú táblázat).

### 3. számú táblázat: A mérlegfőösszeg szerint csoportosított állami és önkormányzati tulajdonú cégek KET indexei közötti különbség

	Állami társaságok		Önkormányzati társaságok		Különbség $K=V_1-V_0$	K'	K''
	Cégek száma ( $B_0$ )	KET index ( $V_0$ )	Cégek száma ( $B_1$ )	KET index ( $V_1$ )			
10 millió forint alatt volt	8	44,4%	49	32,7%	-11,8%	-	-
10 millió és 100 millió forint között volt	23	42,4%	136	37,1%	-5,2%	-	-
100 millió és 600 millió forint között volt	48	48,1%	167	47,1%	-1,0%	-	-
600 millió és 3 milliárd forint között volt	63	55,0%	96	52,2%	-2,7%	-	-
3 milliárd és 13 milliárd forint között volt	61	63,1%	35	62,1%	-1,1%	-	-
13 milliárd forint fölött volt	57	72,3%	9	73,4%	1,1%	-	-
Összesen	260	58,0%	492	45,4%	-12,6%	-3,6%	-9,0%

Ha az állami és önkormányzati cégek KET indexei üzemméret alapján kerülnek összehasonlításra, és az összetétel-hatás kiszűrésre kerül, akkor az önkormányzati társaságok KET indexe lényegesen kisebb mértékben, 3,6%-ponttal tér el az állami társaságokétól (K').

Az állami és önkormányzati cégek üzemméretének eltérő összetétele miatt ennél sokkal nagyobb, 9%-pontos eltérés (K'') adódik az állami és önkormányzati társaságok KET indexe között amiatt, hogy az önkormányzati cégek között nagyobb arányt képviselnek az alacsonyabb kontroll-kiépítettségű kisebb cégek.

### 3. sz. melléklet: A vállalatcsoportba tartozás hatása a veszélyeztetettségre és a kontroll-kiépítettségre

A felmérésből 4 kérdés vonatkozott közvetlenül a vállalatcsoportba tartozás kapcsán megjelenő veszélyeztetettségi tényezőkre és a kapcsolódó kontrollokra (57-60. kérdések, ebből 2 EVT, 1 VNT, 1 KET típusú volt). Az elemzés arra irányult, hogy bemutassa: a vállalatcsoportba tartozás milyen alapvető eltéréseket okoz a társaságok integritásában, és az milyen tényezőkre vezethető vissza.

Mint azt a 2.1. és a 2.3. alfejezet rögzíti, a nagyobb üzemméretű cégek EVT és KET indexe magasabb, illetve magasabb akkor is, ha vállalatcsoportba tartoznak (ld. 14. számú ábra a 3.2. alfejezetben). Ezen túl igaz, hogy a vállalatcsoportba tartozó társaságok üzemmérete jellemzően nagyobb a nem csoporttag cégekhez képest, amint azt a következő táblázat mutatja:

#### 1. számú táblázat: Vállalatcsoportba tartozó és vállalatcsoportba nem tartozó társaságok mérlegfőösszeg nagysága szerinti csoportosításban

Mérlegfőösszeg	Vállalatcsoport tagja	Nem vállalatcsoport tagja
10 millió forint alatt volt	2	55
10 millió és 100 millió forint között volt	7	152
100 millió és 600 millió forint között volt	18	197
600 millió és 3 milliárd forint között volt	24	135
3 milliárd és 13 milliárd forint között volt	24	72
13 milliárd forint fölött volt	39	27
Összesen	114	638

Az elemzés a vállalatcsoportba tartozás és az üzemméret változása közötti összefüggés, továbbá annak feltárására irányult, hogy egyéb releváns tényezők is hozzájárultak-e a csoporttag cégek nagyobb veszélyeztettségéhez, illetve erősebb kontroll-kiépíttségéhez. Az eltérés okainak meghatározása a standardizálás módszerével történt, a 2. számú mellékletben bemutatott módon.

