

TANULMÁNY

A köztulajdonú gazdasági társaságok
2018. évi integritás helyzetéről



ÁLLAMI
SZÁMVEVŐSZÉK

TANULMÁNY

A köztulajdonú gazdasági társaságok
2018. évi integritás helyzetéről

Jóváhagyom:



2019. március

A felmérést és az elemzés elkészítését felügyelte:

Dr. Pulay Gyula Zoltán felügyeleti vezető

Felmérés végrehajtásában közreműködtek:

Ráczkevi Katalin projektvezető

Lucza Anikó számvevő tanácsos

Kovács Kolos István számvevő gyakornok

Elemzést készítették:

Dr. Pulay Gyula felügyeleti vezető

Lucza Anikó számvevő tanácsos

Kovács Kolos István számvevő gyakornok

Iktatószám: EL-1128-041/2019

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	3
Vezetői összefoglaló	4
Bevezetés.....	6
1. fejezet: A felmérésben részt vevő társaságok főbb jellemzői.....	7
2. fejezet: A társaságok integritási helyzetének általános jellemzői.....	9
2.1. Eredendő veszélyeztetettség	10
2.2. Veszélyeztetettséget növelő tényezők.....	13
2.3. Kontrollt erősítő tényezők	19
3. fejezet: A tulajdonosi háttér hatása a társaságok integritására	25
3.1. Az eredendő veszélyeztetettség különbségei az állami és önkormányzati tulajdonú társaságok között.....	25
3.2. A veszélyeztetettséget növelő tényezők szerinti különbségek az állami és önkormányzati tulajdonú társaságok között	27
3.3. A kontrollok kiépítettsége szerinti különbségek az állami és önkormányzati társaságok között	28
4. fejezet: Az integritást veszélyeztető tényezők előfordulásának és a kontrollok kiépítettségének intenzitása.....	33
4.1. Az integritást veszélyeztető tényezők intenzitása.....	34
4.2. Az integritáskontrollok kiépítettségének intenzitása	35
5. fejezet: A veszélyeztetettségi tényezők és a kontrollok összefüggései.....	39
6. fejezet: Beazonosított jó gyakorlatok, jelentősebb hiányosságok	47
7. fejezet: A 2017. évi és a 2018. évi integritás felmérésben résztvevő társaságok eredményeinek összehasonlítása	50
Felhasznált irodalom	52
Fogalomtár	53
Ábrák jegyzéke.....	55
Táblázatok jegyzéke.....	57
1. számú melléklet: Az integritás felmérés módszertana.....	59
2. számú melléklet: A köztulajdonú gazdasági társaságok 2018. évi integritás felmérése kérdőívének kérdései.....	61

Vezetői összefoglaló

A köztulajdonú gazdasági társaságok (a továbbiakban: társaságok) 2018. évi integritás felmérésében 1193 társaság vett részt, közel 60 százalékkal több, mint 2017. évben. Az Állami Számvevőszék azt mérte fel, hogy e társaságok működési feltételeiben milyen gyakorisággal vannak jelen az integritásukat veszélyeztető tényezők, és ezekkel szemben milyen mértékben építettek ki kontrollokat. A kérdőívek feldolgozása alapján a résztvevők integritási helyzetét az alábbiakban összegezzük.

1. A közfeladatot ellátó és/vagy közszolgáltatást nyújtó (a továbbiakban együtt: közszolgáltató) társaságok átlagos veszélyeztetettsége magasabbnak bizonyult a csak piaci szolgáltatást végző társaságokhoz képest, mivel a közszolgáltatással gyakran együtt járnak olyan körülmények (pl. vagyonkezelés, hatósági jellegű feladat ellátása, pénzügyi támogatás), amelyek az integritási veszélyeztetettséget növelik. A magasabb veszélyeztetettséget a közszolgáltatást nyújtó társaságok kevesebb, mint fele esetében ellensúlyozza ki az átlagosnál erősebb kontrollrendszer.

Következtetés: A közszolgáltató társaságok menedzsmentjének és tulajdonosainak nagyobb figyelmet kell szentelnie a kontrollrendszer megerősítésére.

2. Általános tendencia, hogy a társaságok méretének növekedése együtt jár veszélyeztetettségük növekedésével, mivel a méret növekedésével párhuzamosan újabb veszélyeztetettségi tényezők (pl. több vezetési szint, bonyolultabb szabályozás) is megjelennek. A kontrollok kiépítettsége a társaságok méretével párhuzamosan szintén emelkedik. Ez az összefüggés azonban nem általános.

Következtetés: A nagyobb vállalati méret szinte mindig együtt jár az integritási veszélyek gyakoribbá válásával, de a magasabb kontrollszint megteremtése nem automatikus, az tudatos intézkedéseket igényel.

3. Vállalatcsoporthoz tartozás csekély mértékben megemelte a társaságok veszélyeztetettségét, amelyet csoportszintű kontrollok alkalmazásával jól lehetett kompenzálni.

Következtetés: Vállalatcsoport esetén célszerű a csoport szintjén is speciális kontrollokat alkalmazni a nagyobb veszélyeztetettség kiegyenlítése érdekében.

4. A felmérés adatai visszaigazolták, hogy az uniós támogatás együtt jár az integritási veszélyek gyakoribbá válásával. Ugyanakkor az uniós támogatással járó magasabb kockázatok ellensúlyozására a kontrollrendszer megerősítésével általában sor került.

Következtetés: Az uniós programok szigorú előírásai jótékonyan hatnak a résztvevők kontrollszintjére, de ehhez is tudatos intézkedésekre van szükség.

5. Az integritási veszélyeket növelő tényezők gyakoribbá válnak a közbeszerzésekkel kapcsolatosan is. Tendenciájában pozitív a kapcsolat veszélyeztetettségi és a kontrollszint között. Ugyanakkor ez nem általános: a számottevő közbeszerzési kockázatot hordozó csoportnak az 5 %-a a gyenge közbeszerzési kontroll-kiépítettségű csoportba tartozott.

Következtetés: Indokolt, hogy a közbeszerzésekkel járó integritási kockázatok kezelésére minden érintett társaság erős kontrollrendszert építsen ki.

6. Az önkormányzati tulajdonú társaságok átlagos veszélyeztetettsége a vállalati méret szerint képzett legtöbb csoportban magasabb az állami tulajdonú társaságok átlagos veszélyeztetettségénél. Ez elsősorban arra vezethető vissza, hogy az önkormányzati társaságok gyakrabban nyújtanak közszolgáltatást, és ehhez kapcsolódóan gyakrabban látnak el hatósági jogkört, vonnak be alvállalkozókat, mint az állami tulajdonú társaságok.

Következtetés: Az önkormányzatoknak, mint tulajdonosoknak különösen oda kell figyelniük, hogy közszolgáltatást nyújtó társaságaik kontrollrendszerének kiépítése tartson lépést közszolgáltatással együtt járó gyakoribb integritási kockázatokkal.

7. A kontrollok kiépítettségének az átlagos szintje azon társaságok körében a legmagasabb, amelyeknél a 100 %-os köztulajdont több tulajdonos együttesen éri el. Ezt követik a többségi köztulajdonban lévő társaságok. A sort pedig az egy tulajdonos kizárólagos tulajdonában álló köztulajdonú társaságok zárják.

Következtetés: Egy köztulajdonos esetén – amikor a tulajdonosi jogokat közvetlenül lehet gyakorolni – is szükség van a vállalatirányítás kontrolljai teljes körű kiépítésére.

8. A felmérés adatai megerősítik, hogy az integritás megteremtése szorosan összefügg a szervezeti kultúrával, a vezetésnek a szabályosság és az átláthatóság iránti elkötelezettségével. A társaságok jelentős részére igaz, hogy ha az átlagosnál magasabb kontrollszintet mutatott fel az integritásnak egy kiemelt területén, akkor az átlagosnál jobb volt az összes többi kiemelt területen is.

Következtetés: A kontrollok kiépítése elsősorban nem a külső körülményektől, hanem a társaság menedzsmentje integritás iránti elkötelezettségétől függ.

9. A szervezet integritás minden fő funkciójának a jellemző kontrolljait kiépítő társaságok kimagasló átlagos kontrollszintet értek el. Ez a kontrollkiépítettség azonban összesen 43 társaságra volt jellemző.

Következtetés: Az integritás megerősítését nem célszerű teljesen a társaságok menedzsmentjére bízni, a legfontosabb kontrollok esetében indokolt a kontroll kiépítésének előírása a köztulajdonú társaságok számára a tulajdonos (tulajdonosi joggyakorló) által vagy jogszabályban.

10. A felmérés adatai azt mutatják, hogy vannak olyan kontrollok, amelyeknek a megléte jelentős pozitív hatást gyakorol a szervezet egészének a kontrollszintjére. Ilyen a kockázatelemzésre alapozott belső ellenőrzés, a kockázatelemzés-és-kezelés, a vezetői információs és kontroll rendszer kiépítettsége, valamint összeférhetlenség szabályozása.

Következtetés: A köztulajdonú társaságok integritása szempontjából nagy előrelépést jelentene, ha általánossá válna a független belső ellenőrzés, a kockázatelemzés és kockázatkezelés, a kontrolling, valamint az összeférhetlenség szabályozása.

11. Azok a társaságok, amelyek a legalacsonyabb kontrollkiépítettséggel bírtak nem értékelik a társaság hatékonysága és eredményessége tekintetében megfogalmazott célok teljesülését, valamint nem rendelkeznek állampolgári/ügyfél bejelentési vagy panaszkezelő rendszerrel.

Következtetés: Ha az alacsony kontroll-kiépítettségű társaság tulajdonosa (tulajdonosi joggyakorlója) gyors javulást akar elérni, akkor rendszeresen értékelje a társaság hatékonysága és/vagy eredményessége tekintetében megfogalmazott célok teljesülését, és követelje meg panaszkezelési rendszer megfelelő működtetését.

12. A 2017. és a 2018. évi felmérésben egyaránt résztvevő társaságok több kontroll tekintetében jelentős fejlesztést hajtottak végre. 2018-ban kontrolljaik átlagos kiépítettség szintje szignifikánsan magasabb volt, mint a felmérésben első alkalommal résztvevő összes társaságé.

Következtetés: A részvétel a felmérésben hozzájárult a kontrollok szélesebb körű kiépítéséhez.

Bevezetés

Az Állami Számvevőszék – a Kormány felkérésének megfelelően – 2018-ban már harmadik éve végzett integritás felmérést a többségi állami és önkormányzati tulajdonú (a továbbiakban: köztulajdonú) társaságok körében. A felmérésben – amelynek lebonyolítására 2018. november-december hónapokban került sor – összesen 1193 társaság vett részt. Ez 58,6 %-os növekedést jelent a 2017. évi felmérésben résztvevők számához képest.

A felmérés és az ennek adatai alapján készült tanulmány kettős célt szolgál. Egyrészt feltárja, hogy az előzetes kockázatelemzés során azonosított integritást veszélyeztető tényezők milyen gyakorisággal vannak jelen a köztulajdonú társaságok működésében, valamint, hogy milyen tényezők, körülmények mentén válnak gyakoribbá. Ezáltal segíti az egyes társaságok tulajdonosait (tulajdonosi joggyakorlóit) és menedzsmentjét az adott társaság integritását veszélyeztető tényezők, körülmények tudatosításában. Másrészt a felmérés számszerűsíti, hogy az integritási kockázatok megelőzésére és kezelésére alkalmas kontrollokat a résztvevő társaságok milyen arányban építették ki, azaz mennyire tették társaságukat ellenállóvá a korrupcióval és az egyéb integritássértésekkel szemben. A veszélyeztető tényezők gyakoriságának és a kontrollok kiépítettségének a szembeállítása pedig rámutat arra, hogy melyek a legsürgősebb teendők a köztulajdonú társaságok szervezeti integritásának megerősítése terén.

A tanulmány a felmérésben résztvevők főbb jellemzőinek ismertetése után bemutatja a felmérés átfogó eredményeit, azaz a veszélyek gyakoriságát és a kontrollok kiépítettségét. Rámutat arra, hogy a veszélyek a társaságok mely jellemzői mentén válnak gyakoribbá, azaz hol szükséges leginkább a kontrollok számottevő erősítése. A részletes elemzés azt is feltárja, hogy mely kontrollok kiépítésének (vagy éppen elhanyagolásának) van tovagyűrűző jelentősége a társaságok integritása szempontjából. A tanulmány ismerteti, hogy az integritás szervezeti kultúrájának megteremtésében élenjáró társaságok elsősorban mely kontrollok kiépítésével érték el a kiemelkedő eredményt. A tanulmány arra is rávilágít, hogy a 2017. évi felmérésben való részvétel milyen mértékben és módon járult hozzá a felmérésben 2018-ban is résztvevő társaságok integritásának megerősödéséhez.

Reméljük, hogy a több tízezer empirikus adatot feldolgozó tanulmány hasznos útmutatást ad az állami tulajdonú társaságok tulajdonosi joggyakorlóit, a területi önkormányzatok, a társaságok menedzsmentje, valamint a jogszabályokat előkészítő szervezetek számára a szervezeti integritás megerősítése érdekében tervezett intézkedéseik megtételéhez. Emellett az Országgyűlés, a szakmai és a szélesebb közvélemény számára is – adatokon alapuló – tájékoztatást szeretnénk adni a köztulajdonú társaságok integritásának helyzetéről, a megtett intézkedések hatásáról és a további erőfeszítések szükségességéről.

Budapest, 2019. március

1. fejezet: A felmérésben részt vevő társaságok főbb jellemzői

A köztulajdonú társaságok integritási felmérése keretében több mint kétezer többségi állami vagy önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság (a továbbiakban: társaság) megkeresésére került sor. A felmérés során 361 többségi állami és 832 többségi önkormányzati tulajdonú társaság nyújtott be feldolgozható kérdőívet.

A társaságok köztulajdonban lévő részesedés szerinti összetételét az **1. számú táblázat** mutatja be. A válaszadók döntő része kizárólagos köztulajdonban volt, azon belül is több tulajdonosi joggyakorlóval.

1. számú táblázat: A társaságok megoszlása köztulajdonban lévő részesedés szerint

	Társaságok száma	Arány összes válaszadón belül
100%-os köztulajdon egy tulajdonosi joggyakorlóval	124	10,4%
Több köztulajdonosi joggyakorló együttesen 100%-os tulajdoni részesedéssel	941	78,9%
Többségi (50% feletti) köztulajdoni részesedés	128	10,7%
Összesen	1193	100,0%

Az állami tulajdonú társaságok között nagyobb arányt (46%) képviselnek a részvénytársaságok, mint az önkormányzati társaságok között (10%). Az önkormányzati társaságok tevékenységüket jellemzően korlátolt felelősségű társasági formában végzik (90%). Az önkormányzati társaságok többségükben (55%) nonprofit alapon működnek. Az állami társaságok kisebb arányban (29%) végzik tevékenységüket nonprofit formában.

A résztvevők közül 189 állami és 265 önkormányzati társaság vállalatcsoport tagja volt. Az állami társaságok tehát sokkal nagyobb arányban tartoztak vállalatcsoportba.

A mérlegfőösszeg nagysága alapján az állami tulajdonú társaságok 30%-a, az önkormányzati tulajdonú társaságok 76%-a mikrovállalati kategóriába¹ tartozott, azaz mérlegfőösszegük 600 millió forint alatt volt. Az önkormányzati tulajdonú társaságok – tükrözve, hogy tevékenységük jellemzően kisebb területi kiterjedésű – alacsonyabb átlagos mérlegfőösszeggel bírtak az állami tulajdonban lévő társaságokhoz képest. Nagyobb, 3 milliárd forint feletti mérlegfőösszeggel az összes, felmérésben részt vevő állami társaság 44%-a, illetve az önkormányzati társaságok 8%-a rendelkezett. A 13 milliárd forintnál nagyobb mérlegfőösszegű állami társaságok (80 db) felelősséget látott el közfeladatot, végzett infrastrukturális, kulturális, pénzügyi (bank, biztosítás) közszolgáltatást országos hatáskörben. A legnagyobb üzemméretű 20 önkormányzati tulajdonban álló társaság elsősorban közszolgáltatást (víz-, csatorna, távhő, közlekedési, városüzemeltetési szolgáltatás) nyújt megyei vagy regionális területi lefedettséggel. A társaságok 2017. évi beszámolóikban közölt mérlegfőösszeg nagysága szerinti megoszlását az **1. számú ábra** mutatja be.

A társaságok által foglalkoztatottak összlétszáma közel 213 ezer fő. Az állami tulajdonú társaságok esetében a foglalkoztatottak átlagos létszáma 306 fő, míg az önkormányzati tulajdonban állóknál 123 fő. A létszámadatok alapján az állami társaságok a 11-250 főt foglalkoztató kategóriákban sűrűsödnek, míg az önkormányzati társaságok többsége (78%-a) maximum 50 főt foglalkoztat.

¹ 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 millió forint alatti mérlegfőösszegű vállalkozás, kisvállalkozás a legfeljebb 10 millió euró (kb. 3 Mrd forint) alatti mérlegfőösszegű vállalkozás, középvállalkozás mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió euró (kb. 13 Mrd forint).

1. számú ábra: Az állami és önkormányzati tulajdonú társaságok aránya 2017. évi mérlegfőösszegének nagysága alapján



A társaságok tulajdonosuktól függően eltérő mértékben láttak el közfeladatot, végeztek közszolgáltatást (a továbbiakban együtt: közszolgáltatást nyújtó társaságok). Összesen a válaszadók 56%-a látott el vagy kizárólagosan, vagy más tevékenység mellett ilyen tevékenységet. Az állami és önkormányzati társaságok közötti különbségeket a **2. számú táblázat** mutatja be.

2. számú táblázat: Az állami és önkormányzati tulajdonú társaságok megoszlása közszolgáltatás szerint

	Önkormányzati (db)	Állami (db)	Összes
Közszolgáltatásnak nem minősülő tevékenységet végez	303	227	530
Kizárólag közszolgáltatást lát el	89	26	115
Közszolgáltatást és közszolgáltatásnak nem minősülő tevékenységet is végez	440	108	548
Összesen	832	361	1193

Az állami társaságok 63%-a nem nyújtott közszolgáltatást. Ez az önkormányzati társaságok 36%-ára volt jellemző. Mindkét tulajdoni típust jellemzi, hogy a közszolgáltatást nyújtó társaságok kisebb része volt olyan, amelyik e tevékenysége mellett egyéb tevékenységet nem folytatott (állami: 7%, önkormányzati: 11%). A vegyes tevékenységet folytatott az önkormányzati társaságok többsége (53%-a), illetve az állami társaságok harmada (30%-a).

2. fejezet: A társaságok integritási helyzetének általános jellemzői

A társaságok integritási veszélyeztetettségének és az integritáskontrollok kiépítettségének jellemzésére 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 EVT index a társaság alapvető tevékenységeivel (pl. közszolgáltatások nyújtása, vagyonkezelés) és a működési feltételeit elsődlegesen meghatározó (pl. jogszabályban, alapító okiratban, közszolgáltatási szerződésben rögzített) feltételekből eredő veszélyeztetettsége összetevőit teszi mérhetővé. Olyan tényezők határozzák meg, melyek alakítása alapvetően a tulajdonos hatáskörébe tartozik, például tulajdonosi összetétel, közszolgáltatások nyújtása.

A VNT index az egyes társaságok napi működési feltételeit jelentősen befolyásoló – az eredendő veszélyeztetettséget növelő – összetevőket jeleníti meg. Leképezi a társaságok jogi/szervezeti környezetének jellemzőit, működésük kiszámíthatóságát, 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 az erőforrásokkal, európai uniós támogatásokkal való gazdálkodás, közbeszerzés. Az integritási veszélyeztetettséget növelő tényezők között olyan körülmények is figyelembe vételre kerülnek, amelyek közvetlenül nem kötődnek a társaságok alaptevékenységéhez, de jelenlétük fokozza az integritási kockázatokat (pl. használaton kívüli eszközök értékesítése).

A KET index azt tükrözi, hogy az adott társaságnál kiépültek-e az integritáskontrollok. E kontrollok egy 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. A KET 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 egyes társaságok mellett az indexeket kiszámoltuk a felmérés valamennyi résztvevőjére, valamint a társaságok különböző csoportjaira is. Ennek során az indexek az adott sokasághoz tartozó társaságok egyedi indexeinek egyszerű számtani átlagaként számítottuk ki, így minden társaság indexe ugyanakkora súllyal számított be az átlagos indexértékbe. Az indexek számítási módját az 1. sz. melléklet részletesen ismerteti, a felmérés során feltett kérdéseket a 2. számú mellékletben soroljuk fel.

A három indexnek a sokaság egészét, a sokaságon belül képzett csoportokat, vagy egyes kiemelt területekhez kapcsolódó tényezőket jelző mértéke alapján kijelölhetők az integritási szempontból veszélyeztetett területek, illetve megállapítható az, hogy a társaságok egyes csoportjai milyen mértékben felkészültek az integritási kockázatok megelőzésére, kezelésére.

A felmérés valamennyi résztvevőjének átlagos integritási veszélyeztetettségét és a kontroll-kiépítettségi szintjét tükröző EVT, VNT és KET indexeket a **3. számú táblázat** mutatja be. Eszerint a válaszadók egészét tekintve az eredendő integritási veszélyeztetettség maximális értékhez (100%) képest közepesnél alacsonyabb, a veszélyeztetettséget növelő tényezők indexe alacsony szintű, míg a kontrollok kiépítettsége közepes mértékű volt.

3. számú táblázat: A veszélyeztetettségi- és kontrollindexek átlagos értéke a résztvevők egészére nézve

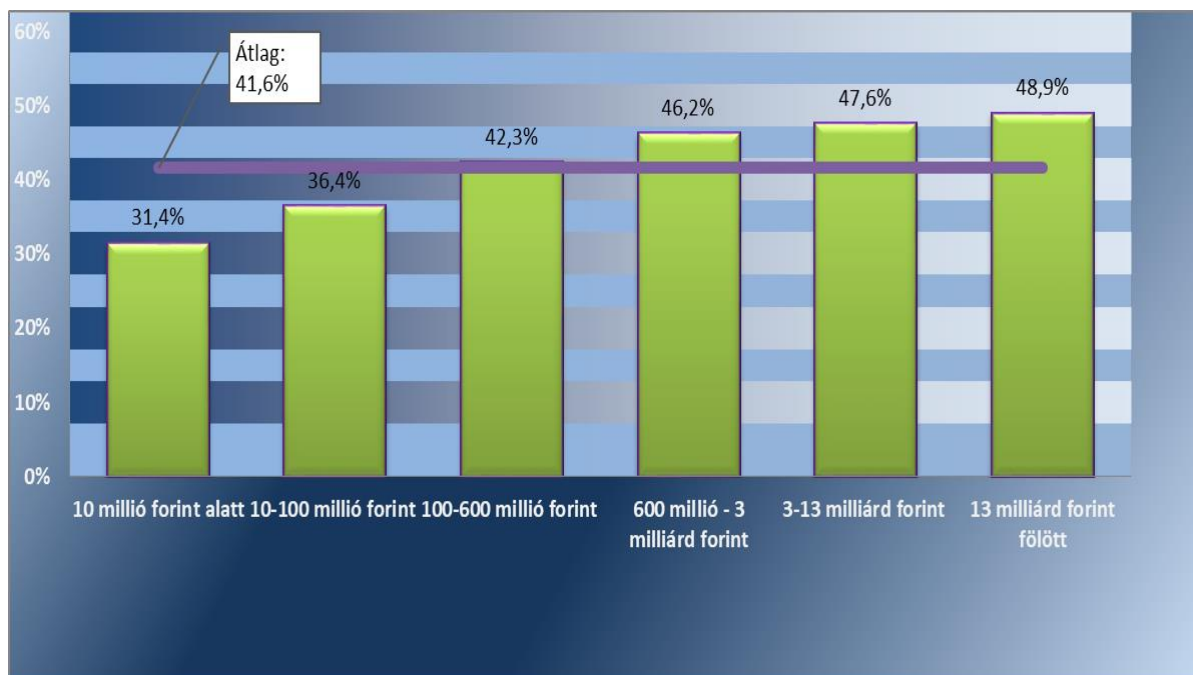
Index megnevezése	Index értéke
Eredendő veszélyeztetettségi tényezők (EVT)	41,6%
Veszélyeztetettséget növelő tényezők (VNT)	27,8%
Kontrollt erősítő tényezők (KET)	46,6%

2.1. Eredendő veszélyeztetettség

Az integritási felmérésben résztvevők átlagos EVT indexe 41,6% volt, Az egyes társaságok egyedi EVT indexei széles skálán szóródtak, a legkisebb érték 4,3%, a legnagyobb érték 92,0%, az átlagtól való átlagos eltérés mértéke (szórás) 14,2% volt. A kérdőívben 11 kérdés vonatkozott az eredendő veszélyeztetettségi tényezőkre.