#### 2. számú táblázat: A csoporttag és nem csoporttag társaságok EVT indexei közötti különbségek

Mérlegfőösszeg	Vállalat-csoport tagja EVT index (V0)	Nem vállalat-csoport tagja EVT index (V1)	$K = \frac{V1-V0}{V1}$	K'	K''
10 millió forint alatt volt	40,7%	28,3%	-12,4%		
10 millió és 100 millió forint között volt	45,5%	35,2%	-10,3%		
100 millió és 600 millió forint között volt	47,3%	39,5%	-7,8%		
600 millió és 3 milliárd forint között volt	54,0%	42,7%	-11,3%		
3 milliárd és 13 milliárd forint között volt	54,4%	45,8%	-8,6%		
13 milliárd forint fölött volt	56,9%	49,3%	-7,6%		
Összesen	53,3%	39,3%	-14,0%	-9,6%	-4,4%

A vállalatcsoportba tartozó társaságok átlagos EVT indexe 53,3%, míg a nem vállalatcsoporttag cégeké 39,3% volt, azaz a nem csoporttag cégek eredendő veszélyeztetettsége összességében 14,0%-pontosan volt alacsonyabb. (A csoportokon belüli eltéréseknél (7,6-12,4%-pont) nagyobb különbség oka az, hogy a nem csoporttag cégeken belül magasabb a kisebb veszélyeztettségű cégek aránya.) A mérlegfőösszeg szerinti összetétel alapján csoportonként számított EVT indexek különbségei alapján a csoporttag cégek veszélyeztetettsége 100 millió forint mérlegfőösszeg alatt, illetve 600 millió forint és 3 milliárd forint mérlegfőösszeg között



nagyobb mértékben magasabb a nem csoporttag cégekénél. A 100-600 millió forint mérlegfőösszegű, továbbá a 3 milliárd forint mérlegfőösszeg feletti csoporttag cégek veszélyeztetettsége szintén magasabb a hasonló nem csoporttag cégekhez képest, azonban a különbség kisebb.

Amennyiben a csoporttag és nem csoporttag cégek EVT indexeit üzemméret szerinti csoportok szerint vetjük össze – kiküszöbölve az összetétel-hatást –, azt tapasztaljuk, hogy a nem csoporttag cégek eredendő integritási veszélyeztetettsége 9,6%-kal alacsonyabb a csoporttag cégek veszélyeztetettségénél. ( $K' = V1 - V1' = 39,3\% - 48,9\%$ )

A csoporttag és nem csoporttag cégek üzemméretének eltérő összetétele miatt a csoporttag cégek EVT indexe ( $K'' = V1' - V0 = 48,9\% - 53,3\%$ ) 4,4%-kal lesz magasabb a nem csoporttag cégek EVT indexénél. Ez azt jelenti, hogy az EVT index tekintetében az összetétel kisebb mértékben magyarázza a csoporttag és nem csoporttag cégek EVT indexének a különbségét.

### 3. számú táblázat: A csoporttag és nem csoporttag társaságok VNT indexei közötti különbségek

Mérlegfőösszeg	Vállalat-csoport tagja VNT index (V0)	Nem vállalat-csoport tagja VNT index (V1)	$K = V1 - V0$	K'	K''
10 millió forint alatt volt	23,3%	18,4%	-4,9%		
10 millió és 100 millió forint között volt	26,6%	19,5%	-7,1%		
100 millió és 600 millió forint között volt	21,2%	23,3%	2,1%		
600 millió és 3 milliárd forint között volt	25,5%	27,1%	1,6%		
3 milliárd és 13 milliárd forint között volt	31,8%	30,8%	-1,0%		
13 milliárd forint fölött volt	36,2%	34,0%	-2,2%		
Összesen	29,8%	24,1%	-5,7%	-1,3%	-4,4%

A csoporttag társaságok átlagos VNT indexe 29,8%, míg a nem csoporttag cégeké 24,1%, azaz a nem csoporttag cégekénél a veszélyeztetettséget növelő tényezők indexe összességében 5,7%-ponttal volt alacsonyabb a csoporttag társaságokénál. Amennyiben megnézzük a mérlegfőösszeg szerinti összetétel alapján csoportonként számított VNT indexet, akkor a kisebb cégekénél áll fenn a nagyobb különbség a csoporttag és nem csoporttag cégek között.

Ha a csoporttag és nem csoporttag cégek VNT indexeit csupán üzemméret alapján vetjük össze, és nem vesszük figyelembe az összetétel-hatást, akkor jóval kisebb a különbség a VNT index értékében a csoporttag és nem csoporttag cégek között. ( $K' = V1 - V1' = 24,1\% - 25,4\% = -1,3\%$  pont) A különbség mértéke nem tekinthető relevánsnak, azaz a veszélyeztetettséget növelő tényezőkből eredő veszélyeztetettséget önmagában a vállalatcsoportba tartozás nem növelte.