Az üzemméret sűrűsödési tényezőt jelent az eredendő veszélyeztetettség szempontjából. A sűrűsödés alatt azt értjük, hogy a nagyobb üzemméret nemcsak önmagában jelent nagyobb veszélyeztetettséget, hanem az üzemméret növekedésével párhuzamosan gyakoribbá válnak további kockázatok is, például újabb vezetési szintek iktatódnak be, vagy a társaság szabályozási környezete bonyolultabbá válik. Ebből következően minél nagyobb egy társaság, tendenciájában annál nagyobb az eredendő veszélyeztetettségi szintje. Ezt mutatja a **2. számú ábra**.

2. számú ábra: A társaságok átlagos EVT indexe a mérlegfőösszeg nagysága szerinti csoportokban



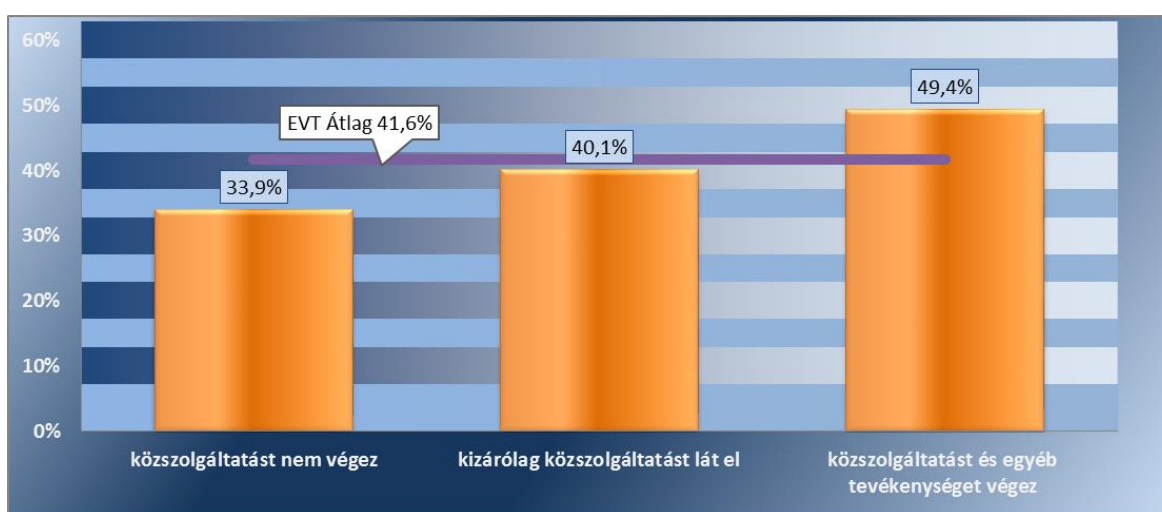
A társaságok eredendő veszélyeztettségére alapvetően befolyással van az is, hogy nyújtanak-e közszolgáltatást. Ezt az összefüggést a **3. számú táblázat** adatai számszerűsítik.

4. számú táblázat: Az EVT index értéke a közszolgáltatást nyújtó és nem nyújtó társaságoknál

Index megnevezése	Index értéke
Eredendő veszélyeztetettségi tényezők (EVT)	41,6%
Közszolgáltatást végző / közfeladatot ellátó társaságok	47,8%
Közszolgáltatást nem végző / közfeladatot nem ellátó társaságok	33,9%

A közszolgáltatás nyújtását abból a szempontból is áttekintettük, hogy miként alakul az eredendő veszélyeztetettség akkor, ha a társaság kizárólagosan közszolgáltatást nyújt, illetve ha, vegyes tevékenységet folytat. Ezt a **3. számú ábra** mutatja be. Látható, hogy a közszolgáltatás nyújtása mellett végzett egyéb tevékenység esetén a társaságok eredendő veszélyeztetettsége szignifikánsan magasabb, ami azt jelenti, hogy a vegyes tevékenység más eredendő veszélyekkel is társul.

3. számú ábra: A társaságok EVT indexe a feladatellátás jellege szerint



A közszolgáltatást végző és nem végző társaságok közötti, az EVT indexszel mért különbségeket a vezetői szintek száma, a vagyonkezelési / üzemeltetési szerződések hatályos volta, illetve a jogi szabályozás bonyolultsága befolyásolta legnagyobb mértékben. Ezt az **5. számú táblázat** ismerteti. (Kockázati intenzitás alatt azt értjük, hogy az adott veszélyeztető tényező megléte kapcsán a társaságok hány százaléka adott igenlő választ. Azért nem gyakoriságnak nevezzük, mert az igenlő válasz különböző mértékű kockázatokat jelezhet, ha az adott kérdésre többféle kockázatot megjelölő válasz is adható.)

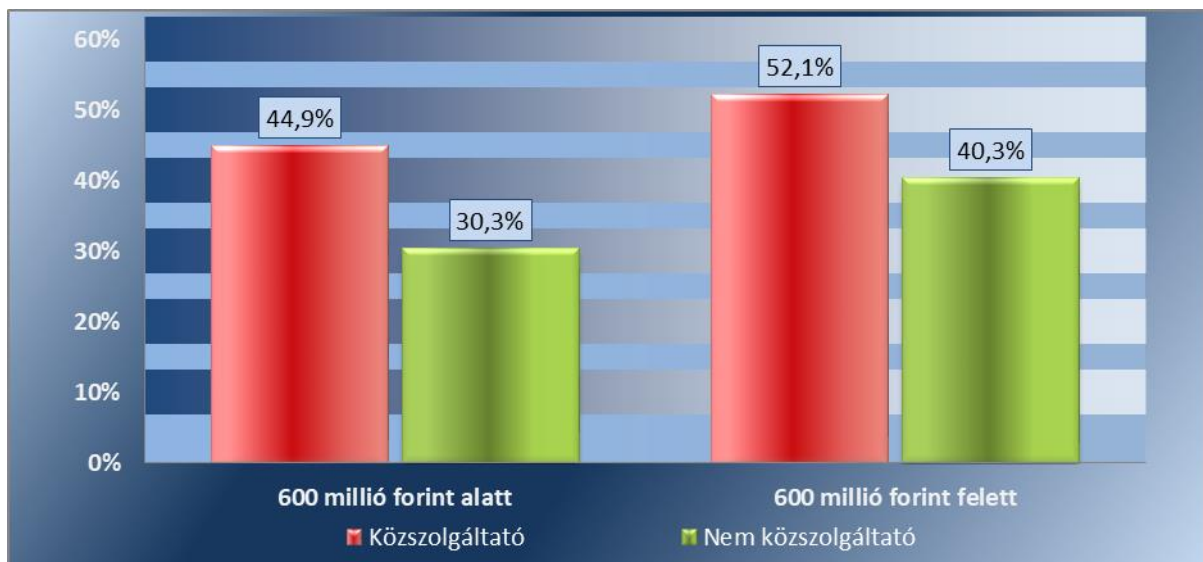
5. számú táblázat: A közszolgáltatást végző és nem végző társaságok eredendő veszélyeztetettségében jelentkező különbségre ható legjelentősebb tényezők

Eredendő veszélyeztetettségi tényezők	Közszolgáltatók kockázati intenzitása	Nem közszolgáltatók kockázati intenzitása
Vezetői szintek száma	44,7%	34,1%
Vagyonkezelésben/üzemeltetésben lévő vagyon hatályos szerződéssel való alátámasztottsága	37,6%	19,8%
Jogi szabályozás bonyolultsága	65,4%	52,2%

Ha az eredendő kockázatok tekintetében releváns két tényező, azaz a közszolgáltatás gyakorlása és az üzemméret mentén vizsgáljuk az átlagos eredendő veszélyeztetettséget, akkor azt

tapasztaljuk, hogy a két tényező egymás hatását erősíti. Ezt mutatják a **4. számú ábráról** leolvasható adatok, amelyek szerint a közszolgáltatást nyújtó és, magas mérlegfőösszegű társaságok eredendő veszélyeztetettsége közel duplája a kisebb méretű, nem közszolgáltató társaságokénál.

4. számú ábra: A társaságok EVT indexe a tevékenység jellege és üzemméret szerint



A közszolgáltató és nem közszolgáltató társaságok közötti különbségek feltárása érdekében további elemzést végeztünk. Ez arra irányult, hogy mennyiben hat a társaságok veszélyeztetettségére a közszolgáltatási feladatokban ellátott szerep, és mennyiben az üzemméretben meglévő különbség. Ezt a közszolgáltató és nem közszolgáltató társaságok üzemméretében mutatkozó eltérő összetételt felhasználva végeztük el, az üzemméret szignifikáns hatására alapozva.

A közszolgáltató társaságok eredendő veszélyeztetettsége minden üzemméretű csoportban magasabb, ahogy azt a **6. számú táblázat** mutatja.

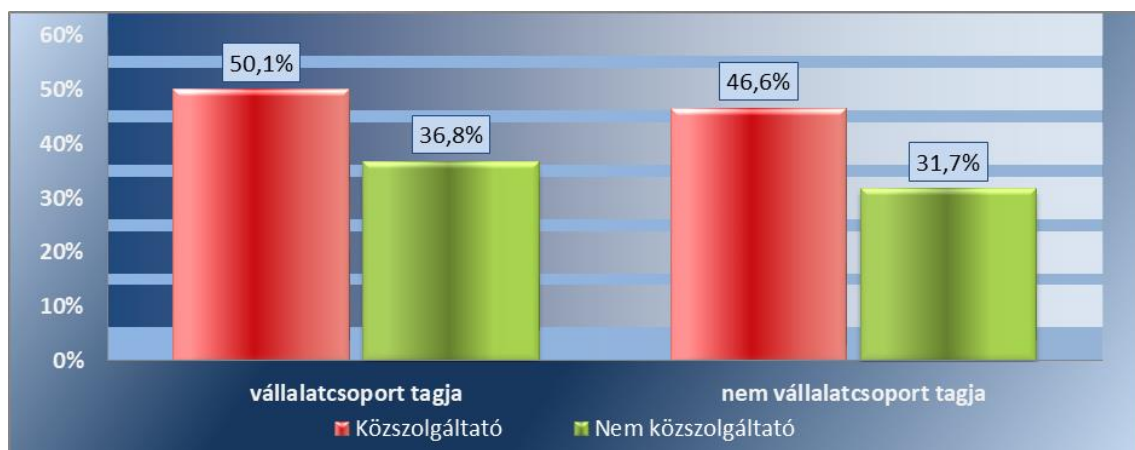
A nem közszolgáltató társaságok eredendő veszélyeztetettsége összességében 13,9 százalékponttal alacsonyabb. Kiküszöbölve az összetétel hatást azt tapasztaljuk, hogy a nem közszolgáltató társaságok eredendő integritási veszélyeztetettsége 13,2%-kal alacsonyabb a közszolgáltató társaságok veszélyeztetettségénél, azaz a közszolgáltató társaságok magasabb eredendő veszélyeztetettsége szinte kizárólag a közszolgáltatás nyújtásával van összefüggésben. A közszolgáltató és nem közszolgáltató társaságok üzemméretének eltérő összetétele miatt a közszolgáltató társaságok EVT indexe 0,7%-kal lesz magasabb a nem közszolgáltató társaságok EVT indexénél. Azaz összességében az összetétel nem gyakorol érdemi hatást a közszolgáltatók magasabb eredendő veszélyeztetettségére.

6. számú táblázat: A mérlegfőösszeg szerint csoportosított közszolgáltató és nem közszolgáltató társaságok EVT indexei közötti különbség

Mérlegfőösszeg	Közszolgáltatók		Nem közszolgáltatók		Indexek közötti különbség
	Darab	EVT index	Darab	EVT index	
10 millió forint alatt	51	40,3%	75	25,4%	14,9%
10 millió és 100 millió forint között	155	43,3%	129	28,1%	15,2%
100 millió és 600 millió forint között	192	47,4%	136	35,2%	12,2%
600 millió és 3 milliárd forint között	144	51,9%	86	36,8%	15,1%
3 milliárd és 13 milliárd forint között	62	52,4%	63	42,8%	9,6%
13 milliárd forint fölött	59	52,4%	41	44,0%	8,4%
Összesen	663	47,8%	530	33,9%	13,9%

További információt mutat be a közszolgáltatás ellátásával összefüggésben a társaságok vállalatcsoporti tagság szerinti veszélyeztetettségét tartalmazó **5. számú ábra**.

5. számú ábra: A társaságok EVT indexe vállalatcsoporti tagság szerint

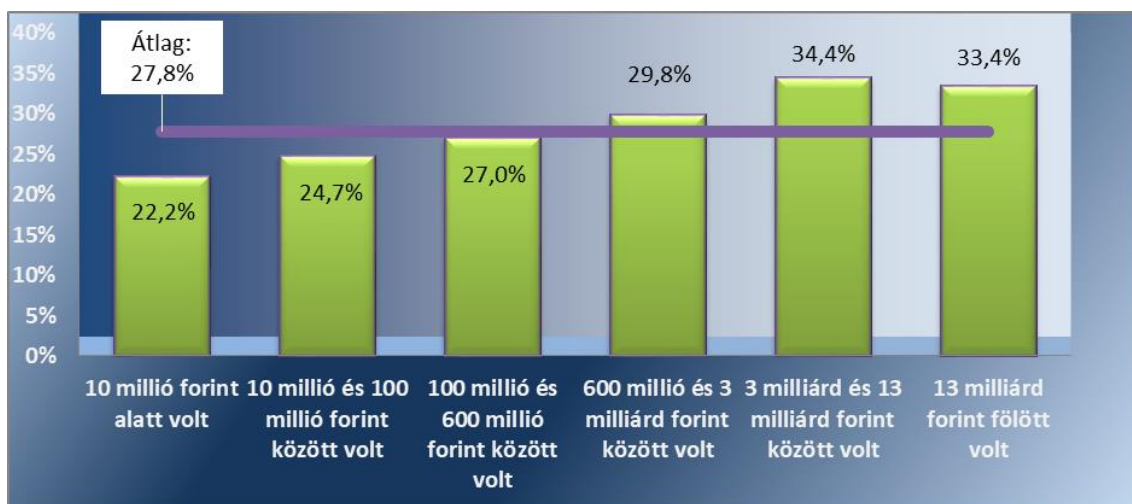


Amennyiben vállalatcsoportban végzi egy társaság a tevékenységét, akkor az egyéb eredendő veszélyeztetettségi körülmények kissé gyakoribb előfordulásával számolhat. A kérdőívben szereplő faktorok közül a vállalatcsoporti tagok erősebb veszélyeztettségére lényegesebb mértékben a vezetői szintek magasabb száma hatott, ami összefüggésben áll a vállalatcsoport-tagok nagyobb üzemméretével.

2.2. Veszélyeztetettséget növelő tényezők

Az integritási felmérésben résztvevők átlagos VNT indexe 27,8%. Az egyes társaságok egyedi VNT indexei 5,9%-56,6% között alakultak, 8,9%-os szórással. Az index üzemméret-csoportok szerinti alakulását a **6. számú ábra** részletezi.

6. számú ábra: A társaságok VNT indexe üzemméret szerint



A kisebb, azaz 600 millió forint mérlegfőösszeg alatti és az ezt meghaladó mérlegfőösszeggel bíró nagyobb társaságok lényeges mértékben különböztek egymástól, ami azt jelenti, hogy a 33 db VNT faktor közül 11-nél volt nagyobb, 15%-ot meghaladó a VNT index összesített értéke a két csoport között úgy, hogy ebből 10 tényezónél a nagyobb társaságok kockázati intenzitása volt nagyobb. Egy esetben a kisebb társaságok veszélyeztetettsége volt magasabb. Ezeket a különbségeket a 7. számú táblázat mutatja be.

7. számú táblázat: A mérlegfőösszeg növekedésével legnagyobb mértékben változó veszélyeztetettséget növelő tényezők

VNT tényezők megnevezése	Kisebb társaságok kockázati intenzitása	Nagyobb társaságok kockázati intenzitása
Üzletrész/ részesedés más társaságban	5,5%	36,1%
Ugyanaz az ajánlattevő több közbeszerzési eljárást is megnyert	6,3%	26,6%
A közbeszerzési eljárás nyertesével volt szerződéses kapcsolat	7,5%	24,3%
NAV ellenőrzés eredménye	9,2%	25,0%
Használaton kívüli vagyontárgy hasznosítása	16,7%	45,5%
Egyéb szervezetek, illetve társaságok támogatása	17,6%	40,8%
Lejárt követeléssel kapcsolatos kockázatok	23,1%	44,8%
Közszolgáltatás ellátásába bevont alvállalkozó	40,0%	58,1%
Vállalatcsoporti tagtól szolgáltatás igénybevétele, nyújtása részére	46,8%	81,5%
Külső tanácsadó vagy külső szakértő alkalmazása	66,0%	93,8%
Belső ellenőrzési terv felügyelőbizottság általi jóváhagyásának hiánya (fordított kockázati arány)	59,8%	32,8%

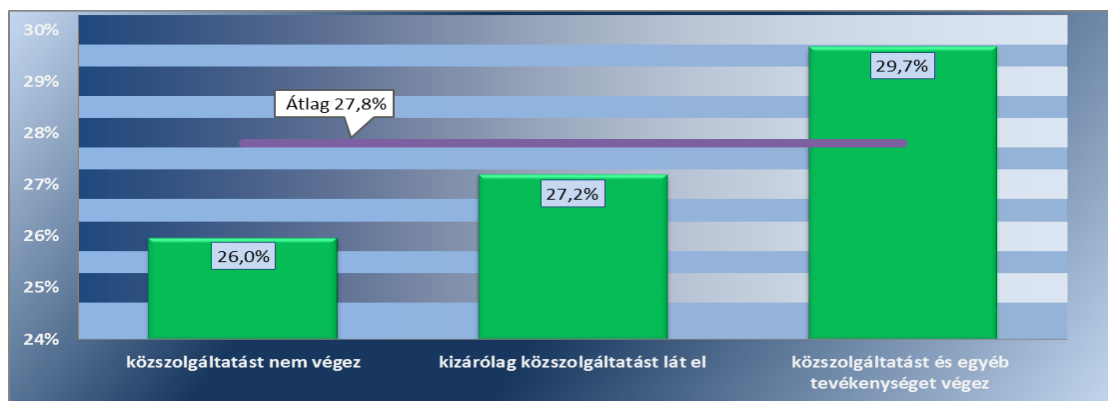
A különbségek leginkább a gazdálkodás területét érintően jelentkeznek: a 11 tényező közül 5 volt az, amely tekintetben a legnagyobb különbségek figyelhetők meg a 600 millió forint mérlegfőösszeg alatti és feletti társaságok kockázataiban. A nagyobb társaságok gyakrabban

rendelkeznek üzletrésszel más vállalkozásban, a nagyobb társaságoknál gyakoribb, hogy ugyanaz az ajánlattevő több közbeszerzési eljárást is megnyert.

A kisebb társaságok többségének 44%-ának nem volt lejárt követelése, vagy volt, de értékvesztést nem kellett elszámolni (18%). A nagyobb társaságok lejárt követelései nagyobb kockázatot hordoztak. Jelentősebb különbséget okozó tényező volt még: a vállalatcsoportba tartozó tagtársaságtól szolgáltatás igénybevétele, vagy szolgáltatás nyújtása azok részére (ez értelemszerűen csak a vállalatcsoportba tartozó társaságoknál jelentkezett, köztük viszont magasabb arányban voltak a nagyobb mérlegfőösszegű társaságok); egyéb szervezetek, illetve társaságok támogatása; külső tanácsadó vagy külső szakértő alkalmazása; alvállalkozó bevonása. E veszélyeztetettségi tényezők mind magasabb gyakorisággal jelentkeztek a nagyobb társaságok működésében. A Nemzeti Adó- és Vámhivatal ellenőrzései is a nagyobb társaságok esetében tartak fel többször szabálytalanságot, amit kockázatot növelő tényezőként értékel a felmérés módszertana. Ezekkel szemben a belső ellenőrzési terv felügyelőbizottság (továbbiakban: FB) általi jóváhagyásának hiánya a kisebb társaságok esetében jelentkezett gyakrabban kockázatot növelő tényezőként: a kisebb társaságok 40,2%-a, a nagyobb társaságok 67%-a esetében hagyta jóvá a belső ellenőrzési tervet az FB.

A társaságok veszélyeztetettséget növelő tényezőinek gyakoriságát is befolyásolja, hogy a társaság nyújt-e közszolgáltatást, és ha igen, akkor emellett folytat-e más tevékenységet is. Az összefüggést a **7. számú ábra** szemlélteti. Látható, hogy – az EVT indexhez hasonlóan – az átlagos VNT index is a közszolgáltatás nyújtása mellett egyéb tevékenységet is végző társaságok esetében a legnagyobb, és a közszolgáltatást nem nyújtó társaságok esetében a legkisebb.

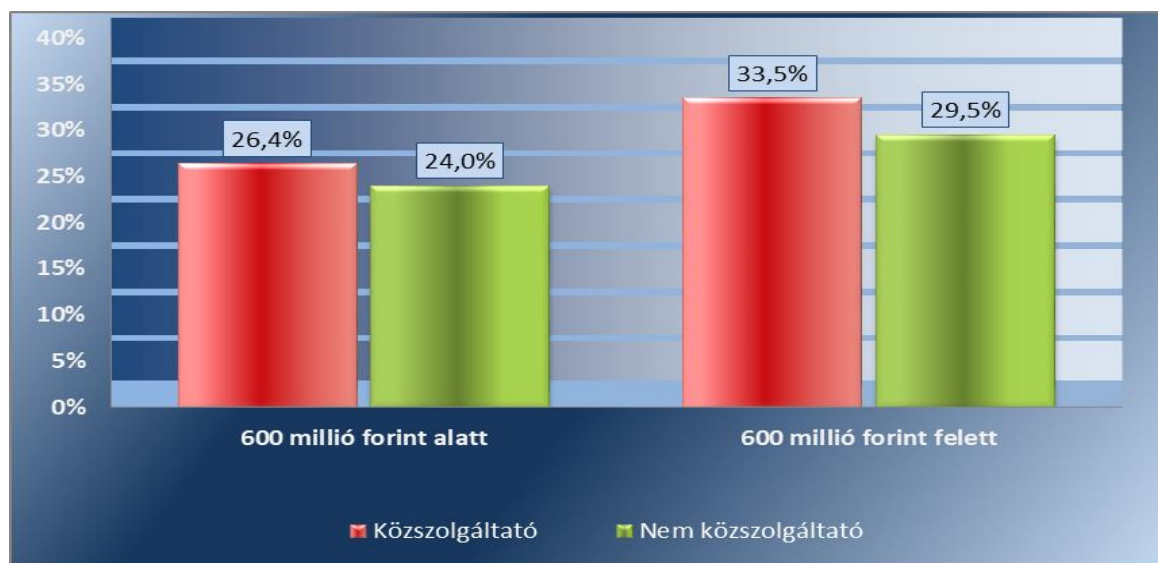
7. számú ábra: A társaságok VNT indexe a tevékenység jellege szerint



A közszolgáltatást nyújtó társaságok magasabb VNT indexéhez leginkább az járult hozzá, hogy e társaságok gyakrabban vontak be alapfeladataik ellátásába alvállalkozót, alkalmaztak meghívásos eljárást a közbeszerzéseik során, és gyakrabban részesültek állami / önkormányzati támogatásban, mint a közszolgáltatást nem végző társaságok. E veszélyeket növelő tényezők összefüggnek a közszolgáltatások természetével, objektív körülménynek tekinthetőek, de integritási kockázatot hordoznak.

Azt is megvizsgáltuk, hogy a két tényező, azaz közszolgáltatás gyakorlása és az üzemméret együttesen mekkora hatást gyakorol veszélyeztetettséget növelő tényezők gyakoriságára. Az ezt kifejező átlagos VNT indexeket a **8. számú ábráról** olvashatjuk le.

8. számú ábra: A társaságok VNT indexe a tevékenység jellege és üzemméret szerint



A közszolgáltató, magas mérlegfőösszeggel bíró társaságok veszélyeztetettséget növelő tényezőinek gyakorisága közel 10 százalékponttal magasabb a kisebb üzemméretű, nem közszolgáltató társaságokénál, azaz a veszélyeztetettséget növelő tényezők esetében ezek a tényezők hatással bírnak, de összességében kevésbé hatnak a társaságok veszélyeztetettségére, mint az eredendő veszélyeztetettség esetében.

A közszolgáltató társaságok közötti különbségek feltárása érdekében további elemzést végeztünk. Ez arra irányult, hogy mennyiben hat a társaságok veszélyeztetettségére a közszolgáltatási feladatokban ellátott szerep, és mennyiben az üzemméretben meglévő különbség. Ezt a közszolgáltató és nem közszolgáltató társaságok üzemméretében mutakozó eltérő összetételt felhasználva végeztük el, az üzemméret szignifikáns hatására alapozva.

A közszolgáltató társaságok veszélyeztetettségét növelő tényezők indexét üzemméret szerint a **8. számú táblázat** mutatja.

8. számú táblázat: A mérlegfőösszeg szerint csoportosított közszolgáltató és nem közszolgáltató társaságok VNT indexei közötti különbség

Mérlegfőösszeg	Közszolgáltatók		Nem közszolgáltatók		Indexek közötti különbség
	Darab	VNT index	Darab	VNT index	
10 millió forint alatt	51	21,9%	75	22,4%	-0,5%
10 millió és 100 millió forint között	155	25,9%	129	23,3%	2,6%
100 millió és 600 millió forint között	192	28,0%	136	25,6%	2,4%
600 millió és 3 milliárd forint között	144	31,9%	86	26,3%	5,6%
3 milliárd és 13 milliárd forint között	62	35,2%	63	33,5%	1,7%
13 milliárd forint fölött	59	35,6%	41	30,2%	5,4%
Összesen	663	29,2%	530	26,0%	3,2%

A nem közszolgáltató társaságoknál a veszélyeztetettséget növelő tényezők indexe összességében 3,2 százalékponttal alacsonyabb a közszolgáltató társaságokénál. Ez abból

tevődik össze, hogy a legkisebb (10 millió forint mérlegfőösszeg alatti) nem közszolgáltató társaságoknál tapasztalható csak magasabb VNT index, míg a többi csoportban a VNT index alacsonyabb a közszolgáltató társaságokhoz képest.

Ha a közszolgáltató és nem közszolgáltató társaságok VNT indexeit csupán üzemméret alapján vetjük össze, és nem vesszük figyelembe az összetétel hatást, hasonló eredményt kapunk: a nem közszolgáltató társaságok VNT indexe alacsonyabb a közszolgáltató társaságokhoz képest 2,7 százalékponttal. A közszolgáltató és nem közszolgáltató társaságok üzemméretének eltérő összetétele nem okoz lényegi változást a VNT indexek értékében a két csoport között: az összetétel hatás a közszolgáltató társaságok átlagos VNT indexét 0,5% ponttal emeli a nem közszolgáltató társaságokhoz képest.

Az előzetes kockázatelemzés veszélyeztetettséget növelő tényezőként azonosította az uniós támogatást, és annak nagyságrendjét. Európai uniós támogatásban összesen a megkérdezettek 28%-a részesült (336 társaság), amelyből 215 volt közszolgáltató (azaz a közszolgáltatók 32%-a), 121 nem közszolgáltató (a nem közszolgáltatók 23%-a). Több, mint 100 millió forint uniós támogatást a társaságok 11%-a kapott. Az uniós támogatásban részesült társaságok 68%-ban vállalatcsoport-tagok voltak, míg az uniós támogatásban nem részesülők egyike sem volt vállalatcsoport-tag.

Amennyiben egy társaság uniós támogatásban részesült, az a VNT indexét átlagosan 5,8 százalékponttal emelte meg. Az uniós támogatás magával vont olyan kockázattal járó eseményeket, hogy gyakrabban került sor alvállalkozó bevonásra, gyakrabban volt meghívásos közbeszerzési eljárás, gyakrabban kaptak egyéb (állami / önkormányzati) támogatást is, valamint külső tanácsadó vagy külső szakértőt is több alkalommal vettek igénybe.

A részletes elemzés azt mutatja, hogy nagyobb uniós támogatási összeg mellett nőtt a társaságok veszélyeztetettségi indexe. Ugyanakkor az emelkedés mértéke csak kevéssé függött a tevékenység jellegétől. A két tényező együttes hatását mutatja be a **9. számú ábra**.

9. számú ábra: A társaságok VNT indexe a kapott európai uniós támogatás mértéke alapján

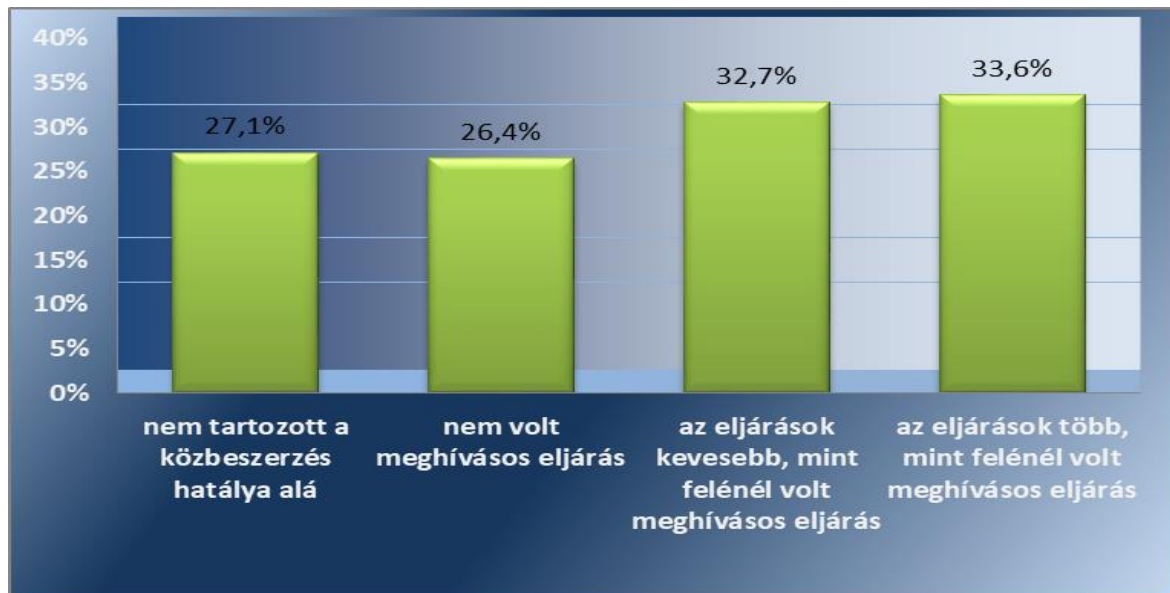


A közszolgáltató társaságok veszélyeztetettségek 1 milliárd forint támogatási összeg mellett bár meghaladta a nem közszolgáltatók veszélyeztettségét, az eltérés folyamatosan csökkent és az 1 milliárd forintfeletti kategóriákban a nem közszolgáltatók veszélyeztetettségi faktorai erősebben jelentkeztek amellet, hogy a különbség nem volt számottevő. Az 1-10 milliárd forint közötti támogatásban részesülő társaságok közül 24 volt közszolgáltató, 6 nem. A legmagasabb

kategóriát képező, 10 milliárd feletti támogatást összesen 14 társaság kapott, amely közül 12 közszolgáltató volt.

Az előzetes kockázatelemzés a közbeszerzést és annak meghívásos formáját veszélyeztetettséget növelő tényezőként azonosította. A felmérés eredményei igazolták, hogy az integritási veszélyeket növelő tényezők intenzitása nő a közbeszerzések esetén is, mértéke azonban nem volt számottevő. Az összefüggéseket a **10. számú ábra** szemlélteti.

10.számú ábra: A társaságok VNT indexe az alkalmazott közbeszerzési eljárások alapján



A közbeszerzés hatálya alá tartozott a válaszadók 63%-a. Meghívásos eljárást nem alkalmazott az összes válaszadó társaság 47%-a. A meghívásos eljárást alkalmazó társaságoknak a többi társaságnál magasabb volt a VNT indexe. A meghívásos eljárás alkalmazása együtt járt más, közbeszerzéssel összefüggő veszélyeztetettségi tényezők gyakoribb előfordulásával is, így az azonos ajánlattevő által elnyert több közbeszerzési eljárással, valamint azzal, hogy ugyanaz a társaság volt az eljárás nyertese, amelyikkel a társaság korábban szerződéses kapcsolatban volt.

A társaságok legnagyobb része alacsony közbeszerzési kockázatokat hordoz (három kockázati kérdés alapján), miközben a közbeszerzési kontrollok kiépítése (hat kontrollkérdés) a társaságok kétharmadánál minimum közepes mértékben kiépített. (Alacsonynak tekintjük a kockázatot, illetve kontrollt 0-33%, közepesnek 33-66%, számottevőnek 66-100% közötti érték esetén.) Nagyon kevés társaság volt, amely számottevő közbeszerzési kockázattal bírt. Ők nagyjából ellensúlyozták is ezeket a kockázatokat: szinte mindegyikük legalább közepes kontrollal bírt. Ezt a **9. számú táblázat** mutatja be.

9. számú táblázat: A társaságok megoszlása a közbeszerzéssel kapcsolatos veszélyeztetettségi és kontroll tényezők erőssége alapján

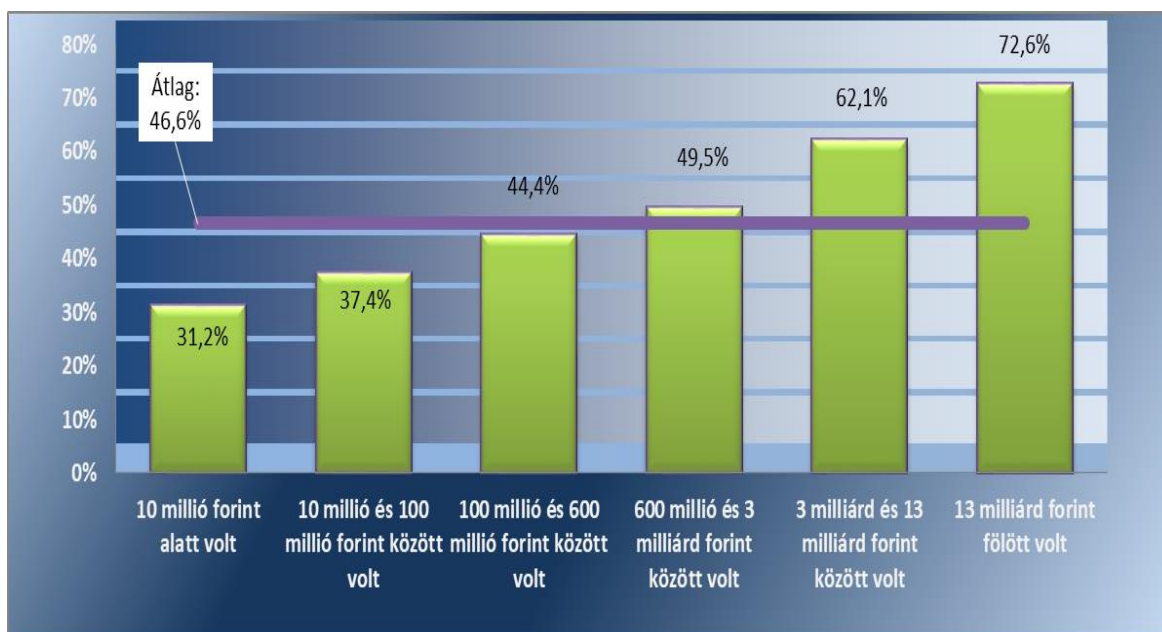
	Gyenge közbeszerzési kontrollok	Közepes közbeszerzési kontrollok	Erős közbeszerzési kontrollok	Összesen
Alacsony közbeszerzési kockázat	23,47%	29,05%	17,11%	69,63%
Közepes közbeszerzési kockázat	1,59%	9,02%	14,32%	24,93%
Számottevő közbeszerzési kockázat	0,27%	1,59%	3,58%	5,44%
Összesen	25,33%	39,66%	35,01%	100,00%

2.3. Kontrollt erősítő tényezők

Az integritási felmérésben résztvevők átlagos KET indexe 46,6%-os volt. A KET indexek a megkérdezettek egésze körében széles körben, 6,1%-93,9% között mozogtak, a kockázati tényezőkhez képest érdemben magasabb, 19,0%-os szórásértékkel.

Az integritáskontrollok kiépítettségére 58 kérdés vonatkozott a kérdőívben. A kontrollkiépítettség abszolút értékét lényegesen befolyásolja – a kockázatoknál tapasztaltaknál is erőteljesebben – az üzemméret. A KET index üzemméret-csoportok szerinti alakulását a **11. számú ábra** részletezi.

11.számú ábra: A társaságok KET indexe üzemméret szerint



A 600 millió forint mérlegfőösszeg alatti és feletti társaságok kontrolltényezőinek intenzitása lényeges különbségeket mutat: az 58 kontrollból 12 tényezőnél nagyobb az eltérés 25%-nál, amelyek mindegyike esetében igaz, hogy a nagyobb társaságok jobban kiépített kontrollokkal rendelkeznek. E különbségeket a **10. számú táblázat** foglalja össze. A táblázatban a „kisebb társaságok” azokat a társaságokat jelölik, amelyek mérlegfőösszege 600 millió forint alatti, a „nagyobb társaságok” pedig a 600 millió forintot meghaladó mérlegfőösszegű társaságok.

10. számú táblázat: A különböző üzemméretű társaságok kontroll-kiépítettségében jelentkező különbségre ható legjelentősebb tényezők

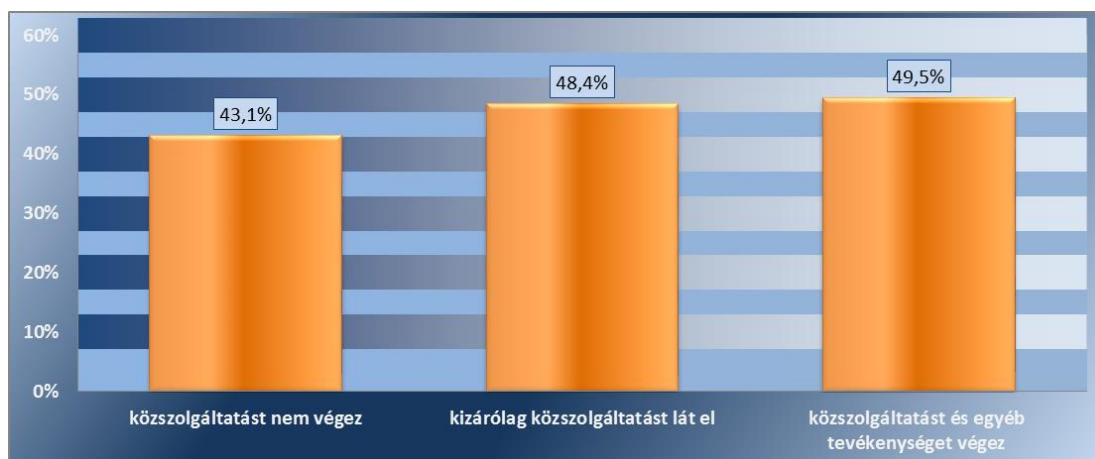
sor-szám	Kontroll megnevezése	Nagyobb társaságok kontroll intenzitása	Kisebb társaságok kontroll intenzitása
1.	Döntések delegálásának szabályozása	80,7%	52,3%
2.	Javadalmazási elvek szabályozása	80,4%	51,6%
3.	Cégautó és egyéb eszközök felhasználásának szabályozása	78,5%	45,3%
4.	Közbeszerzett áruk / szolgáltatások szerződészerű teljesítésének vizsgálata	76,6%	47,3%
5.	Külső kommunikáció szabályozása	76,5%	48,9%
6.	Közérdekű adatok közzétételéért felelős kijelölése	73,0%	43,6%
7.	Jogszabályok közzététele honlapon	72,1%	42,7%
8.	Stratégiai tervek végrehajtását mérő mutatók	57,6%	24,9%
9.	Használaton kívüli vagyontárgy hasznosításának szabályozása	52,6%	23,5%
10.	Munkatársak nyilatkoztatása érdekeltségeikről	52,1%	22,0%
11.	Elfogadott, kockázatelemzésen alapuló belső ellenőrzési terv	44,6%	15,8%
12.	Integritási elvek rögzítése	40,2%	14,4%

A kontrollokat aszerint rendeztük sorrendbe, hogy azok intenzitása a nagyobb társaságok körében mekkora. Ennek figyelembevételével a táblázatból leolvasható, hogy a kontrollok kiépítettsége intenzitásának nagyobb és kisebb társaságok közötti eltéréseiben két csoportot különböztethetünk meg. Az első hét kontroll esetében a kiépítettségük intenzitása a nagyobb társaságok esetében magas (70% feletti, sőt két kontroll esetében 80 százalék fölötti), míg a kisebb társaságok esetében a kontroll kiépítettsége csak közepes intenzitásúnak (42 és 53% közötti) tekinthető. Ezzel szemben a 8-12. kontroll esetében a kiépítettség a nagyobb társaságok körében is csak közepes (40,2-57,6% közötti), és a kisebb társaságok lemaradását az okozza, hogy körükben rendkívül alacsony (25% alatti) a kontrollok kiépítettségének intenzitása. (Külön érdekesség, hogy az intenzitások nagyság szerinti sorrendje szinte teljesen megegyezik a nagyobb és a kisebb társaságok esetében.)

A különbségek okait kutatva arra a következtetésre jutottunk, hogy az első hét kontroll kemény kontrollnak tekinthető, amelynek alkalmazását jogszabályok előírják, feltéve, hogy az adott témakör a társaság számára releváns (pl. lehetővé teszi cégautó magáncélú használatát). Ezzel szemben a 8-12. sorszámú kontrollok lágy kontrollok, amelyeknek az alkalmazását általában nem írja elő jogszabály, azaz ezek alkalmazása a társaság vezetésének a szervezeti integritás iránti elkötelezettségétől, illetve attól függ, hogy a kockázatelemzés alapján szükségesnek ítélték-e meg az adott kontroll kiépítését. A leírtak alapján az a kép bontakozik ki, hogy a lágy kontrollok kiépítettségének intenzitása a nagyobb társaságoknál csak közepesnek, a kisebb társaságoknál viszont kifejezetten alacsonynak tekinthető.

A társaságok kontroll-kiépítettségét elemeztük abból a szempontból is, hogy mennyire hat rá az, hogy nyújt-e közszolgáltatást, vagy sem. Az eredményt a **12. számú ábra** mutatja be.

12.számú ábra: A társaságok KET indexe a tevékenység jellege szerint

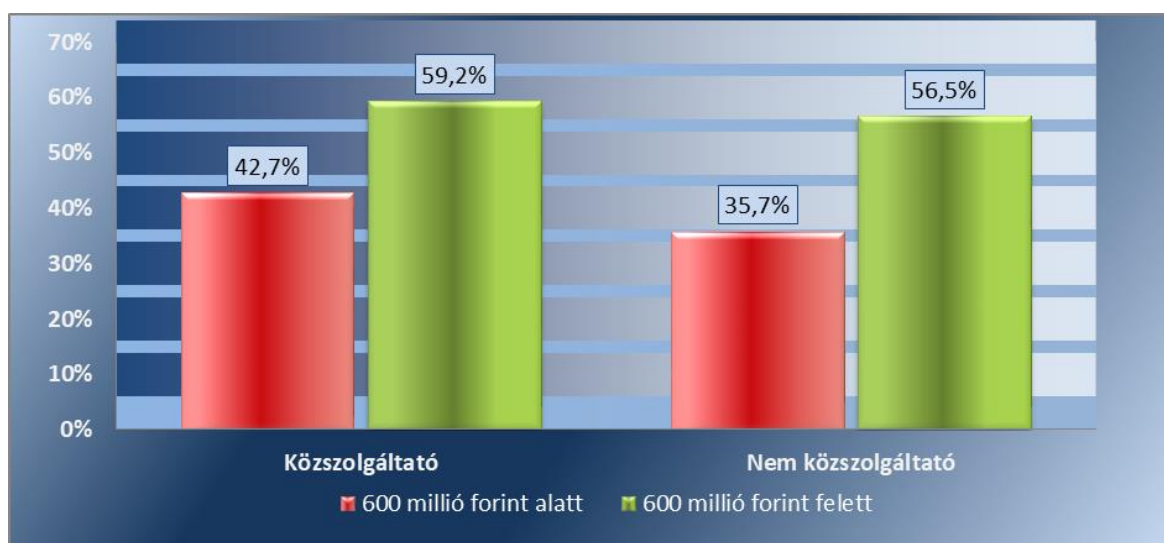


Az adatok azt mutatják, hogy a kizárólag közszolgáltatás nyújtó társaságok és a közszolgáltatás mellett egyéb tevékenységet is végző társaságok vezetői egyaránt törekednek a közszolgáltatással, illetve a vegyes tevékenységgel együtt járó gyakoribb kockázatok ellensúlyozására többlet kontrollok kiépítésével. Ugyanakkor az átlagos KET index szerinti különbségek kisebbek annál, mint amekkora eltéréseket a kontrollok átlagos kiépítettségében az üzemméret szerint mértünk.