A csoporttag és nem csoporttag cégek üzemméretének eltérő összetétele miatt a csoporttag és nem csoporttag társaságok VNT indexe közötti különbség ( $K'' = V1' - V0 = 25,4\% - 29,8\%$ ) -4,4%-pont), aminek oka az, hogy a nem csoporttag cégek között nagyobb arányt képviselnek az alacsonyabb veszélyeztetettségű kisebb cégek.

#### 4. számú táblázat: A csoporttag és nem csoporttag társaságok KET indexei közötti különbségek

Mérlegfőösszeg	Vállalat-csoport tagja VNT index (V0)	Nem vállalat-csoport tagja VNT index (V1)	$K = V1 - V0$	K'	K''
10 millió forint alatt volt	39,0%	34,2%	-4,8%		
10 millió és 100 millió forint között volt	39,6%	37,8%	-1,8%		
100 millió és 600 millió forint között volt	57,9%	46,3%	-11,6%		
600 millió és 3 milliárd forint között volt	56,8%	52,7%	-4,1%		
3 milliárd és 13 milliárd forint között volt	66,5%	61,5%	-5,0%		
13 milliárd forint fölött volt	75,4%	68,2%	-7,2%		
Összesen	64,0%	47,2%	-16,8%	-6,2%	-10,6%

A csoporttag társaságok kontrollkiépítettségét mutató átlagos KET index 64,0%, míg a nem csoporttag cégeknél ugyanez 47,2%, azaz a nem csoporttag cégeknél a kontrollok kiépítettségét jellemző index összességében 16,8%-ponttal alacsonyabb a csoporttag társaságokénál. A KET indexben lévő eltérés a közepes (100-60 millió forint közötti mérlegfőösszeg) cégeknél a legnagyobb, illetve 5%-pontnál nagyobb a különbség a nagyobb cégek között.

Ha a csoporttag és nem csoporttag cégek KET indexeit üzemméret alapján vetjük össze, és nem vesszük figyelembe az összetétel-hatást, akkor a nem csoporttag társaságok KET indexe kisebb mértékben, 6,2%-ponttal tér el a csoporttag társaságokétól ( $K' = V1 - V1' = 47,2\% - 53,4\%$ ). Ez a különbség abból a szempontból azonban releváns, mivel a vállalatcsoporttal kapcsolatos egy darab KET típusú kérdés összességében ennél sokkal kisebb eltérést okozhat az indexben. Az összetétel-hatás kiszűrése mellett számított 6,2%-pontos eltérés a csoporttag és nem csoporttag cégek között arra hívja fel a figyelmet, hogy a vállalatcsoportba tartozás együtt jár azzal, hogy a vállalatcsoport erősíti a kontrollok kiépítésére irányuló törekvéseket.