A közszolgáltatást nyújtó társaságok kontrolljai három területen jobbak érdemben a nem közszolgáltató társaságoktól, melyek közül kettő szoros összefüggésben áll a közszolgáltatás nyújtásával. A közszolgáltatók esetében a létesítő okirat/ vagyonkezelési szerződés/ üzemeltetési szerződés/ közfeladat-ellátási szerződés nagy arányban határoz meg a társaságok részére a feladatellátáshoz kapcsolódóan műszaki és gazdálkodási követelményeket, és nagyobb arányban módosították esetükben közfeladat-ellátási, üzemeltetési szerződésüket a hatályos jogszabályi előírásoknak megfelelően. További egy területen érvényesül a közszolgáltatók jelentősen magasabb kontrollkiépítettsége: a közszolgáltató társaságok nagyobb hangsúlyt helyeznek a közbeszerzések útján beszerzett áruk vagy szolgáltatások szerződésszerű teljesítésének megfelelőségére vonatkozó rendszerszerű vizsgálatára.

A közszolgáltatás gyakorlása és az üzemméret mentén együttesen elemezve a kontroll-indexeket, a **13. számú ábrán** bemutatott eredményeket kaptuk.

13.számú ábra: A társaságok KET indexe a feladatellátás jellege és üzemméret szerint



A közszolgáltató, magas mérlegfőösszeggel bíró társaságok kontroll-kiépítettsége közel duplája a kisebb üzemméretű, nem közszolgáltató társaságokénak.

A közszolgáltatást nyújtó társaságok közötti különbségek feltárása érdekében további elemzést végeztünk. Ez arra irányult, hogy mennyiben hat a társaságok kontroll-kiépítettségére a közszolgáltatási feladatokban ellátott szerep, és mennyiben az üzemméretben meglévő különbség. Ezt a közszolgáltató és nem közszolgáltató társaságok üzemméretében mutatkozó eltérő összetételt felhasználva végeztük el, az üzemméret szignifikáns hatására alapozva.

A közszolgáltató társaságok kontroll-kiépítettségét üzemméret szerint a **11. számú táblázat** mutatja.

11. számú táblázat: A mérlegfőösszeg szerint csoportosított közszolgáltató és nem közszolgáltató társaságok KET indexei közötti különbség

Mérlegfőösszeg	Közszolgáltatók		Nem közszolgáltatók		Indexek közötti különbség
	Darab	KET index	Darab	KET index	
10 millió forint alatt	51	32,6%	75	30,2%	2,4%
10 millió és 100 millió forint között	155	41,3%	129	32,8%	8,5%
100 millió és 600 millió forint között	192	46,5%	136	41,4%	5,1%
600 millió és 3 milliárd forint között	144	51,5%	86	46,2%	5,3%
3 milliárd és 13 milliárd forint között	62	63,5%	63	60,8%	2,7%
13 milliárd forint fölött	59	73,5%	41	71,3%	2,2%
Összesen	663	49,3%	530	43,1%	6,2%

A közszolgáltató társaságoknál a kontrollok kiépítettségét jellemző index összességében 6,2 százalékponttal magasabb a nem közszolgáltatókhoz képest úgy, hogy minden üzemméret esetén a nem közszolgáltató társaságoknál alacsonyabb kontroll-kiépítettség jellemző.

Standardizálással elemeztük az adatokat, azaz azt, hogy mennyiben okozza a közszolgáltató és nem közszolgáltató társaságok kontroll-kiépítettségének a különbségét maga a közszolgáltatás végzése, és mennyiben az, hogy a közszolgáltató és nem közszolgáltató társaságok különböző üzemméretűek.

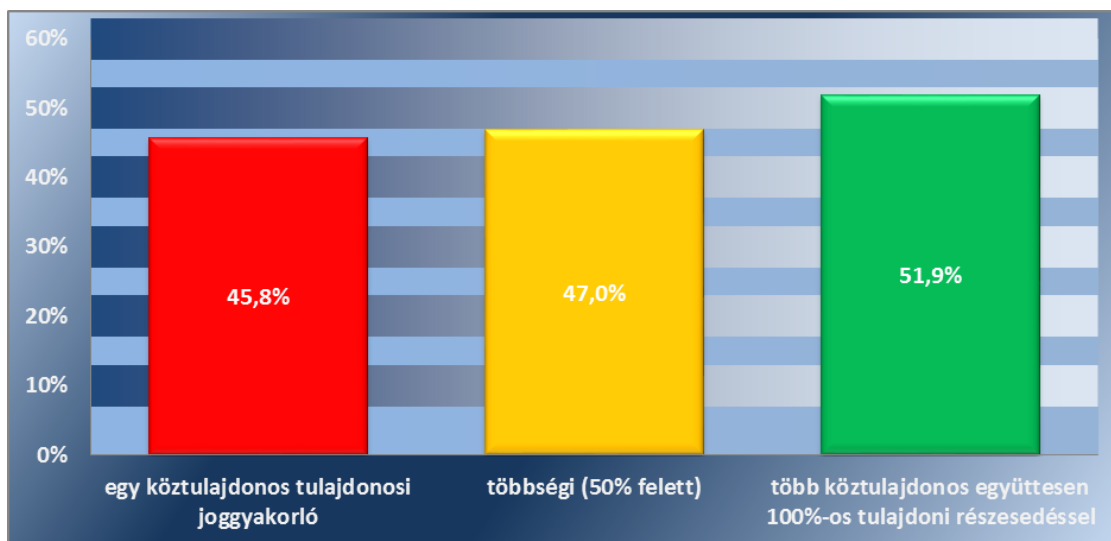
Ha a közszolgáltató és nem közszolgáltató társaságok KET indexeit üzemméret alapján vetjük össze, és nem vesszük figyelembe az összetétel hatást, akkor a közszolgáltató társaságok KET indexe 5,1 százalékponttal magasabb. A fennálló 1,1 százalékpontos különbség az eltérő üzemméreti összetételből adódik, azaz maga az üzemméret nem okoz lényeges eltérést a kétféle vállalatcsoport között.

A vállalatcsoportba tartozó társaságok kontroll-kiépítettsége átlagosan jobb a nem vállalatcsoporti tag társaságokhoz képest (KET indexek: 50,9% és 43,9%).

Megvizsgáltuk, hogy a tulajdonosi struktúra hatással van-e a társaságok kontroll-kiépítettség szintjére. A tulajdonosi struktúra három típusát különböztettük meg, azt, amikor egy köztulajdonos a kizárólagos tulajdonosi joggyakorló, amikor a társaság 100%-ig köztulajdonban van, de több tulajdonosa van, és amikor az államnak és/vagy az önkormányzatnak csak többségi tulajdonosa van, azaz magántulajdonos is van a tulajdonosok

között. Az erre a három csoportra számított átlagos KET indexeket a **14. számú ábra** szemlélteti.

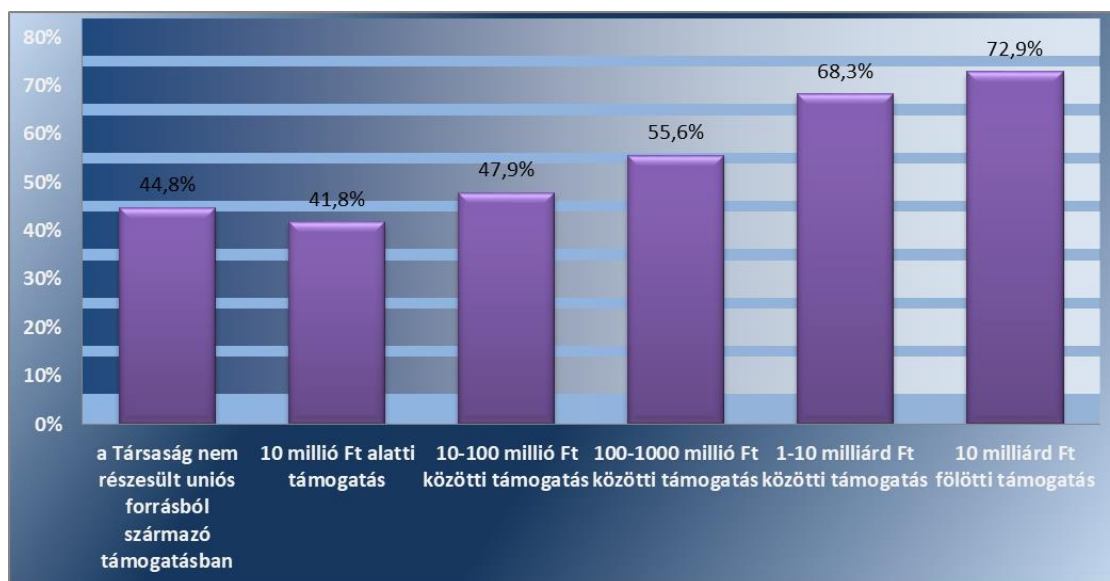
14.számú ábra: A társaságok KET indexe a tulajdonosi struktúra szerinti csoportokban



Az ábráról az olvasható le, hogy a legalacsonyabb a KET indexe azoknak a társaságoknak, amelyeknek egy köztulajdonosa (tulajdonosi joggyakorlója). Ennél 1,2 százalékponttal magasabb az átlagos KET indexe azoknak a társaságoknak, amelyeknek magántulajdonos is van. Ugyanakkor az egy tulajdonoshoz képest a több köztulajdonos léte több mint 5 százalékponttal emeli meg az átlagos KET indexet. Megvizsgáltuk, hogy ez a különbség csak csekély mértékben magyarázható azzal, hogy az egy köztulajdonos kizárólagos tulajdonában álló társaságok üzemmérete átlagosan kisebb, mint a több köztulajdonossal rendelkező társaságoké. Az eltérés valószínű magyarázata az, hogy több tulajdonos esetén a tulajdonosok nagyobb figyelmet szentelnek a tulajdonosi joggyakorlás kontrolljaira (beszámoltatás, FB hatáskörének rögzítése, követelmények egyértelmű meghatározása), mint abban az esetben, amikor csak egy tulajdonos van, amely kevésbé tartja fontosnak jogkörei formális rögzítését. Ez a hozzáállás azonban – mint láthatjuk – a integritási kontrollok alacsonyabb szintű kiépítettségéhez vezet.

Amennyiben egy társaság uniós támogatásban részesült, az a KET indexét átlagosan (uniós támogatást kapott társaságok indexe: 51,1%, uniós támogatást nem kapott társaságok indexe: 44,8%) 6,3 százalékponttal emelte meg. A **15. számú ábra** bemutatja, hogy hogyan alakultak az egyes támogatási összeg esetén a kontroll-kiépítettségek.

15.számú ábra: A társaságok KET indexe uniós támogatás mértéke szerint



Az uniós támogatásból fakadó magasabb kockázatokat a kontrollrendszer megerősítésével igyekeznek ellensúlyozni a társaságok. Nagyobb, a szórást meghaladó eltérés egy tényező esetében volt, mely szorosan összefügg a támogatásokkal. Az uniós támogatásban részesülő társaságok szabályozása gyakrabban kiterjed az uniós vagy hazai államháztartási forrásból származó támogatások felhasználása kapcsán az alvállalkozók bevonásának szabályozására.

3. fejezet: A tulajdonosi háttér hatása a társaságok integritására

A felmérés releváns kérdése, hogy van-e lényeges különbség az állami és az önkormányzati tulajdonú társaságok veszélyeztetettsége és kontrollszintje között. Ezért kiszámítottuk a felmérésben résztvevő 361 állami és 832 önkormányzati tulajdonú társaság átlagos EVT, VNT és KET indexeit külön-külön. A kapott eredményeket a **12. számú táblázatban** foglaltuk össze.

12. számú táblázat: A veszélyeztetettségi- és kontrollindexek átlagos értéke tulajdonos szerint a 2018. évi felmérés adatai alapján

Index megnevezése	Index értéke
Eredendő veszélyeztetettségi tényezők (EVT)	41,6%
Állami tulajdonú társaságok	41,7%
Önkormányzati tulajdonú társaságok	41,6%
Veszélyeztetettséget növelő tényezők (VNT)	27,8%
Állami tulajdonú társaságok	29,1%
Önkormányzati tulajdonú társaságok	27,2%
Kontrollt erősítő tényezők (KET)	46,6%
Állami tulajdonú társaságok	54,8%
Önkormányzati tulajdonú társaságok	43,0%

A számok azt mutatják, hogy az eredendő veszélyeztettség esetében nincs különbség, a veszélyeztetettséget növelő tényezők tekintetében pedig minimális a különbség a tulajdonosi háttér szerinti két csoport átlagos indexe között. Ezzel szemben a kontrollok kiépítettsége tekintetében jelentős a különbség.

2. fejezet rávilágított arra, hogy az üzemméret és a tevékenység jellege jelentősen befolyásolja, mind a veszélyeztettség szintjét, mind a kontrollok kiépítettségét. Ezért a standardizálás módszerével választ kerestünk arra a kérdésre, hogy az állami és önkormányzati tulajdonú társaságok átlagos EVT, VNT és KET indexeinek alakulásában mennyire játszik közre az társaságok üzemméret szerinti eltérő összetétele.

3.1. Az eredendő veszélyeztettség különbségei az állami és önkormányzati tulajdonú társaságok között

Az állami és az önkormányzati tulajdonú társaságok mérlegfőösszeg szerinti összetételét és az egyes csoportokban mért átlagos EVT indexeit a **13. számú táblázat** mutatja be. A táblázatból az látható, hogy az állami társaságok eredendő veszélyeztetettsége minden csoportban alacsonyabb, a 10 millió forint mérlegfőösszeg alatti csoport kivételével.

A standardizálás módszerét alkalmazva - kiküszöbölve az összetétel hatást - azt mértük, hogy az önkormányzati társaságok eredendő integritási veszélyeztetettsége 4,7%-kal magasabb az állami társaságok veszélyeztettségénél. Az állami és önkormányzati társaságok üzemméretének eltérő összetétele miatt viszont az állami társaságok EVT indexe 4,9%-kal lesz magasabb az önkormányzati társaságok EVT indexénél, mivel az önkormányzati társaságok között nagyobb arányt képviselnek az alacsonyabb veszélyeztettségű kisebb társaságok. Következésképpen az állami és önkormányzati társaságok átlagos EVT indexe közötti kis különbség két ellentétes irányú hatás eredőjeként alakult ki.

13. számú táblázat: A mérlegfőösszeg szerint csoportosított állami és önkormányzati tulajdonú társaságok EVT indexei közötti különbség

Mérlegfőösszeg	Állami társaságok		Önkormányzati társaságok		Indexek közötti különbség
	Darab	EVT index	Darab	EVT index	
10 millió forint alatt	17	31,3%	109	31,4%	0,1%
10 millió és 100 millió forint között	30	32,7%	254	36,8%	4,1%
100 millió és 600 millió forint között	62	38,3%	266	43,3%	5,0%
600 millió és 3 milliárd forint között	93	42,5%	137	48,8%	6,3%
3 milliárd és 13 milliárd forint között	79	43,6%	46	54,3%	10,7%
13 milliárd forint fölött	80	47,4%	20	55,2%	7,8%
Összesen	361	41,7%	832	41,6%	-0,1%

A 13. számú táblázatból az is kiolvasható, hogy a mérlegfőösszeg növekedésével az állami és az önkormányzati társaságok EVT indexei közötti olló egyre nagyobbá válik: a nagyobb üzemméreteknél az önkormányzati társaságok még nagyobb veszélyeztetettséget mutatnak az állami társaságokhoz képest. Ennek főbb oka az, hogy a 100 millió forint feletti mérlegfőösszegű állami társaságok nagy része (52%-a) nem nyújt eredendő veszélyeztetettséget növelő közszolgáltatást. A 100 millió forint feletti mérlegfőösszegű, közszolgáltatást nem végző önkormányzati társaságok aránya eközben mindössze 17%.

Az egyes eredendő veszélyeztető tényezők gyakorisága azonban az állami és önkormányzati társaságok között jelentősen különbözik: a 11 EVT tényező közül 5-nél a szórásnál (14,2%) nagyobb a kockázat előfordulása gyakoriságának különbsége az állami és önkormányzati társaságok között. Ebből két veszélyeztető tényező (üzemméret, vezetői szintek száma) gyakorisága az állami tulajdonú társaságoknál, három eredendő veszélyeztető tényező – amelyek mind a közszolgáltatások nyújtásához kapcsolódnak – gyakorisága önkormányzati társaságok esetében volt nagyobb. Az állami társaságok 49%-ánál legalább 3 vezetői szint van, míg az önkormányzati társaságoknak a 19%-ánál van legalább ennyi vezetői szint. Az önkormányzati körben gyakrabban fordul elő az engedélyezési jogkör gyakorlása a közszolgáltatás nyújtásához kapcsolódóan és további kockázatok kapcsolódnak a közszolgáltatás díjának meghatározásához is.

3.2. A veszélyeztetettséget növelő tényezők szerinti különbségek az állami és önkormányzati tulajdonú társaságok között

Az önkormányzati társaságok átlagos VNT indexe 1,9 százalékponttal volt alacsonyabb az állami társaságokénál. A standardizálással megvizsgáltuk, hogy e különbség mennyire vezethető vissza üzemméret szerinti összetételük különbözőségére. A mérlegfőösszeg szerinti egyes csoportokban mért átlagos VNT indexeket a **14. számú táblázat** foglalja össze. A táblázat adatai azt mutatják, hogy a 10 millió mérlegfőösszegű társaságok körében az önkormányzati társaságoknál tapasztalható alacsonyabb VNT index, míg a többi csoportban az önkormányzati tulajdonú társaságok VNT indexe magasabb az állami tulajdonú társaságokhoz képest.

14. számú táblázat: A mérlegfőösszeg szerint csoportosított állami és önkormányzati tulajdonú társaságok VNT indexei közötti különbség

Mérlegfőösszeg	Állami társaságok	Önkormányzati társaságok	Indexek közötti különbség
	VNT index	VNT index	
10 millió forint alatt	24,1%	21,9%	-2,2%
10 millió és 100 millió forint között	23,9%	24,8%	0,9%
100 millió és 600 millió forint között	24,6%	27,5%	2,9%
600 millió és 3 milliárd forint között	27,6%	31,2%	3,6%
3 milliárd és 13 milliárd forint között	33,6%	35,8%	2,2%
13 milliárd forint fölött	32,8%	35,4%	2,6%
Összesen	29,1%	27,2%	-1,9%

A VNT indexekre végzett standardizálás azt az eredményt hozta, hogy az üzemméret szerinti összetétel-hatástól megtisztítva továbbra is minimális a különbség az önkormányzati és az állami tulajdonú társaságok között, azonban a különbség ellenkező irányú: az önkormányzati társaságok VNT indexe nagyobb az állami társaságokhoz képest 1,7 százalékponttal. Az összetétel hatás az állami társaságok átlagos VNT indexét 3,6% ponttal emeli az önkormányzati társaságokhoz képest, amiatt, hogy az önkormányzati társaságok között nagyobb arányt képviselnek az alacsonyabb veszélyeztetettségű kisebb társaságok. A 33 VNT tényező közül 12 esetben volt 10%-nál nagyobb, azaz releváns különbség a kétfajta tulajdonosi háttérű vállalatcsoport között. 8 tényezőnél voltak az állami társaságok veszélyeztetettebbek, a többi tényező tekintetében az önkormányzati társaságok nagyobb veszélyeztetettsége állt fenn.

Az állami tulajdonú társaságok között gyakoribb veszélyeztetettséget növelő tényezők a közbeszerzéssel, külső tanácsadók és szakértők igénybevételével, a feladatok kiszervezésével, használaton kívüli vagyontárgyak hasznosításával és a vállalatcsoporthoz tartozással voltak elsősorban összefüggésben.

Az ellenőrzések tekintetében is magasabb kockázatok jelentkeznek az állami tulajdonú társaságoknál. Egyrészt, az uniós támogatások felhasználásával indított ellenőrzés vagy szabálytalansági eljárás eredménye esetükben többször volt elmarasztaló. Másrészt, az állami

tulajdonú társaságok a NAV ellenőrzések tekintetében is nagyobb kockázatoságot mutatnak, mivel 17 százalékuknál a NAV bírságot is kiszabott, míg az önkormányzati tulajdonú társaságoknak csak az 5 százalékánál. Harmadrészt az állami társaságok 24 százalékánál tettek az egyéb ellenőrző szervek elmarasztaló megállapítást, míg az önkormányzati társaságok 12 százalékánál.

Ezzel szemben az önkormányzati tulajdonú társaságoknak gyakrabban részesültek a tulajdonostól támogatásban. Ezen belül leginkább a működés vagy fejlesztési támogatása volt jellemző (50%), de a társaságok 12 százaléka tagi kölcsönben is részesült. Az önkormányzati társaságok veszélyeztetettségét növelte, hogy 43 százalékuk nem szabályozta az FB és belső ellenőrzés kapcsolatát. Az állami tulajdonú társaságok között ez a hiányosság 27 százalékuk esetében fordult elő.

3.3. A kontrollok kiépítettsége szerinti különbségek az állami és önkormányzati társaságok között

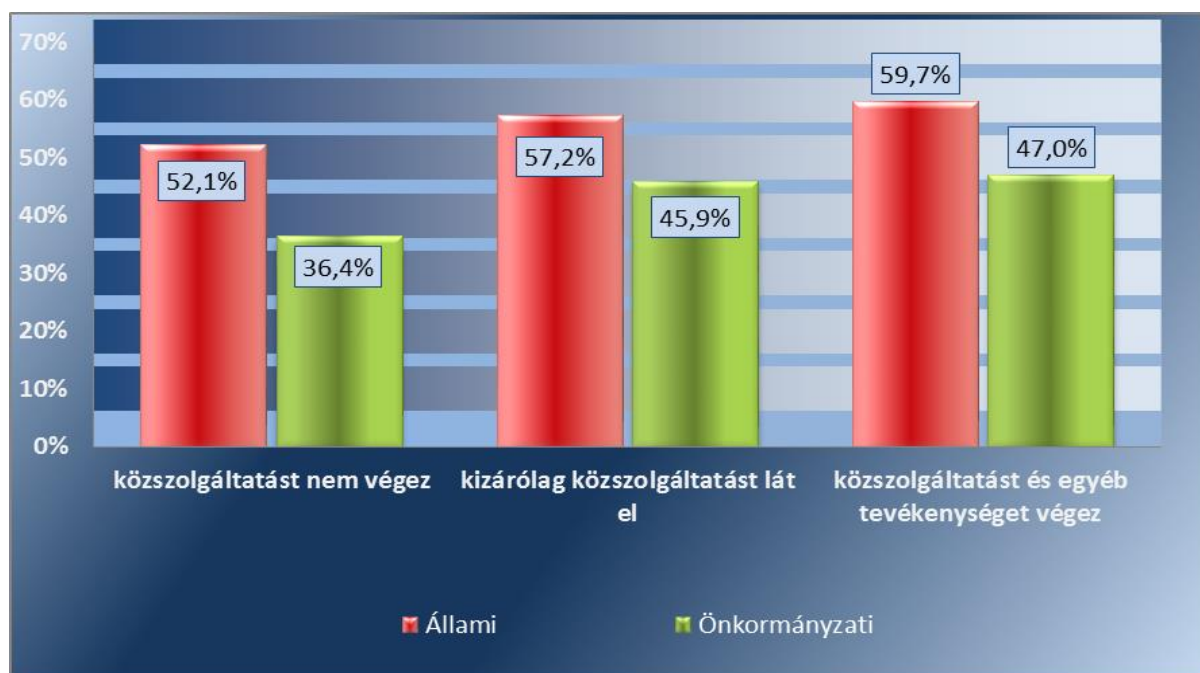
A 12. számú táblázatból kiolvasható, hogy az önkormányzati társaságok átlagos KET indexe 11,8 százalékponttal alacsonyabb az állami társaságok átlagos KET indexénél. Itt is megvizsgáltuk, hogy az eltérést milyen mértékben okozhatja a két csoporthoz tartozó társaságok üzemméret szerinti összetételének különbözősége. Az ennek kiszámításához szükséges adatokat a **15. számú táblázat** tartalmazza. Az adatok azt mutatják, hogy a 10 millió forint mérlegfőösszeg alatt, illetve 100-600 millió forint mérlegfőösszeg között az önkormányzati társaságok átlagos KET indexe az alacsonyabb. Ezzel szemben a 10-100 millió forint mérlegfőösszeg között, illetve 600 millió forint mérlegfőösszeg felett az önkormányzati társaságok kontroll-kiépítettségi szintje magasabb az állami társaságokénál. Az összetétel-hatás kiszűrésével az önkormányzati társaságok KET indexe lényegében nem tér el az állami társaságokétól (eltérés mértéke +0,1%). Az állami és önkormányzati társaságok üzemméretének eltérő összetétele miatt 11,9 százalékpontos eltérés adódik az állami és önkormányzati társaságok KET indexe között amiatt, hogy az önkormányzati társaságok között nagyobb arányt képviselnek az alacsonyabb kontroll-kiépítettségű kisebb társaságok.