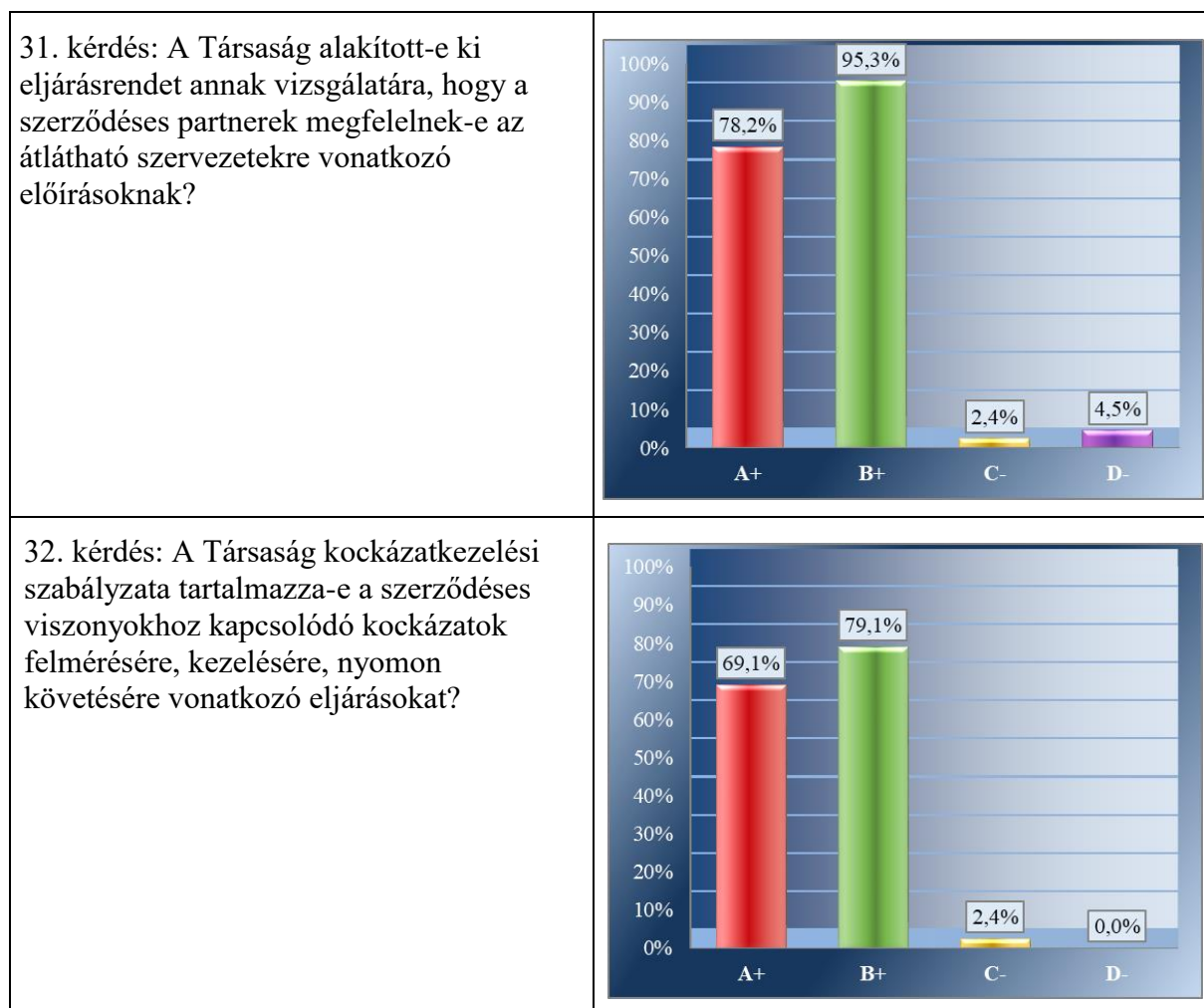
A csoporttag és nem csoporttag cégek üzemméretének eltérő összetétele miatt 10,6%-pontos eltérés adódik a csoporttag és nem csoporttag társaságok KET indexe között ( $K'' = V1' - V0 = 53,4\% - 64,0\%$ ) amiatt, hogy a nem csoporttag cégek között nagyobb arányt képviselnek az alacsonyabb veszélyeztetettségű kisebb cégek.

#### 4. sz. melléklet: Beazonosított jó gyakorlatok, jelentősebb hiányosságok

A következőkben az egyes kérdésekre fókuszálva kerülnek bemutatásra azok a fejlesztési lehetőségek, melyek az integritáskontrollok kiépítése kapcsán élenjáró gazdasági társaságok jó gyakorlatai alapján azonosíthatók be. Azok a KET vonatkozású kérdések kerültek kiemelésre, amelyeknél a válaszadóknál összességében alacsonyabb intenzitás volt tapasztalható. Ezek közül az integritáskontrollok kiépítése tekintetében a magasabb integritási szintet jelentő, ismert és alkalmazott jó gyakorlatokra azok a kérdések vonatkoznak, amelyeknél a B+ és C-, illetve az A+ és D- csoportokba tartozó társaságok válaszai a legmarkánsabban térnek el. Tekintettel arra, hogy a *Felelős irányítás* és a *Gazdálkodás* területén a teljes sokaságot tekintve kevésbé jelentősek az eltérések, ezért a következőkben bemutatásra kerülő példák a másik három kiemelt terület (kérdéscsoport) kérdéseiből kerültek összeállításra.

A *Közfeladat ellátás, külső kapcsolatok* kiemelt területen a szerződéses partnerekkel kapcsolatos integritáskontrollok kiépítése (31., 32. és 33. számú kérdés) kapcsán voltak a legjelentősebb eltérések, amelyeket a 1. számú ábra szemléltet. Az ábra azt mutatja, hogy az adott kérdésre az egyes csoportokban hány százalék volt az „Igen” választ adók aránya.

#### 1. számú ábra: A Közfeladat ellátás, külső kapcsolatok területén beazonosított jó gyakorlatokra vonatkozó kérdésekre adott válaszok az A+, B+, C- és D- csoportokban



33. kérdés: Társaságuk rendelkezik-e olyan eljárásrenddel, amely szabályozza az alvállalkozók kizárásának feltételeit a vállalkozókkal/szállítókkal kötött szerződésekre vonatkozóan?