15. számú táblázat: A mérlegfőösszeg szerint csoportosított állami és önkormányzati tulajdonú társaságok KET indexei közötti különbség

Mérlegfőösszeg	Állami társaságok		Önkormányzati társaságok		Indexek közötti különbség
	Darab	KET index	Darab	KET index	
10 millió forint alatt	17	38,3%	109	30,1%	-8,2%
10 millió és 100 millió forint között	30	31,3%	254	38,2%	6,9%
100 millió és 600 millió forint között	62	47,1%	266	43,8%	-3,3%
600 millió és 3 milliárd forint között	93	49,3%	137	49,7%	0,4%
3 milliárd és 13 milliárd forint között	79	62,0%	46	62,4%	0,4%
13 milliárd forint fölött	80	72,1%	20	74,4%	2,3%
Összesen	361	54,8%	832	43,0%	-11,8%

Megvizsgáltuk, hogy az állami tulajdonú és az önkormányzati tulajdonú társaságok átlagos KET indexe közötti különbség visszavezethető-e arra, hogy eltérő arányban végeznek közszolgáltató tevékenységet. A standardizálás azt az eredményt adta, hogy a különbségből mindösszesen 0,4 százalékpontot magyaráz az eltérő összetétel. A **16. számú ábra** adatai is egyértelműen jelzik, hogy az állami tulajdonú társaságok átlagos KET indexe a tevékenység jellegétől függetlenül magasabb, mint az önkormányzati tulajdonú társaságoké.

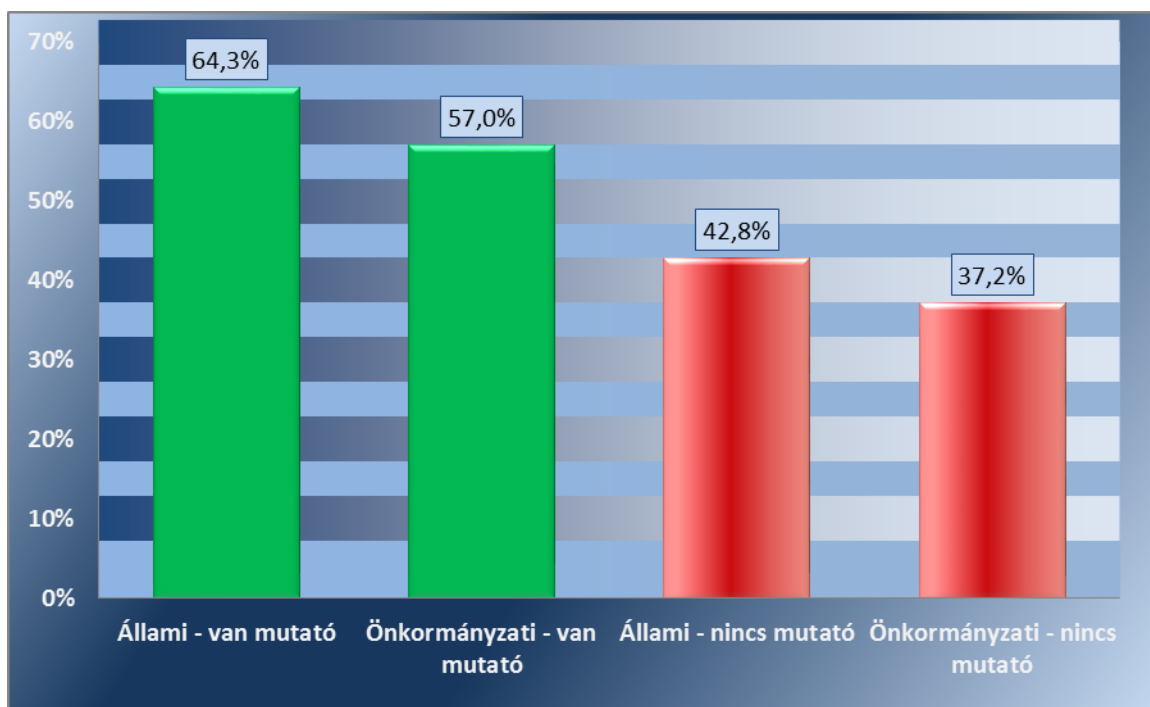
16.számú ábra: Az állami, illetve az önkormányzati tulajdonú társaságok KET indexe a tevékenység jellege szerint



Megvizsgáltuk, hogy elsősorban mely kontrollok kiépítettségének különbségéből adódik az átlagos KET indexek jelentős eltérése. Az állami és önkormányzati társaságok kontrolljai tekintetében a szórás értékénél nagyobb különbség 13 kontrollnál állt fenn. Ezek közül nem volt olyan, amelynél az önkormányzati társaságok kontrolláltsága nagyobb volt. E kontrollokat a standardizálás módszerével elemeztük a tekintetben, hogy mennyiben függ össze a kontroll-kiépítettségben tapasztalható nagyobb különbség azzal, hogy az adott kontrollt inkább a nagyobb társaságok alkalmazzák. Azt az eredményt kaptuk, hogy a kontroll kiépítettségében az állami és az önkormányzati tulajdonú társaságok közötti 20 százalékpont feletti KET eltérésből 6-7 százalékpontot magyaráz a méret szerinti eltérő összetétel.

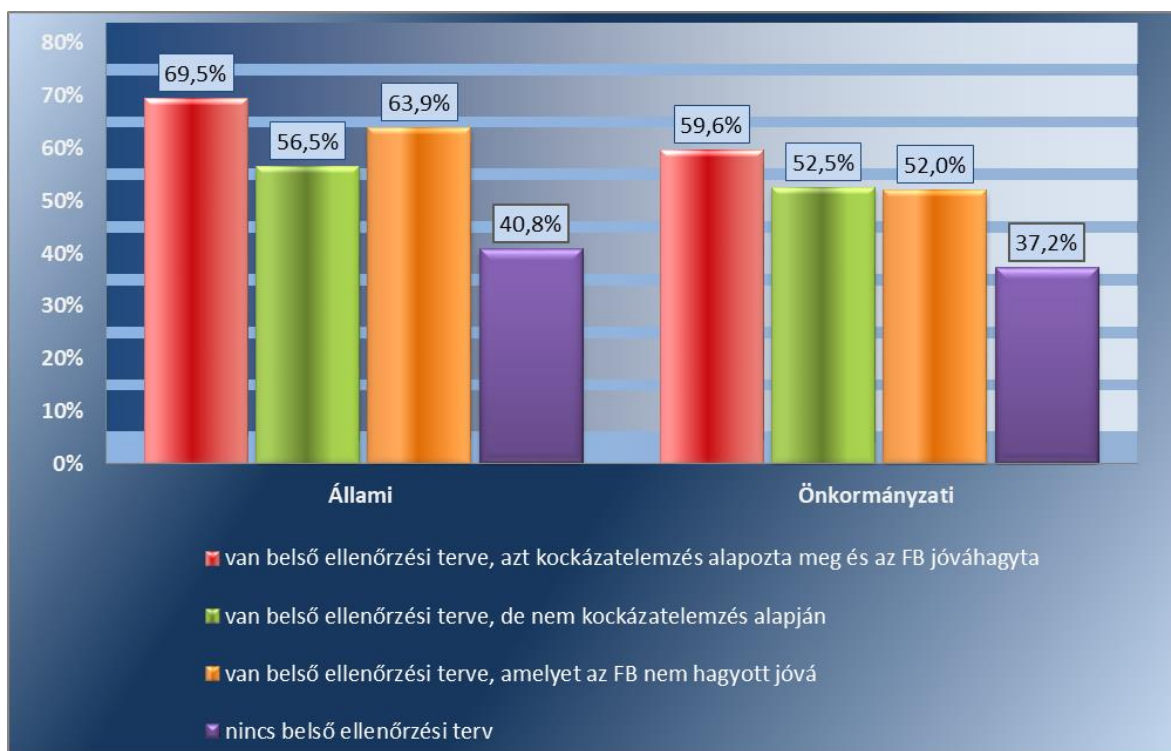
Három kontroll esetében mutatjuk be részletesen, hogy azok kiépítettsége miként gyakorolt hatást az állami, illetve az önkormányzati tulajdonú társaságok átlagos kontrollszintjére. Az első kontroll esetében a felmérés arra kérdezett rá, hogy a társaság értékeli-e a stratégiai tervek végrehajtását erre a célra kidolgozott indikátorok segítségével. Az állami tulajdonú társaságok 56%-a, az önkormányzati társaságok 29%-a válaszolt igennel e kérdésre. Következésképpen ennek a kontrollnak a kiépítettségében jelentős a különbség a tulajdonosi háttér szerint. Ugyanakkor mind az állami, mind az önkormányzati tulajdonú társaságok esetében igaz, hogy e kontroll egyfajta lakmuspapír a társaságok teljes kontroll-kiépítettsége tekintetében, amint azt a **17. számú ábra** szemlélteti. Az ábráról leolvasható, hogy mindkét körben mintegy 20 százalékpontos különbség mutatkozik az ezt a kontrollt kiépítő, illetve nem kiépítő társaságok átlagos KET indexe között. Az is látszik, hogy az e kontrollt alkalmazó és nem alkalmazó körben is több, mint 5 százalékponttal magasabb az állami társaságok indexe. Mindez arra utal, hogy ennek a kontrollnak a szélesebb körű kiépítése jelentősen hozzájárulna az önkormányzati tulajdonú társaságok átlagos kontrollszintje emelkedéséhez.

17.számú ábra: A társaságok KET indexe a stratégiai tervek végrehajtását rendszeresen mérő mutatók kidolgozása szerint



A második részletesen bemutatásra kerülő kontroll a belső ellenőrzéshez kapcsolódik. Az erre vonatkozó kérdés azonban nemcsak arra irányult, hogy volt-e 2018-ban belső ellenőrzési terve a társaságnak, hanem arra is, hogy a tervet kockázatelemzés alapozta-e meg, és azt az FB jóváhagyta-e. A **18. számú ábra** állami és önkormányzati bontásban azt szemlélteti, hogy mekkora az átlagos KET index különbsége, aszerint, hogy a társaságok milyen választ adtak erre a kérdésre. Az ábráról leolvasható, hogy ez kontroll is vízválasztó a magas és az alacsony kontrollszintű társaságok között: a belső ellenőrzési tervvel nem rendelkező társaságok átlagos KET indexe – mind az állami, mind az önkormányzati tulajdonú társaságok esetében – mintegy 20 százalékponttal alacsonyabb volt, mint a kockázati alapon készült, az FB által jóváhagyott belső ellenőrzési tervvel rendelkező társaságok KET indexe.

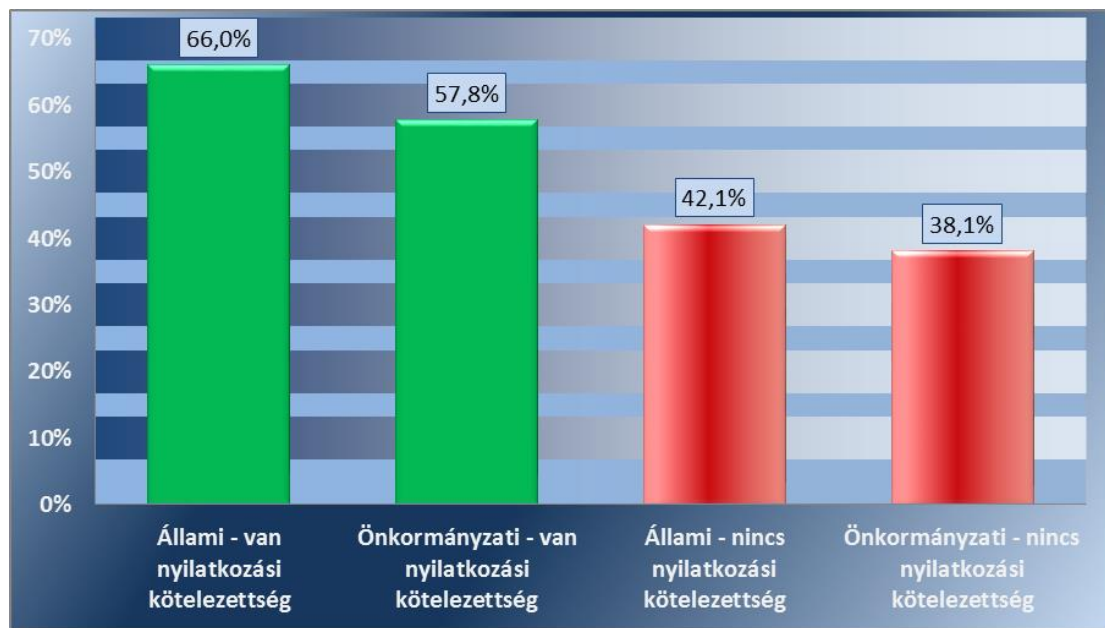
18.számú ábra: A társaságok KET indexe a kockázatelemzés alapján kidolgozott belső ellenőrzési terv megléte alapján



2018-ban az állami tulajdonú társaságok 39 százalékának nem volt belső ellenőrzési terve, míg ez az arány az önkormányzati tulajdonú társaságok esetében 36 százalék volt. Következésképpen a kontroll-kiépítettségének a különbségét elsősorban nem ez okozta, hanem az, hogy az állami társaságok 45 százaléka, az önkormányzati társaságoknak pedig csak 10 százaléka rendelkezett 2018. évben olyan belső ellenőrzési tervvel, amelyet kockázatelemzés alapozott meg és az FB jóváhagyta. A számok tehát azt jelzik, hogy ennek a kontrollnak a szélesebb körű kiépítése jelentősen hozzájárulna az önkormányzati tulajdonú társaságok kontrollszintjének emelkedéséhez, de az állami tulajdonú társaságok esetében is tág tere van még e kontroll kiépítésének.

Az összeférhetlenség szabályozása a harmadik kontroll, amelynek a kiépítettségében igen jelentős a különbség az állami és az önkormányzati tulajdonú társaságok között. Az állami tulajdonú társaságok 53%-a teszi kötelezővé munkatársainak, hogy nyilatkozzanak gazdasági vagy egyéb érdekeltségeikről, míg az önkormányzati társaságoknak csak 25%-a alkalmazza ezt a kontrollt. A **19. számú ábra** grafikonjai ismét azt szemléltetik, hogy ennek a kontrollnak a kiépítettsége szintén mintegy 20 százalékponttal emeli meg a társaságok KET indexét mind az állami, mind az önkormányzati tulajdonú társaságok körében. Következésképpen ez is egy olyan kontroll, amelynek a kiépítése a kontrollszint jelentős javuláshoz vezetne.

19.számú ábra: A társaságok KET indexe a munkatársak gazdasági vagy egyéb érdekeltségeikről való nyilatkozási kötelezettség alapján



4. fejezet: Az integritást veszélyeztető tényezők előfordulásának és a kontrollok kiépítettségének intenzitása

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. Hat kiemelt területet határoztunk meg, amelyekhez a következő témakörök tartoztak:

Felelős irányítás: tulajdonos és menedzsment hatásköre, menedzsment kötelezettsége, beszámolási tevékenysége és az ezt alátámasztó vezetői információs rendszer, szervezeti struktúra kialakítása, felügyelőbizottság szerepe, tulajdonosi kontroll, jogi környezet.

Közfeladat ellátás: közfeladat ellátásához, közszolgáltatás nyújtásához kapcsolódó kockázatok és kontrollok, vagyonekezelés.

Gazdálkodás: vagyonnal való gazdálkodás, uniós támogatások felhasználása, közbeszerzés, ajánlatadás, gazdálkodás hatékonyságának mérése.

Külső kapcsolatok: külső támogatásokban való részesedés, illetve támogatás nyújtása, a támogatások elszámolása, ügyfelek elégedettségének mérése, közérdekű adatok közzététele.

Külső és belső ellenőrzések: könyvvizsgálat, külső szervek által végzett ellenőrzések, belső ellenőrzések színvonala, hasznosulása, kockázatelemzés és kockázatkezelés.

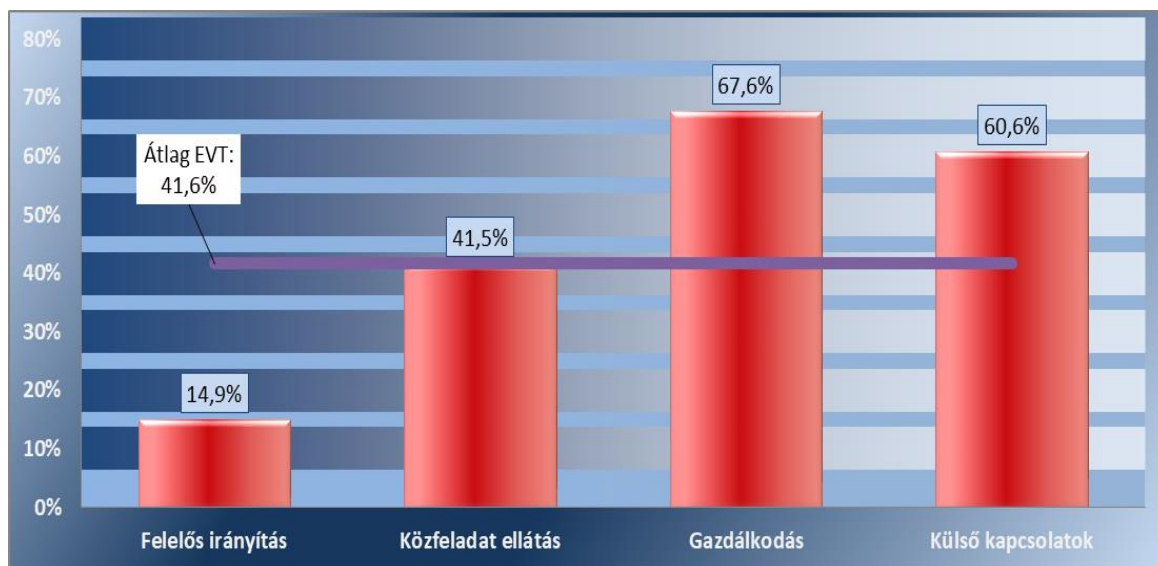
Szervezeti kultúra: emberi erőforrás gazdálkodás, összeférhetetlenség szabályozása, illetve felmérése a munkatársak kiválasztása során, javadalmazási rendszer, teljesítményértékelés, etikai eljárások.

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

4.1. Az integritást veszélyeztető tényezők intenzitása

Az eredendő veszélyeztetettség intenzitása négy területen volt értelmezhető, mivel a *Külső és belső ellenőrzések*, továbbá a *Szervezeti kultúra* területeken eredendő veszélyeztetettség tényezők nem kerültek beazonosításra. A kiszámított értékeket a **20. számú ábra** mutatja be.

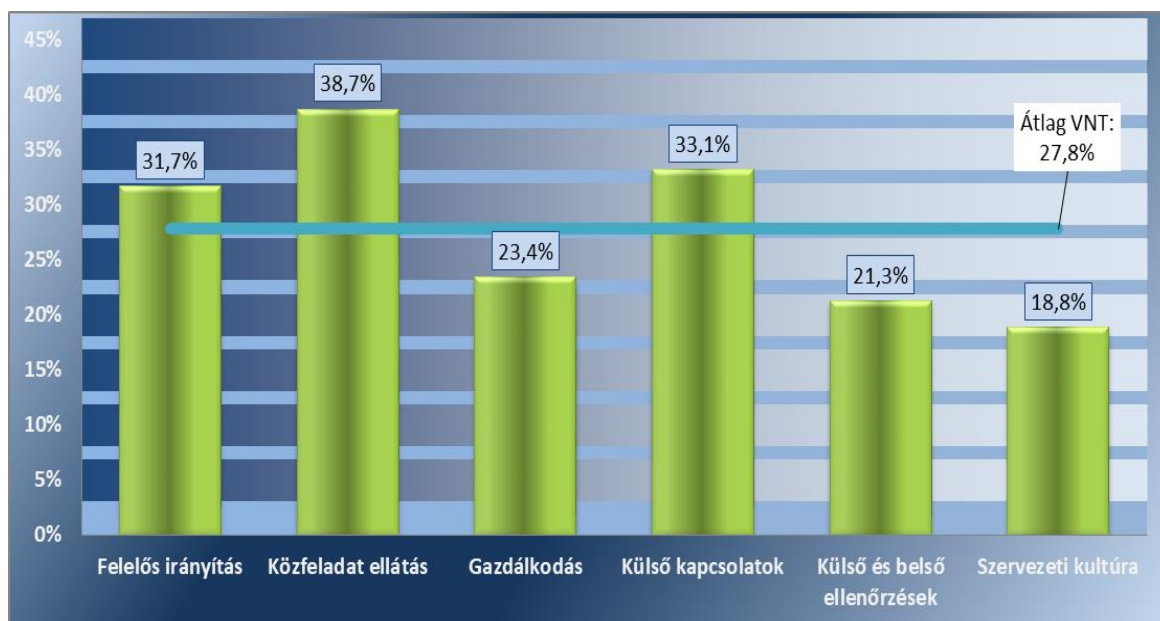
20. számú ábra: Az eredendő veszélyeztetettség intenzitásának alakulása kiemelt területekenként



A 2018. évi felmérés adatai alapján az eredendő veszélyek tekintetében a legkisebb intenzitást a *Felelős irányítás* területén mértük. Ezzel szemben a *Gazdálkodás* és a *Külső kapcsolatok* kiemelt területen a résztvevők több mint 60 százaléka esetében jelen voltak a kérdőívben azonosított kockázatok.

A veszélyeztetettséget növelő tényezők intenzitási értékeit a **21. számú ábra** szemlélteti.

21. számú ábra: A veszélyeztetettséget növelő tényezők intenzitásának alakulása kiemelt területekenként



E mutató esetében kiugró intenzitás a *Közfeladat ellátás* tekintetében volt tapasztalható. Az átlagnál intenzívebbek a kockázatok a *Felelős irányítás* és a *Külső kapcsolatok* területén.

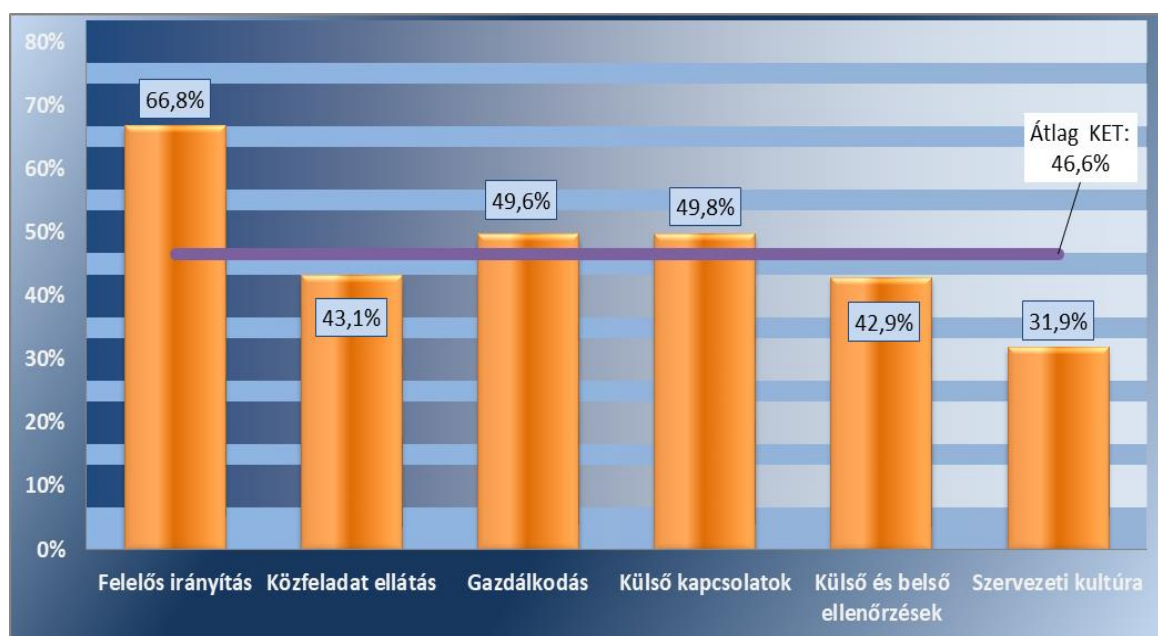
A *Közfeladat ellátás* magasabb kockázati intenzitásához a vonatkozó 3 tényező közül 2 járult hozzá az átlagos intenzitást meghaladó mértékével. A veszélyeztetettség intenzitását növeli az, hogy a közszolgáltatók 59%-a a közfeladat-ellátás díját nem a költségmegtérülés elvének érvényesítése mentén határozza meg. A kockázatok intenzitását az is növeli, hogy a közfeladat ellátásába a válaszadók 51 %-a alvállalkozót vont be.

A *Külső kapcsolatok* magasabb intenzitása összefüggésben van a külső tanácsadó vagy külső szakértő gyakori alkalmazásával (77%), az állami, önkormányzati támogatásokban részesüléssel (intenzitás: 56%).

4.2. Az integritáskontrollok kiépítettségének intenzitása

Az integritási kérdőív alapján a kontrollok kiépítettségének átlagos értékét bemutató KET index 46,6% volt. Az integritáskontrollok kiépítettségének intenzitás-értékeit kiemelt területenként a **22. számú ábra** mutatja be.

22.számú ábra: A kontroll–kiépítettség intenzitásának alakulása kiemelt területenként



E mutató esetében kiugró intenzitás a *Felelős irányítás* tekintetében volt tapasztalható. A *Felelős irányítás* esetében a 8 kontrollból 7-nek a kiépítettsége átlagot meghaladó volt. A legerősebb kontrollkiépítettség a tulajdonosok tájékoztatása az alapítói/közgyűlési/taggyűlési határozatok végrehajtásáról (78%), a tulajdonosi hatáskörök társasági szerződésben való rögzítése (72%), és az SZMSZ aktualizálása (81%) magas intenzitása következtében alakult.

Átlag feletti intenzitással bírt a *Gazdálkodás* és a *Külső kapcsolatok* kiemelt területek kontrolljainak a kiépítettsége is.

A *Gazdálkodás* átlagostól nagyobb intenzitását a 8-ból két tényező okozza, amellyel, hogy 4 tényező az átlagos értéket erőteljesen lefelé húzza, amit a **16. számú táblázat** mutat be.

16. számú táblázat: A legerősebb és leggyengébb intenzitású kontrollok a Gazdálkodás kiemelt területen

Kontroll tényező megnevezése	Kontrolltényező intenzitása
A hatékonysági, eredményességi célokat értékelte	78,8%
Legalább három árajánlat bekért a beszerzései során	74,2%
Stratégiai tervek végrehajtását rendszeresen mérte	37,4%
Az összeférhetlenséget szabályozta a szerződéskötések tekintetében	36,5%
Bérleti szerződés megkötését megelőzően előzetes ajánlat kért be	36,0%
Használton kívüli vagyontárgyak hasznosítását szabályozta	34,6%

A társaságok erős kontrollokat építettek ki átlagosan a szervezet hatékonysága és/vagy eredményessége tekintetében megfogalmazott célok teljesülésének értékelésére, valamint jellemzően alkalmazzák a társaságok a közbeszerzés hatálya alá nem tartozó beszerzések esetén a legalább három árajánlat bekérésének gyakorlatát. Gyenge kontroll-kiépítettség jellemzi emellett viszont a vagyonértékesítés nyilvánosságát, illetve a bérleti szerződéseket megelőzően bekért ajánlatokat, mivel itt a társaságok egyötöde sem alkalmazza ezeket a lágy kontrollokat.

Az átlagosnál magasabb kontrollokkal bíró *Külső kapcsolatok* tekintetében lényegesen alacsony szinten 3 kontroll működött a 8-ból, amit a **17. számú táblázat** mutat be.

17. számú táblázat: A legerősebb és leggyengébb intenzitású kontrollok a Külső kapcsolatok kiemelt területen

Kontroll tényező megnevezése	Kontrolltényező intenzitása
Elszámolt az állami/ önkormányzati hozzájárulás, támogatás felhasználásával	97,2%
Egyéb szervezetek, társaságok ellenőrzése támogatás odaítélése előtt	92,7%
Állampolgárok/ügyfelek elégedettségének mérte, az ennek alapján szükséges intézkedéseket meghozta	36,7%
Külső tanácsadók, szakértők összeférhetlenségét szabályozta	32,0%
Állampolgárok/ügyfelek jelzéseit, bejelentéseit kezelte	27,7%

A társaságoknak kevesebb, mint egyharmada kezelte az állampolgárok/ügyfelek jelzéseit, bejelentéseit, panaszait erre létrehozott felületen, illetve szabályozta a külső tanácsadók vagy külső szakértők alkalmazása során az összeférhetlenség kérdését. Kicsit több, mint a társaságok harmada tekintette át az állampolgárok/ügyfelek elégedettségére vonatkozó mérések eredményét, hozta meg a szükséges intézkedéseket. Szinte teljes kontrolláltság jellemezte a kapott állami/ önkormányzati hozzájárulás, támogatás felhasználásáról való elszámolást, illetve a támogatott egyéb szervezetek, társaságok ellenőrzését a támogatás odaítélése előtt.

A *Közfeladat ellátása* kiemelt terület leggyengébb és legerősebb intenzitású kontrolljait a **18. számú táblázat** foglalja össze. A *Közfeladat ellátása* területét jellemző 8 kontroll közül háromnak az intenzitása haladta meg a sokaság egészét jellemző KET indexet. A társaságok összességében legalább közepes gyakorisággal szabályozzák a döntések delegálási rendjét, az önköltség-számítással támasztják alá díjaikat, valamint az alvállalkozók teljesítményét is legalább évente értékelik. Eközben azonban az átlagos KET értéktől való elmaradást okozza, hogy a társaságok közel 70%-ánál a közfeladat-ellátási, üzemeltetési szerződés nem tükrözi a hatályos jogszabályi előírásokat, és nincs eljárásrend a szerződéses partnerek átláthatósági ellenőrzésére, továbbá a szerződéses viszonyokhoz kapcsolódó kockázatok felmérésére,

kezelésére vonatkozóan. A társaságok 60%-nál a létesítő okirat/ vagyonkezelési szerződés/ üzemeltetési szerződés/ közfeladat-ellátási szerződés nem határoz meg a társaság részére a feladatellátáshoz kapcsolódóan műszaki és gazdálkodási követelményeket, valamint nem működtetik az általános költségek felosztását.

18. számú táblázat: A legerősebb és leggyengébb intenzitású kontrollok a Közfeladat ellátása kiemelt területen

Kontroll tényező megnevezése	Kontrolltényező intenzitása
A közfeladat-ellátási, üzemeltetési szerződést a jogszabályi előírásoknak megfelelően módosította	79,0%
A döntések delegálása rendjét szabályozta	63,1%
Műszaki és gazdálkodási követelményeket írt elő	40,6%
A szerződéses viszonyokhoz kapcsolódó kockázatokat felmérte, kezelésüket szabályozta	30,1%

A *Külső és belső ellenőrzések* területek leggyengébb és legerősebb intenzitású kontrolljait a **19. számú táblázat** foglalja össze. A *Külső és belső ellenőrzések* területének 12 kontrolljának kiépítettsége összességében átlag alatti volt. Negatívan hatott az, hogy minimális (20% alatti) volt azon társaságok száma, amelyek a közbeszerzési, pályázati (ár)ajánlatokat szabályozott rendben, belső árlisták, költségkalkulációk alapján készítették el, és amelyek rendszerszerű kockázatelemzést, kockázatkezelési tevékenységet folytatnak. További gyenge (33% alatti) kontrollok állapíthatók meg a közbeszerzések útján beszerzett áruk szerződészerű teljesítésének vizsgálata, az elfogadott, kockázatelemzés alapján készült belső ellenőrzési terv, a belső ellenőrzés FB részére történő beszámolás, a korrupciós kockázatok felmérése, a beruházásokat megelőzően készített megvalósíthatósági- vagy hatástanulmány, valamint a támogatások felhasználása kapcsán az alvállalkozók bevonása feltételeinek szabályozása tekintetében. Nagyon erősek a kiépített kontrollok a független könyvvizsgáló által feltárt szabálytalanság, valamint a belső ellenőr által adott figyelemfelhívás kezelése tekintetében.

19. számú táblázat: A legerősebb és leggyengébb intenzitású kontrollok a Külső és belső ellenőrzések kiemelt területen

Kontroll tényező megnevezése	Kontrolltényező intenzitása
Könyvvizsgáló vagy belső ellenőr által adott figyelemfelhívás alapján intézkedés	91,8%
Könyvvizsgáló által feltárt szabálytalanság alapján intézkedés	84,5%
Belső ellenőrzés beszámolása FB részére a belső kontroll mechanizmusok működéséről	25,1%
Rendszerszerű kockázatelemzés, kockázatkezelési tevékenység	16,0%

A legalacsonyabb intenzitású kontroll-kiépítettséget a *Szervezeti kultúra* területén mértük. A *Szervezeti kultúra* átlaghoz képest erősen elmaradó intenzitásához a 14 tényezőtől 9 járult hozzá. A részletes számadatokat a **20. számú táblázat** tartalmazza.

20. számú táblázat: A 25 százaléknál gyengébb intenzitású kontrollok a Szervezeti kultúra kiemelt területen

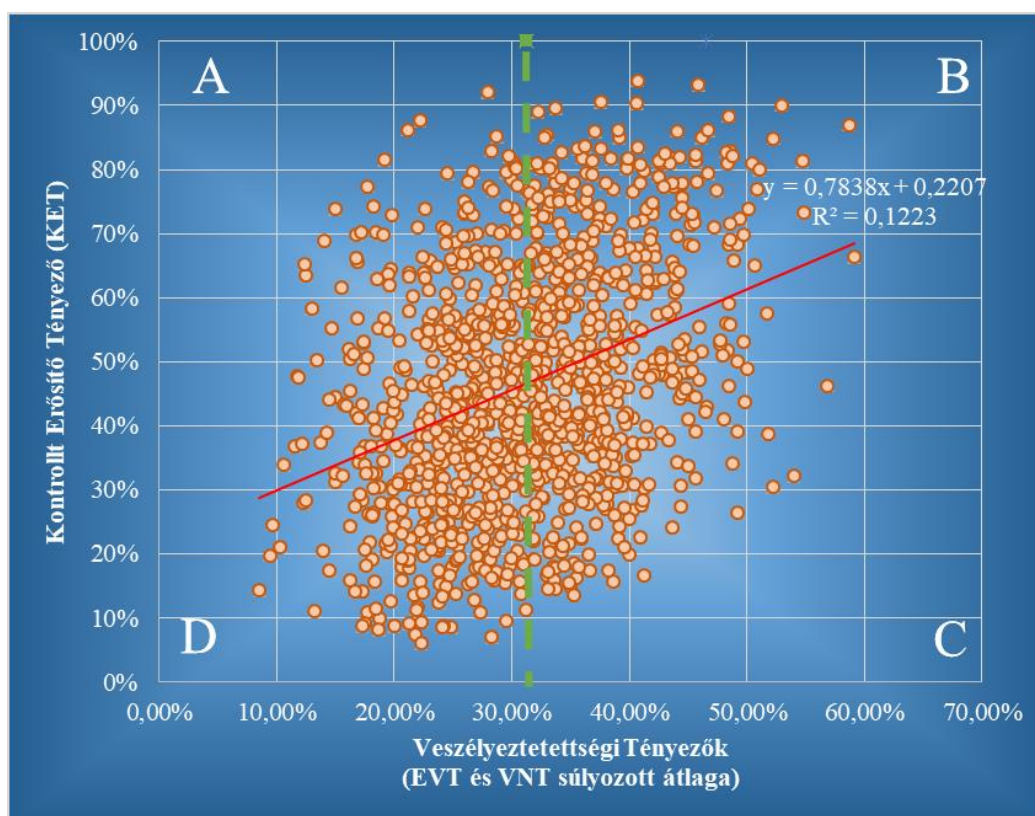
Kontroll tényező megnevezése	Kontrolltényező intenzitása
Integritási elvek rögzítése	24,2%
Egyéni teljesítményértékelési rendszer	23,5%
Étikai szabályok megsértésének kivizsgálása	21,4%
A külső partnertől kapott ajándékok, meghívások szabályozása	20,4%
Összeférhetetlenség szabályozása	18,2%
Versenytilalmi megállapodás alkalmazása	14,6%
Munkáltatói visszaélés-bejelentési rendszer létrehozása	8,2%
Rotáció a korrupcióval veszélyeztetett munkakörök vonatkozásában	6,8%

A *Szervezeti kultúra* területének alacsony kontroll-kiépítettségét az befolyásolja elsősorban, hogy e területhez számos „lágy kontroll” tartozik.

5. fejezet: A veszélyeztetettségi tényezők és a kontrollok összefüggései

Az elemzés kiterjedt az egyes társaságok veszélyeztetettsége, illetve kontrollok kiépítettsége közötti összefüggés feltárására. Ezt szemlélteti a **23. 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 ($y=0,7838x+0,2207$).

23.számú ábra: A veszélyeztetettségi tényezők és a kontrollok indexértékeinek kapcsolata



Az ábrán szereplő trendvonal és az átlagosnál kisebb vagy átlagosnál nagyobb veszélyeztettség szerint a társaságok további csoportosítására nyílik lehetőség. A 23. számú ábrán található szaggatott függőleges vonal a veszélyeztettség átlagértékét (31,25%) mutatja. A trendvonal és az átlagos veszélyeztettség alapján négy részterületre bomlik a grafikus felület, ami alapján négy („A”, „B”, „C”, és „D”) csoportba kerültek besorolásra a felmérésben részt vevő társaságok. Az „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 társaságokból. Az „A” és a „D” csoportok jelentik az átlagosnál kisebb, míg a „B” és a „C” csoportok az átlagosnál nagyobb veszélyeztettségű társaságokat.

Az a feltételezés, hogy magasabb veszélyeztettséghez magasabb kontrollszint társul, nagyon gyengén teljesül ($R^2=0,1223$). A feltételezett összefüggéstől eltérő módon számos társaság a magasabb veszélyeztettség ellenére nem gondoskodik a megfelelő kontrollok kiépítéséről vagy az alacsonyabb kockázat mellett is magas kontroll-kiépítettséget valósít meg. A magas veszélyeztettségű és magas kontroll-kiépítettséggű társaságok csoportjában a vállalatcsoporttagok jelentős felülreprezentálása figyelhető meg (ld. **21. számú táblázat**). Integritási szempontból a „C” csoporton belüli társaságok vannak a legnagyobb kockázatnak kitéve. Ide a

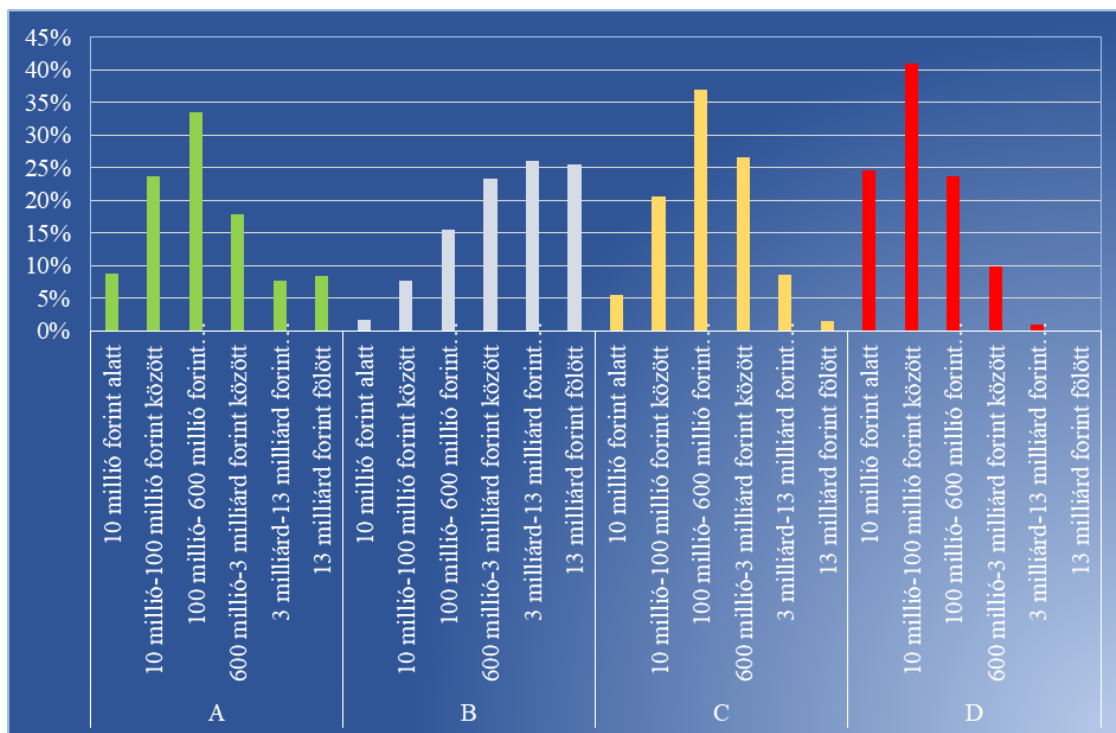
csoportosítás alapján 311 társaság tartozott. Súlyosak a kontrollhiányosságok a legnagyobb arányt képviselő „D” csoportban is.

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

Csoport	Veszélyeztetettség mértéke/ Kontroll-kiépítettség szintje	Vállalatok megoszlása		Társaság vállalatcsoport tag	
		db	%	db	%
„A”	Alacsony veszélyeztetettség/ Magas kontroll-kiépítettség	274	22,8%	99	21,8%
„B”	Magas veszélyeztetettség/ Magas kontroll-kiépítettség	283	23,8%	143	31,5%
„C”	Magas veszélyeztetettség/ Alacsony kontroll-kiépítettség	311	26,1%	114	25,1%
„D”	Alacsony veszélyeztetettség/ Alacsony kontroll-kiépítettség	325	27,3%	98	21,6%
	Összesen	1193	100,0	454	100,0

Az „A”, „B”, „C” és „D” csoportokhoz tartozás és a mérlegfőösszeg által meghatározott vállalkozási méret közötti kapcsolatokat a **24. számú ábra** szemlélteti.

24. számú ábra: Az A-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 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 minden mérlegfőösszeg méretű társaságok tartoznak, ez a legheterogénebb csoport, melyeknél az integritáskontollok 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 bár a veszélyeztetettséget – értelemszerűen – jelentősen befolyásolja a társaság mérete, az integritáskontollok kiépítettségi szintje jelentősen függ a társaságok irányítását befolyásoló egyedi tényezőktől, mindenek előtt a társaság menedzsmentjének a szervezeti integritás melletti elkötelezettségétől.

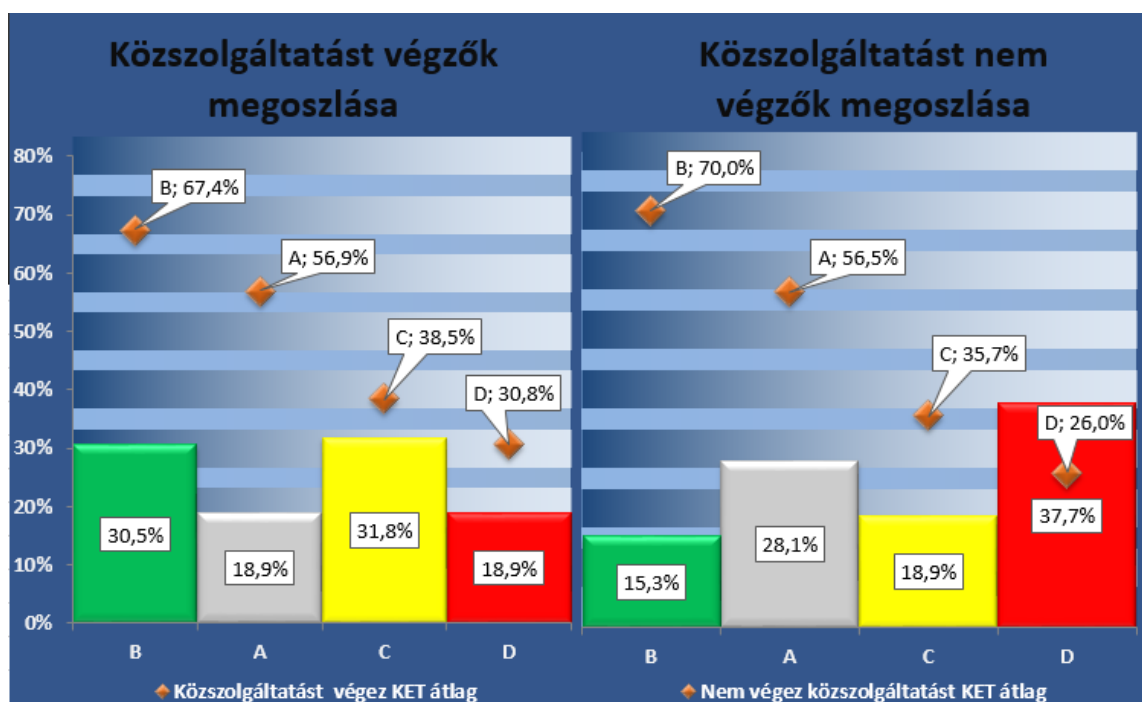
Megvizsgáltuk azt is, hogy a közszolgáltatás nyújtása milyen kapcsolatban van azzal, hogy egy társaság az A-D csoportok közül melyikbe került. A **22. számú táblázat** adatai azt mutatják, hogy 413 közszolgáltatást nyújtó társaság, az ilyen tevékenységet végző társaságok 62 százaléka került az magas veszélyeztettségű „B” vagy „C” csoportba, míg a közszolgáltatást nem nyújtó társaságok esetében ez az arány csak 34 százalék. Ugyanakkor a magas kontroll-kiépítettségű „A” és „B” csoportokba 49 százaléka került, szemben a közszolgáltatást nem végző társaságokkal, amelyeknek a 43 százalékát találhatjuk a magas kontroll-kiépítettségű csoportokban. Mindez alátámasztja azt a – korábban már bemutatott – tendenciát, miszerint a közszolgáltatás nyújtása megnöveli a veszélyeztetettségi tényezők gyakoriságát és a kontollok kiépítettségének a szintjét is, de ez utóbbi nem tart lépést a veszélyeztetettség növekedésével.