A *Megfelelőség, ellenőrzések* kiemelt területen a belső ellenőrzés és a kockázatkezelés (75., 77., 78., illetve a 79-és 80. számú kérdés) kapcsán voltak a legjelentősebb eltérések (ld. a 2. számú ábrát):

**2. számú ábra: A Megfelelőség, ellenőrzések területén beazonosított jó gyakorlatokra vonatkozó kérdésekre adott válaszok az A+, B+, C- és D- csoportokban**

75. kérdés: A Társaságnak van-e a 2017. évre elfogadott belső ellenőrzési terve, amely kockázatelemzés alapján készült?



77. kérdés: A belső ellenőrzés által az elmúlt évben megfogalmazott javaslatokra készültek-e dokumentált módon intézkedési tervek?



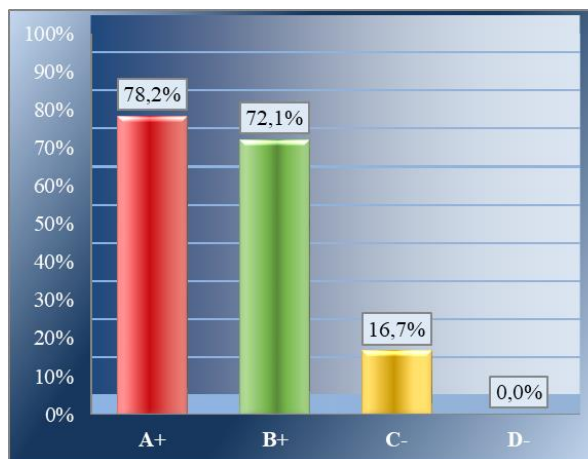
78. kérdés: A belső ellenőrzés az elmúlt évben beszámolt-e a felügyelőbizottság felé a belső kontroll mechanizmusok működéséről?



79. kérdés: Társaságuknál alkalmaznak-e rendszerszerű kockázatelemzést, és az eredmények alapján folytatnak-e kockázatkezelési tevékenységet?



80. kérdés: Társaságuk rendszeresen felméri-e a korrupciós kockázatokat?

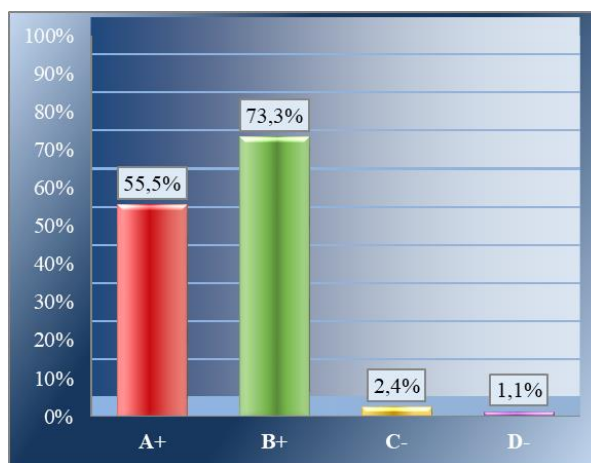




A Szervezeti kultúra, etikai értékek kiemelt területen az összeférhetetlenség kezelése és az etikai vizsgálatok (88., 90., 94., illetve a 82. számú kérdés) kapcsán voltak a legjelentősebb eltérések, amelyeket a 3. számú ábra szemléltet:

**3. számú ábra: A Szervezeti kultúra, etikai értékek területén beazonosított jó gyakorlatokra vonatkozó kérdésekre adott válaszok az A+, B+, C- és D- csoportokban**

88. kérdés: Szabályozta-e a Társaság a külső tanácsadók vagy külső szakértők alkalmazása során az összeférhetetlenség kérdését eljárásrendben, szabályzatban?



90. kérdés: Társaságuk belső szabályozása kötelezővé teszi-e a munkatársaknak, hogy nyilatkozzanak gazdasági vagy egyéb érdekeltségeikről?



94. kérdés: Társaságuk szabályozza-e a vezető tisztségviselőkkel/munkatársakkal kötendő versenytilalmi megállapodást?



82. kérdés: Társaságuk az etikai szabályok megsértésének kivizsgálására szervezeti egységet / személyt jelölt-e ki és az eljárására vonatkozó szabályokat rögzítette-e?



ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK

1052 Budapest, Apáczai Csere János utca 10.

Levél cím: 1364 Budapest 4. Pf. 54

Telefon: +36 1 484 9100 Telefax: +36 1 484 9200

[www.asz.hu](http://www.asz.hu)