22. számú táblázat: A közszolgáltatást nyújtó társaságok megoszlása A-D csoportok között

	Veszélyeztetettség mértéke/Kontroll-kiépítettség szintje	Nem közszolgáltató	Közszolgáltató
„A”	Alacsony veszélyeztetettség/Magas kontroll-kiépítettség	149	125
„B”	Magas veszélyeztetettség/Magas kontroll-kiépítettség	81	202
„C”	Magas veszélyeztetettség/Alacsony kontroll-kiépítettség	100	211
„D”	Alacsony veszélyeztetettség/Alacsony kontroll-kiépítettség	200	125
	Összesen:	530	663

Kiszámítottuk, hogy az A-D csoportokba került közszolgáltatást nyújtó, illetve nem nyújtó társaságoknak mekkora az átlagos KET indexe. Az eredményeket a **25. számú ábra** szemlélteti. Az ábráról leolvasható, a „B” csoportban a közszolgáltatást nem nyújtó társaságok átlagos KET indexe bizonyult magasabbnak, összefüggésben azzal, hogy ebben a csoportban több olyan kiemelkedően magas kontroll-kiépítettségű állami tulajdonú társaság található, amelyek nem nyújtanak közszolgáltatást. A másik három csoportban a közszolgáltató társaságok átlagos KET indexe némileg magasabb, mint azoké a társaságoké, amelyek nem nyújtanak közszolgáltatást, amit az magyaráz, hogy a közszolgáltatást nyújtó társaságoknak a kontroll-kiépítettsége általában kissé magasabb a csak piaci tevékenységet végző társaságokénál.

25.számú ábra: A közszolgáltatást végző és nem végző társaságok A-D csoportok közötti megoszlása, és csoportonkénti átlagos KET indexe



A továbbiakban azt vizsgáljuk, hogy a hat kiemelt területen miként alakult a kontrollszintek kiépítettsége az „A”, „B”, „C”, „D”, csoportokban. A következő két kérdésre keressük a választ:

- Az A-D csoportokba sorolás minden kiemelt területen érvényesnek tekinthető, vagy látszanak olyan kiemelt területek, amelyeken ez a besorolás felborul?
- Melyik kiemelt területen mutatkozik a legnagyobb különbség az A-D csoportok szerint?

E kérdések megválaszolása érdekében mind a hat kiemelt területre kiszámoltuk az A-D csoportokba sorolt társaságok átlagos KET indexeit. Az eredményeket a **23. számú táblázatban** összesítettük.

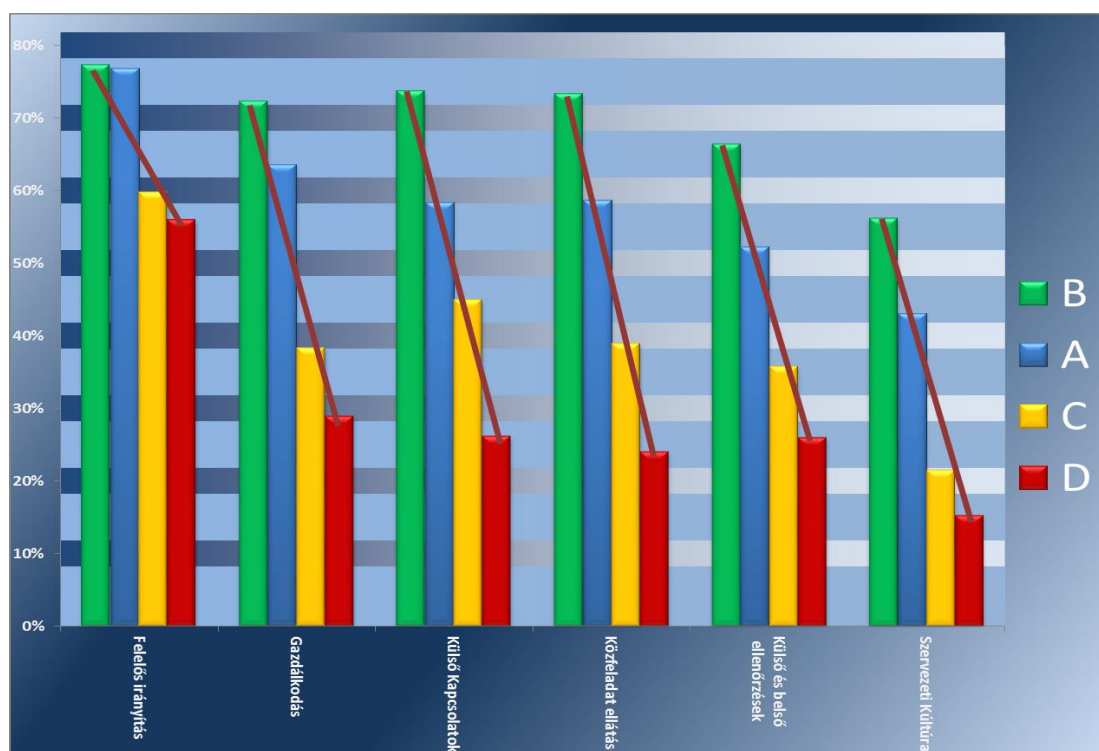
23. számú táblázat: A KET indexek alakulása kiemelt területenként a kockázat és a kontroll viszonya alapján képzett csoportokban

	„A” CSOPORT	„B” CSOPORT	„C” CSOPORT	„D” CSOPORT	ÁTLAG
Felelős irányítás	76,8%	77,3%	59,7%	56,0%	66,8%
Közfeladat ellátás	58,7%	73,3%	39,0%	24,0%	47,6%
Gazdálkodás	63,6%	72,3%	38,3%	29,0%	49,6%
Külső kapcsolatok	58,4%	73,7%	45,0%	26,2%	49,8%
Külső és belső ellenőrzések	52,3%	66,4%	35,8%	26,0%	44,2%
Szervezeti kultúra	43,1%	56,2%	21,5%	15,2%	33,0%
ÖSSZESEN	56,7%	68,1%	37,6%	27,8%	46,6%

A táblázatban háttérrel azokat az eredményeket emeltük ki, amelyek az adott csoport átlaga feletti. Jól látható, hogy minden csoportban ugyanazon kiemelt területek KET indexe átlagon felüli, illetve aluli. Mindössze a „D” csoportban van két kivétel. (Ez utóbbiakat sem a sorrend felborulása okozza, hanem az, hogy a „D” csoportban a *Felelős irányítás* átlagos KET indexe olyan kiugróan magas, hogy ennek folytán a hatból négy kiemelt terület KET indexe az átlag alá került.) Ennek alapján már választ adhatunk az első kérdésre, azaz az A-D csoportokba sorolás minden kiemelt területen érvényesnek tekinthető. Mi ennek a jelentősége? Az, hogy nagyobb csoportokra nézve – azaz az egyedi sajátosságokat kiküszöbölve – a jobb kontrollszintű társaságok majdnem minden kiemelt területen jobb eredményt értek el, mint az alacsonyabb kontrollszintű társaságok. És ez igaz fordítva is. Következésképpen az integritás kontrollok kiépítettségének a szintje, és annak viszonya a társaság integritási veszélyeztetettségi szintjéhez egy markáns jellemzője a felmérésben résztvevő társaságoknak, ami elsősorban a társaság menedzsmentjének a szervezeti integritás iránti elkötelezettségét tükrözi.

A feltárt összefüggést a **26. számú ábra** még szemléletesebben mutatja be. Az ábrán – amelyen az „A” és a „B” csoportok sorrendjét felcseréltük – jól látszik, hogy a „B” – „A” – „C” – „D” sorrend egyetlen kiemelt területen sem borul fel, azaz a jobb minősítésű csoportok minden kiemelt területen megtartják az előnyüket.

26.számú ábra: A csoportok integritáskontrollok kiépítettsége szerint területenként a területi átlaggal összehasonlítva



A 26. számú ábra segítséget ad a második kérdés megválaszolásához is. A kiemelt területeken az A-D csoportok átlagos KET értékeit kifejező oszlopokat lineáris trendvonalakkal kötöttük össze, amelyeknek a meredeksége azt jelzi, hogy az adott kiemelt területen mekkora az átlagos eltérés a négy csoport KET indexe tekintetében. Minél meredekebb az egyenes, annál nagyobbak az eltérések. A könnyebb összehasonlítás kedvéért az egyenesek meredekségét kifejező együtthatókat egy táblázatban is feltüntetjük (lásd a **24. számú táblázatot**).

24. számú táblázat: Az A-D csoportok közötti eltérést kifejező együtthatók kiemelt területenként

Sorszám	Kiemelt terület megnevezése	Meredekséget kifejező együttható	Átlagos KET index
1.	Felelős irányítás	12,2	66,8%
2.	Külső és belső ellenőrzések	13,8	44,2%
3.	Szervezeti kultúra	14,5	33,0%
4.	Gazdálkodás	15,5	49,6%
5.	Külső kapcsolatok	15,6	49,8%
6.	Közfeladat ellátás	16,8	47,6%
	Valamennyi kontroll	14,0	46,6%

A 24. számú táblázatból kiolvasható, hogy a *Közfeladat ellátás* volt az a kiemelt terület, ahol az átlagos eltérés a legnagyobb volt az A-D csoportok között. Ez összefügg azzal is, hogy ennek a területnek néhány kontrollját csak a közszolgáltatást nyújtó (közfeladatot ellátó) társaságok

tudják alkalmazni. Ugyanakkor a nagy eltérés rávilágít arra – az elemzés során már többször érintett – jelenségre, hogy a közszolgáltatást nyújtó társaságok között több (50-60 társaság) olyan is van, amely a közszolgáltatásokkal együtt járó nagyobb integritási veszélyeztettség ellenére nem épített ki megfelelő kontrollszintet. Ez igaz azokra a kontrollokra is, amelyeket kifejezetten a közszolgáltatást nyújtó társaságoknak kellene alkalmazniuk. Például a közfeladat-ellátási/üzemeltetési szerződés módosítása a hatályos jogszabályoknak megfelelően; vagy hatályos vagyonkezelési/üzemeltetési szerződés megléte a társaság által kezel/üzemeltetett vagyon esetében. Visszalapozva a 23. számú táblázatból azt látjuk, hogy közfeladat ellátás kontrolljait átlagosan a „D” csoportba került társaságok kevesebb, mint egynegyede építette ki. (Emlékeztetésül, a „D” csoportba 125 közszolgáltatást nyújtó társaság tartozik.) A „D” és „C” csoportba sorolt társaságok mindösszesen a 9, illetve 11 százalékának volt olyan kockázatkezelési szabályzata, amely kiterjedt a szerződéses viszonyokhoz kapcsolódó kockázatokra, és 12%-a illetve 15%-a alakított ki eljárási rendet arra vonatkozóan szerződéses partnerei megfelelnek-e az átlátható szervezet követelményeinek.

A 24. számú táblázatból kiolvasható másik figyelemre méltó jelenség az, hogy az átlagos eltérés az A-D csoportok átlagos KET indexe között a legmagasabb átlagos KET indexel rendelkező *Felelős irányítás*, a legalacsonyabb átlagos KET indexű *Szervezeti kultúra*, valamint a teljes sokaságban mért KET indexhez (46,6%) legközelebbi átlagos KET indexszel jellemezhető *Külső és belső ellenőrzések* kiemelt területen volt a legalacsonyabb. Ez azzal magyarázható, hogy kiemelten területen még alacsony kontroll-kiépítettségű „C” és „D” csoportokba került társaságok is viszonylag magas kontroll-kiépítettséggel rendelkeztek, azaz mind a négy csoportban jóval az összes kontroll alapján számolt csoportátlag feletti volt a kontrollok kiépítettsége. (A csoportátlagokat a 23. számú táblázat legalsó sora tartalmazza.) Például a „C” és a „D” csoportba tartozó társaságok közül is több mint 90 százalék elszámolt a tulajdonossal a tőle kapott tagi kölcsönrel, illetve támogatással, illetve több mint 80 százalékuknál 60 napon belül megtörtént a szervezeti és működési szabályok aktualizálása, ha az elmúlt 3 évben végrehajtottak szervezeti struktúra változást.

Éppen az ellenkezője volt a helyzet a *Szervezeti kultúra* kiemelt területen, ahol még a magas kontroll-kiépítettségű „A” és „B” csoportba tartozó társaságok is messze saját csoportátlaguk alatt teljesítettek. Nagyon kevés társaság hozott létre munkáltatói visszaélés-bejelentési rendszert, a „C” csoportban ez az arány 1,6% volt a „D” csoportban 0,3%. A „C” csoportba tartozó társaságok 5,5 százaléka, „D” csoportba soroltak 1,2%-a rögzítette a követendő integritási elveket belső vagy nyilvános dokumentumban. A korrupcióval veszélyeztetett munkakörök esetén rotációt a „C” és „D” csoportba tartozó társaságok 2,9%-a illetve 2,8%-a alkalmazott.

A *Külső és belső ellenőrzések* kiemelt területen pedig mind a négy csoportban kevéssel a saját csoportátlaghoz közeli volt a kontrollok kiépítettségi szintje. A „D” és „C” csoportba sorolt társaságok a rendszerszerű kockázatelemzés és kockázatkezelés, a kockázatelemzés alapján elfogadott belső ellenőrzési terv, valamint a belső kontroll mechanizmusok működéséről való beszámolás a FB felé kontrollokat építették ki a legkisebb gyakorisággal.

Ebből következően a *Gazdálkodás* és a *Külső kapcsolatok* kiemelt területeken volt viszonylag jelentős az átlagos eltérés az A-D csoportok átlagos KET indexei között. A 23. számú táblázat adataiból kiderül, hogy mi okozta ezt. A táblázatban azt látjuk, hogy a *Gazdálkodás* kiemelt területen az „A” csoport átlagos KET indexe 32,2 százalékponttal meghaladta a „D” csoport átlagos KET indexét, és még nagyobb volt a különbség a „B” és a „D” csoport átlagos KET indexe között. Következésképpen ezen a kiemelt területen a „jobbak” sokkal jobbak voltak, mint a „rosszabbak”. Ezzel szemben a *Külső kapcsolatok* kiemelt területen csak a „B” csoportba tartozó társaságok körében volt magas a kontrollok kiépítettsége, ettől tehát mindhárom csoport jelentősen elmaradt, és ettől nőtt meg az átlagos eltérés.

A *Gazdálkodás* kiemelt területen a „C” és „D” csoportba tartozó társaságok a stratégiai tervek megvalósulásának mérése, a használaton kívüli vagyontárgyak hasznosításának szabályozása, valamint a szerződéskötések esetén az érdekkonfliktus/összeférhetlenség kezelése kontrollok kiépítésében maradtak el leginkább az „A”, illetve a „B” sorolt társaságoktól.

A *Külső kapcsolatok* területén a „D” és „C” csoportba sorolt társaságok 11%-a, illetve 16% vizsgálta csak a külső tanácsadók vagy külső szakértők alkalmazása esetén az összeférhetlenségüket.

A felsoroltak rámutatnak arra is, hogy mely kontrollok kiépítésével javíthatnák leginkább kontrollszintjüket a „C” és a „D” csoportba került társaságok.

6. fejezet: Beazonosított jó gyakorlatok, jelentősebb hiányosságok

A következőkben az egyes kiemelt területeken belüli specifikus kérdés-csoportokra fókuszálva kerülnek bemutatásra azok a fejlesztési lehetőségek, melyek az integritáskontrollok kiépítése kapcsán élenjáró társaságok jó gyakorlatai alapján azonosíthatók be. Amint arra a korábbi fejezetek rávilágítanak, a társaságok integritási helyzetében a legnagyobb különbségeket a nagyobb szórással bíró kontroll-kiépítettség okozza.

Elemzésünk során megmértük, melyek azok a leginkább releváns kontroll tényezők, amelyek leginkább jelzik, ha egy társaság kontroll-kiépítettségében további fejlesztési tartalékok vannak, azaz melyek azok a kontrollok, amelyek megléte lényegesen befolyásolja a társaságok KET indexét.

Ezt akként néztük meg, hogy melyek azok a kérdések, ahol a különböző választ adó társaságokra számolt KET index a legnagyobb mértékben eltér (azaz kérdésen belül az egyes választ adókra számolt KET értékek minimuma és maximuma a legnagyobb). A legnagyobb eltéréssel bíró tényezőket a **25. számú táblázatban** mutatjuk be.

25. számú táblázat: A legnagyobb szórást mutató kontrollok

Kérdés	KET különbség	Lágy kontroll-e?
Felelős irányítás		
Vezetői információs vagy kontrolling rendszer működtetése	33,0%	x
Szervezeti és működési szabályok aktualizálása	29,2%	
Külső kapcsolatok		
Egységes kontrolling, illetve vezetői információs rendszer vállalatcsoporton belül	26,5%	x
Állampolgárok/ügyfelek jelzései, bejelentései, panaszai kezelése	31,7%	x
Külső és belső ellenőrzések		
Közbeszerzési, pályázati (ár)ajánlatok belső árlisták, költségkalkulációk alapján	30,9%	x
2018. évre elfogadott belső ellenőrzési terv	27,6%	x
Rendszerszerű kockázatelemzés, kockázatkezelési tevékenység	38,4%	x
Gazdálkodás		
Legalább három árajánlat bekérése	25,4%	
Szervezeti kultúra		
Integritási elvek rögzítése dokumentumban	28,2%	x
Etikai szabályok megsértésének kivizsgálása	29,9%	x
Munkáltatói visszaélés-bejelentési rendszere	29,7%	
Összeférhetetlenség szabályozása	39,9%	x

A legnagyobb megosztottsággal bíró kérdéskörök tekintetében a különböző választ adók kontroll-kiépítettségében mutatkozó különbség meghaladja az átlagos KET index értékének a felét. Az azonosított kontrollok közül a legtöbb releváns szórást mutató kontrollt a *Szervezeti*

kultúra, illetve a *Külső és belső ellenőrzések* területén azonosítottuk. A *Közfeladat-ellátás* kiemelt területen a kontrollokban nem jelentkezik 25%-ot meghaladó eltérés.

A táblázatban nevesített 12 kontroll közül 9 lágy kontroll, azaz kiépítését jogszabály kötelezően nem írja elő. Ez ismét azt támasztja alá, hogy a lágy kontrollok kiépítettsége tekintetében vannak a legnagyobb különbségek az integritásra törekvő társaságok, és a szervezeti integritás kérdéskörét figyelmen kívül hagyó társaságok között.

A szervezeti integritásra törekvés témakörét tudományos szempontból is megvizsgáltuk. Tudományos álláspont szerint egy szervezet integritása a következő fő jellemzőkkel fejezhető ki:

- a szabályok betartására való törekvés (az integritás alapja a szabályosság),
- a szervezet által követendő alapvető értékek kinyilvánítása,
- a kinyilvánított értékek követését fenyegető kockázatok feltárása,
- az értékkövetés nyomon követése,
- útmutatás az értékkövetésben,
- az alapvető értékek betartásának kikényszerítése.

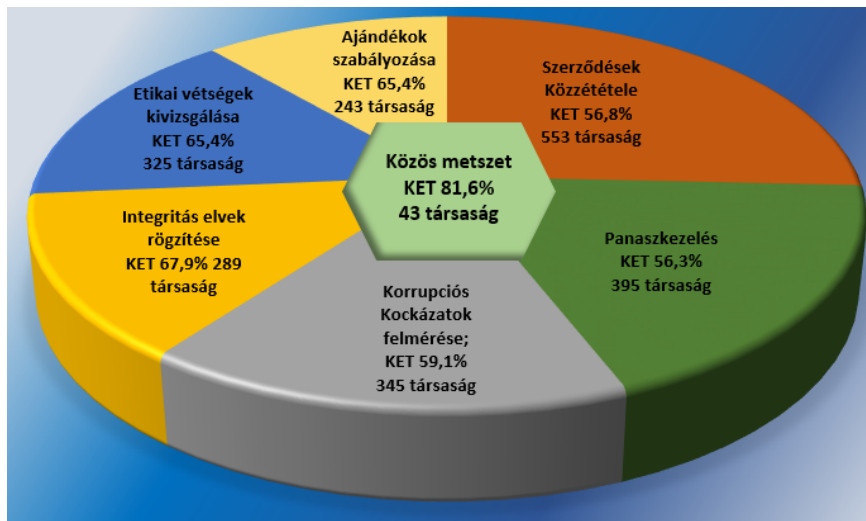
Ebből kiindulva mind a hat fenti jellemzőhöz rendeltünk egy kontrollt a felmérésben megnevezett 58 kontroll közül, és azt vizsgáltuk meg, hogy azok a társaságok, amelyek a hat kontroll kiépítettségére rákérdező kérdések mindegyikére pozitív választ adtak, azok összességében mekkora KET indexet értek el. Az egyes jellemzőkhöz az alábbi kérdéseket rendeltük:

- A szabályok betartására való törekvés: A Társaság az államháztartás pénzeszközei felhasználásával, az államháztartáshoz tartozó vagyonnal történő gazdálkodással összefüggő szerződések adatait a honlapon közzéteszi-e? Pozitív választ adott 553 társaság. Átlagos KET indexük 56,8%
- A szervezet által követendő alapvető értékek kinyilvánítása: A Társaság az általa követendő integritási elveket rögzíti-e belső vagy nyilvános dokumentumban? Pozitív választ adott 289 társaság. Átlagos KET indexük 67,9%
- A kinyilvánított értékek követését fenyegető kockázatok feltárása: Társaságuknál alkalmaznak-e rendszerszerű kockázatelemzést, és az eredmények alapján folytatnak-e kockázatkezelési tevékenységet? Pozitív választ adott 345 társaság. Átlagos KET indexük: 59,1%
- Az értékkövetés nyomon követése: Társaságuk kezeli-e az állampolgárok/ügyfelek jelzéseit, bejelentéseit, panaszait panaszvonal működtetésével vagy egyéb internetes felületen, azokat kivizsgálja-e és megválaszolja-e? Pozitív választ adott 395 társaság. Átlagos KET indexük: 56,3%
- Útmutatás az értékkövetésben: Társaságuk szabályozta-e a limitet a külső partnertől kapott különféle ajándékok, meghívások, utaztatások maximális értékét? Pozitív választ adott 243 társaság. Átlagos KET indexük: 65,4%
- Az alapvető értékek betartásának kikényszerítése: Társaságuk az etikai szabályok megsértésének kivizsgálására szervezeti egységet / személyt jelölt-e ki és az eljárására vonatkozó szabályokat rögzítette-e? Pozitív választ adott 325 társaság. Átlagos KET indexük: 65,4%

A fenti eredményeket a **27. számú ábra** szemlélteti. A felmérésben résztvevők között összesen 43 olyan társaság volt, amely mind a hat kérdésre pozitív választ adott (néhány kérdés esetében többféle pozitív választ is lehetett adni). E 43 társaságok átlagos KET indexe 81,6 százalékra

jött ki, amely majdnem kétszerese a felmérésben résztvevő összes társaság átlagos KET indexének (46,6%).

27.számú ábra: Az integritási jellemzőhöz rendelt kérdésekre pozitív választ adó társaságok száma és átlagos KET indexe



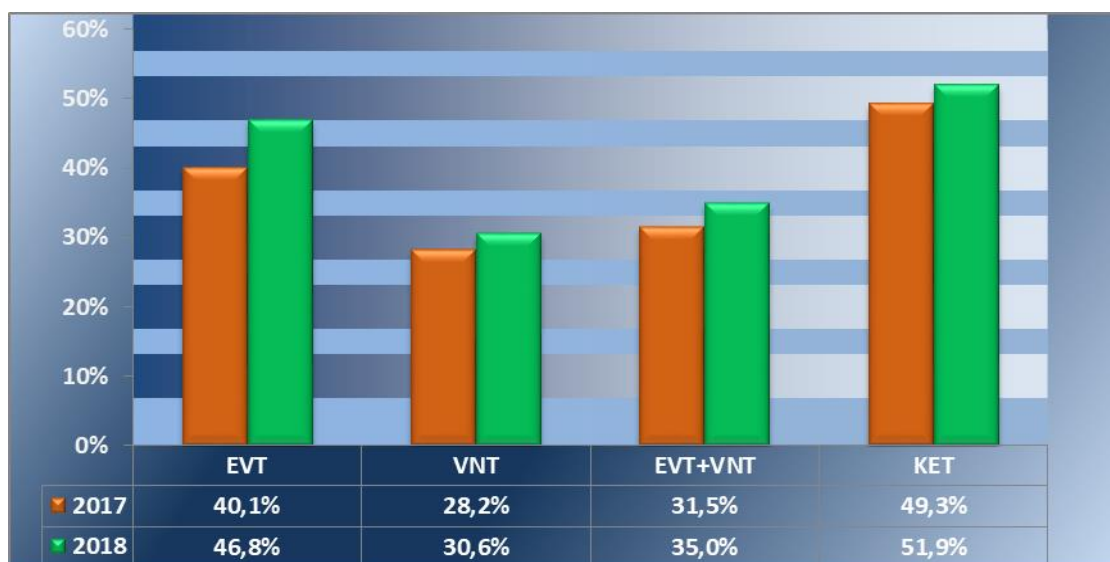
A számok azt mutatják, hogy az integritás egy-egy jellemzőjére rákérdező kérdésekre pozitív választ adó társaságok átlagos KET indexe is legalább tíz, de több esetben húsz százalékponttal meghaladja a az összes résztvevő átlagos KET indexét. A minden kérdésre pozitív választ adó társaságok pedig egészen kimagasló kontroll-kiépítettségi szintet értek el. Az ilyen társaságok száma azonban ma még nagyon csekély, és arányaiban is alacsony, mindössze 3,6 százaléka az összes résztvevőnek.

7. fejezet: A 2017. évi és a 2018. évi integritás felmérésben résztvevő társaságok eredményeinek összehasonlítása

A 2018. évi integritás felmérésben résztvevő 1193 társaság közül 627 társaság a 2017. évi felmérésben is részt vett. Esetükben összehasonlítás volt elvégezhető. A pontos összehasonlíthatóság megkívánta azt, hogy az összehasonlítás is azonos kérdések mentén történjen.

A kérdések száma 2017. évről 2018. évre 100-ról 102-re növekedett, ebből 82 kérdés egyezett meg vagy került közel azonos tartalommal megfogalmazásra. Az EVT 2017. évről 15 kérdésről 11 kérdésre csökkent, és változatlan tartalommal került a 2018. évi kérdőívbe. A VNT 30 kérdésről 33 kérdésre növekedett, ebből 26 kérdés volt megfeleltethető az előző évivel. A kontrollokra vonatkozó kérdések esetén 45 kérdés volt azonos a 2018. évi 58 db kérdésből, ami 3 kérdéssel volt több mint 2017. évben. Következésképpen az összehasonlítást 82 kérdésre végeztük el, amelyből 11 kérdés az EVT indexhez, 26 kérdés a VNT indexhez és 45 kérdés a KET indexhez tartozott. Az ennek alapján kapott – torzítás nélkül összehasonlítható – eredményeket a **28. számú ábra** szemlélteti.

28. számú ábra: Az indexek alakulása a közös kérdések tekintetében 2017. és 2018. években



Megállapítható, hogy a társaságoknál hasonló arányú volt a veszélyeztetettségi és a kontroll indexek növekedése: az EVT és a VNT együttesen 3,5 százalékponttal, a KET 2,6 százalékponttal emelkedett.

382 társaság esetében javult a kontrollszint, átlagosan 9,5 százalékponttal. Ezzel szemben 245 vállalat összehasonlítható KET indexe csökkent, átlagosan 8,1 százalékponttal. 190 társaság összevont EVT-VNT indexe átlagosan 4,7 százalékponttal csökkent, míg 434 társaságé növekedett több mint 7 százalékponttal. 3 társaság kockázata változatlan maradt. Amennyiben mindkét év A-B-C-D besorolását² vizsgáljuk (az adott évi teljes sokasághoz képest), akkor azt látjuk, hogy 98 társaságnak javult a besorolása („C”-ről vagy „D”-ről: „A”-ra vagy „B”-re), míg 62 vállalatnak romlott („A”-ról vagy „B”-ről: „C”-re vagy „D”-re). 467 társaság besorolása változatlan maradt. A csoportok közötti mozgásokat a **26. számú táblázat** adatai mutatják be részletesen.

² A besorolási eljárást és az A, B, C, D csoportok csoportképző ismérveit az 5. fejezet mutatja be részletesen.

26. számú táblázat: A mindkét felmérésben résztvevő társaságok kockázat-kontroll szerinti csoport-besorolásának változásai.

Változás	2017. évi besorolás	2018. év besorolás	Társaságok száma
Javuló	C	A	15
	C	B	46
	D	A	27
	D	B	10
Összesen			98
Romló	A	C	15
	A	D	27
	B	C	17
	B	D	3
Összesen			62
Változatlan			467

Össességében a mindkét felmérésben résztvevő társaságok 28 kontroll tekintetében értek el javulást és 17 kontroll esetében csökkent az adott kontrollt alkalmazó társaságok száma. A legjelentősebb javulást az alábbi három kontroll esetében lehetett tapasztalni:

- A társaságok működése szempontjából jelentőséggel bíró jogszabályokat a honlapon való közzétételében a társaságok esetén 49,5 százalékpontos átlagos javulás figyelhető meg, ahol a társaságok 2018-ban 63,2%-os KET indexet értek el.
- Az elmúlt 3 évben kapott állami illetve önkormányzati hozzájárulás, támogatás felhasználásáról többen számoltak el, mint előző évben (46,9 százalékpontos átlagos javulás), így 2018 évben a társaságok, amelyek kitöltötték, átlagosan 97,7%-ot értek el.
- A teljesítményértékelés és a dolgozók éves jövedelmének alakulásának kapcsolatában átlagosan 33,7 százalékponttal magasabb átlagot értek, mint egy évvel ezelőtt, a 2018. évi felmérésben a kérdésre adott válaszadók átlaga 71,2% lett.

Ezzel szemben a legjelentősebb visszaesést az alábbi kettő kontroll esetében mértük:

- A belső szabályzatban a használaton kívüli vagyontárgyak hasznosításának a szabályairól, itt 48,1%-os visszaesés tapasztalható előző évhez képest, így a 2018. évben 41,8% volt a kérdésre adott válaszok átlaga.
- A társaságok a közbeszerzési, pályázati (ár) ajánlatokat szabályozott rendben, belső árlisták, költségkalkulációk alapján készítése kérdéskörben is gyengébben szerepeltek. 2018 évben 42,6%-os átlagot értek el ennél a kérdésnél 26,3 százalékponttal alacsonyabban, mint egy évvel korábban.

Az integritás felmérésben mindkét évben résztvevők 2017. évben átlagosan 1,5 százalékponttal, míg 2018. évben 4,1 százalékponttal teljesítettek jobban kontrolláltságot tekintve, mint az összes társaság. Következésképpen a 2017. évi felmérésben való részvétel segíthette őket abban, hogy 2018-ban az átlagnál kedvezőbb eredményt érjenek el.

Felhasznált irodalom

Berényi és Társa Ügyvédi Iroda: Tanulmány az MNV Zrt. portfóliójába tartozó társaságok feletti tulajdonosi joggyakorlás során felhasználható egységes korrupcióellenes koncepció és konkrét ajánlások a korrupcióellenes tevékenység hatékonyságának és eredményességének növelésére (I. –IV.) 2015. június

Domokos László – Nyéki Melinda – Jakovác Katalin – Németh Erzsébet – Hatvani Csaba: Kockázatelemzés és kockázatkezelés a közszférában és a közpénzügyi ellenőrzésben, Pénzügyi Szemle 2015. 1. szám, 7-28. oldal

Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt.: Felelős vállalatirányítási ajánlások, Ajánlás az állami tulajdonú vállalatok számára 2013. július

Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt.: Kockázatkezelési Kézikönyv és Esettanulmány 2013. július

Németh Erzsébet - Martus Bettina Szandra - Szabó Zoltán Gyula - Vargha Bálint Tamás: Integritás felmérés közintézmények 2016 Kutatási jelentés, Állami Számvevőszék 2016. december

Pulay Gyula - Ferencz Katalin Zsuzsanna - Marosi Gyöngyi - Vida Cecília: A többségi állami, önkormányzati tulajdonú társaságokat leginkább veszélyeztető korrupciós kockázatok és az azokat kezelő integritáskontrollok meghatározásához Állami Számvevőszék 2015. december

Pulay Gyula - Ferencz Katalin Zsuzsanna - Marosi Gyöngyi - Vida Cecília: Elemzés a többségi állami tulajdonú társaságok körében végzett integritás felmérés eredményeiről Állami Számvevőszék 2016. május

Pulay Gyula Zoltán - Szatmári János - Vida Cecília - Dávid Gábor: Összefoglaló tanulmány a többségi önkormányzati tulajdonú társaságok körében végzett integritás felmérés eredményeiről 2017. január

Pulay Gyula: A korrupció megelőzése a szervezeti integritás megerősítése által, Pénzügyi Szemle 2014. 2. szám, 151-166. oldal

Szatmári János - Kakatics Lili - Szabó Zoltán Gyula: A 2011-2013. évi integritás felmérések céljai, módszertana és eredményei, Pénzügyi Szemle 2014. 2. szám, 181-203. oldal

Fogalomtár

Eredendő veszélyeztetettség	A társaság alapvető tevékenységeivel (pl. közfeladatok ellátása, közszolgáltatások nyújtása, vagyonekezelés) 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.
Kisebb / nagyobb társaságok	A 600 millió forint mérlegfőösszeg alatti, illetve feletti társaságok. A kategorizálás illeszkedik A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény 3.§ (1)-(3) bekezdésében meghatározott mérlegfőösszeg kategóriákhoz. (Eszerint mikro-vállalkozás a legfeljebb 2 millió euró, 600 millió forint alatti mérlegfőösszegű vállalkozás.)
Korrupció	A közpénzek, közvagyron, 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, közvagyron, 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 társaságok. (Taktv. 1. §)
Közvetlen tulajdonosi joggyakorlás	A köztulajdonú 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.
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)
Vállalatcsoport (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 társaság napi működési feltételeit jelentősen befolyásoló – az eredendő veszélyeztetettséget növelő – kockázati, veszélyeztetettségi összetevői, amelyek közvetlenül nem kötődnek az alaptervekenységhez, de jelenlétük fokozza az integritási, korrupciós kockázatokat. Magában foglalja a 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 társaságok aránya 2017. évi mérlegfőösszegének nagysága alapján	8
2. számú ábra: A társaságok átlagos EVT indexe a mérlegfőösszeg nagysága szerinti csoportokban	10
3. számú ábra: A társaságok EVT indexe a feladatellátás jellege szerint.....	11
4. számú ábra: A társaságok EVT indexe a tevékenység jellege és üzemméret szerint	12
5. számú ábra: A társaságok EVT indexe vállalatcsoportti tagság szerint	13
6. számú ábra: A társaságok VNT indexe üzemméret szerint	14
7. számú ábra: A társaságok VNT indexe a tevékenység jellege szerint.....	15
8. számú ábra: A társaságok VNT indexe a tevékenység jellege és üzemméret szerint	16
9. számú ábra: A társaságok VNT indexe a kapott európai uniós támogatás mértéke alapján.....	17
10. számú ábra: A társaságok VNT indexe az alkalmazott közbeszerzési eljárások alapján.....	18
11. számú ábra: A társaságok KET indexe üzemméret szerint	19
12. számú ábra: A társaságok KET indexe a tevékenység jellege szerint.....	21
13. számú ábra: A társaságok KET indexe a feladatellátás jellege és üzemméret szerint	21
14. számú ábra: A társaságok KET indexe a tulajdonosi struktúra szerinti csoportokban	23
15. számú ábra: A társaságok KET indexe uniós támogatás mértéke szerint	24
16. számú ábra: Az állami, illetve az önkormányzati tulajdonú társaságok KET indexe a tevékenység jellege szerint.....	29
17. számú ábra: A társaságok KET indexe a stratégiai tervek végrehajtását rendszerszerűen mérő mutatók kidolgozása szerint.....	30
18. számú ábra: A társaságok KET indexe a kockázatelemzés alapján kidolgozott belső ellenőrzési terv megléte alapján.....	31
19. számú ábra: A társaságok KET indexe a munkatársak gazdasági vagy egyéb érdekeltségeikről való nyilatkozási kötelezettség alapján	32
20. számú ábra: Az eredendő veszélyeztetettség intenzitásának alakulása kiemelt területenként.....	34
21. számú ábra: A veszélyeztetettséget növelő tényezők intenzitásának alakulása kiemelt területenként.....	34
22. számú ábra: A kontroll–kiépítettség intenzitásának alakulása kiemelt területenként	35
23. számú ábra: A veszélyeztetettségi tényezők és a kontrollok indexértékeinek kapcsolata	39
24. számú ábra: Az A-D csoportokba sorolt társaságok csoporton belüli megoszlása mérlegfőösszegeik alapján.....	40

25. számú ábra: A közszolgáltatást végző és nem végző társaságok A-D csoportok közötti megoszlása, és csoportonkénti átlagos KET indexe	42
26. számú ábra: A csoportok integritáskontollok kiépítettsége szerint területenként a területi átlaggal összehasonlítva	44
27. számú ábra: Az integritási jellemzőhöz rendelt kérdésekre pozitív választ adó társaságok száma és átlagos KET indexe.....	49
28. számú ábra: Az indexek alakulása a közös kérdések tekintetében 2017. és 2018. években.....	50

Táblázatok jegyzéke

1. számú táblázat: A társaságok megoszlása köztulajdonban lévő részesedés szerint....	7
2. számú táblázat: Az állami és önkormányzati tulajdonú társaságok megoszlása közszolgáltatás szerint	8
3. számú táblázat: A veszélyeztetettségi- és kontrollindexek átlagos értéke a résztvevők egészére nézve.....	10
4. számú táblázat: Az EVT index értéke a közszolgáltatást nyújtó és nem nyújtó társaságoknál.....	11
5. számú táblázat: A közszolgáltatást végző és nem végző társaságok eredendő veszélyeztetettségében jelentkező különbségre ható legjelentősebb tényezők.....	11
6. számú táblázat: A mérlegfőösszeg szerint csoportosított közszolgáltató és nem közszolgáltató társaságok EVT indexei közötti különbség	13
7. számú táblázat: A mérlegfőösszeg növekedésével legnagyobb mértékben változó veszélyeztetettséget növelő tényezők	14
8. számú táblázat: A mérlegfőösszeg szerint csoportosított közszolgáltató és nem közszolgáltató társaságok VNT indexei közötti különbség	16
9. számú táblázat: A társaságok megoszlása a közbeszerzéssel kapcsolatos veszélyeztetettségi és kontroll tényezők erőssége alapján	19
10. számú táblázat: A különböző üzemméretű társaságok kontroll-kiépítettségében jelentkező különbségre ható legjelentősebb tényezők	20
11. számú táblázat: A mérlegfőösszeg szerint csoportosított közszolgáltató és nem közszolgáltató társaságok KET indexei közötti különbség	22
12. számú táblázat: A veszélyeztetettségi- és kontrollindexek átlagos értéke tulajdonos szerint a 2018. évi felmérés adatai alapján	25
13. számú táblázat: A mérlegfőösszeg szerint csoportosított állami és önkormányzati tulajdonú társaságok EVT indexei közötti különbség.....	25
14. számú táblázat: A mérlegfőösszeg szerint csoportosított állami és önkormányzati tulajdonú társaságok VNT indexei közötti különbség.....	27
15. számú táblázat: A mérlegfőösszeg szerint csoportosított állami és önkormányzati tulajdonú társaságok KET indexei közötti különbség.....	28
16. számú táblázat: A legerősebb és leggyengébb intenzitású kontrollok a Gazdálkodás kiemelt területen.....	36
17. számú táblázat: A legerősebb és leggyengébb intenzitású kontrollok a Külső kapcsolatok kiemelt területen	36
18. számú táblázat: A legerősebb és leggyengébb intenzitású kontrollok a Közfeladat ellátása kiemelt területen.....	37
19. számú táblázat: A legerősebb és leggyengébb intenzitású kontrollok a Külső és belső ellenőrzések kiemelt területen.....	37
20. számú táblázat: A 25 százaléknál gyengébb intenzitású kontrollok a Szervezeti kultúra kiemelt területen.....	38

21. számú táblázat: A társaságok megoszlása a veszélyeztetettség mértéke és a kontrollszint kiépítettsége szerint	40
22. számú táblázat: A közszolgáltatást nyújtó társaságok megoszlása A-B-C-D kategóriák szempontjából	41
23. számú táblázat: A KET indexek alakulása kiemelt területekén a kockázat és a kontroll viszonya alapján képzett csoportokban	43
24. számú táblázat: Az A-D csoportok közötti eltérést kifejező együtthatók kiemelt területekén.....	44
25. számú táblázat: A legnagyobb szórást mutató kontrollok	47
26. számú táblázat: A mindkét felmérésben résztvevő társaságok kockázat-kontroll szerinti csoport-besorolásának változásai.....	51

1. számú melléklet: Az integritás felmérés módszertana

Az integritás kérdőív szerkezete

A felmérést az ÁSZ „A többségi állami, önkormányzati tulajdonú társaságokat leginkább veszélyeztető korrupciós kockázatok és az azokat kezelő integritáskontrollok meghatározásához” című tanulmányával alapozta meg³. 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 102 kérdést tartalmaz, melyből 11 kérdés az eredendő veszélyeztetettségi tényezők, 33 kérdés a veszélyeztetettséget növelő tényezők, 58 kérdés a kontrollt erősítő tényezők beazonosítását, kiépítettsége szintjének mérését szolgálja. A kérdéseket a kérdőív 6 kiemelt terület köré csoportosítja.

A kérdőívre adott válaszok alapján – előzetesen definiált algoritmus segítségével – a társaságok integritási helyzetére vonatkozóan három, százalékos formában kifejezett index kerül kiszámításra, az Eredendő Veszélyeztetettségi Tényezők (EVT) indexe, a Veszélyeztettséget Növelő Tényezők (VNT) indexe és 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 kiemelt területenként az **M1. számú táblázat** mutatja be.

M1. számú táblázat: Az integritás-kérdőív kérdéseinek darabszáma kiemelt területek és integritási tényezők szerint

Kiemelt terület sorszám	Kiemelt terület megnevezése	EVT (db)	VNT (db)	KET (db)	Kérdések száma
1	Felelős irányítás	2	7	8	17
2	Közfeladat ellátás	6	3	8	17
3	Gazdálkodás	1	8	8	17
4	Külső kapcsolatok	2	7	8	17
5	Külső és belső ellenőrzések	-	5	12	17
6	Szervezeti kultúra	-	3	14	17
Összesen		11	33	58	102

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 társaságnál nem áll fenn. A veszélyeztetettség értéke pozitív, ha az fennáll (megvalósul). A veszélyeztetettség értéke 1 vagy 0, ha eldöntendő kérdésről van szó, illetve tört rész, ha osztályközök alapján adható a választ.
- A KET indexekhez tartozó kérdések esetében, ha az integritási kockázatokat mérséklő kontrollok kialakításra kerültek az adott társaságnál a válaszok értéke 1, (illetve a lehetséges több válasz miatt ennek pozitív tört értéke). A KET indexekhez tartozó

³ Elérhető az ÁSZ honlapján

(https://www.asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_tanulmanyok/2015/tanulmany_a_tobbsegi_allami_onkormanyzati_tulajdonu_gazdasagi_tarsasagokat_leginkabb veszelyezteteto_korrupcios_kockazatok_es_az_ukat_kezelo_integritaskontrollok_meghatarozasahoz.pdf?ctid=855)

kérdésekre adott válaszok értéke nulla, ha az integritást támogató, a korrupciós kockázatokat mérséklő kontrollok nem léteznek, nem jellemzőek az adott társaságnál.

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

A képleteket, amelyek alapján az indexek egy-egy társaságra kiszámításra kerülnek az **M2. számú táblázat** mutatja be.

M2. számú táblázat: Az integritási tényezők indexei számításának képletei

Index megnevezése	Index kiszámításának képlete egy társaságra
Eredendő Veszélyeztetettségi Tényezők (%)	$\frac{\sum_{i=1}^{11} \text{evt}(i) \text{ megszerzett pontérték}}{\sum_{i=1}^{11} \text{evt}(i) \text{ max pontérték}} * 100$ <p>i=1-től 11-ig (EVT alá sorolt kérdések száma)</p>
Veszélyeztetettséget Növelő Tényezők (%)	$\frac{\sum_{i=1}^{33} \text{vnt}(i) \text{ megszerzett pontérték}}{\sum_{i=1}^{33} \text{vnt}(i) \text{ max pontérték}} * 100$ <p>i=1-től 33-ig (VNT alá sorolt kérdések száma) vnt(i)max≠nem értelmezhető</p>
Kontrollt Erősítő Tényezők (%)	$\frac{\sum_{i=1}^{58} \text{ket}(i) \text{ megszerzett pontérték}}{\sum_{i=1}^{58} \text{ket}(i) \text{ max pontérték}} * 100$ <p>i=1-től 58-ig (KET alá sorolt kérdések száma) ket(i)max≠nem értelmezhető</p>

Az M2. számú táblázatban bemutatott képletek alapján az elektronikusan kitöltött és visszaküldött kérdőívben szereplő válaszokból automatikusan kerül kiszámításra a válaszadó társaságra vonatkozó három indexérték. Következésképpen a kérdőív valóságnak megfelelő kitöltése esetén a kapott indexértékek megbízhatóan jellemzik a társaság integritási veszélyeztetettségét, illetve az e veszélyekkel szembeni ellenálló-képességet erősítő integritási kontrollok kiépítettségének szintjét. Az egyes választ adó társaságokra kiszámolt indexek számtani átlaga adja meg a teljes válaszadói körre, illetve egy-egy vállalatcsoportra számított indexek értékeit.

2. számú melléklet: A köztulajdonú gazdasági társaságok 2018. évi integritás felmérése kérdőívének kérdései

Felelős irányítás

1. Társaságuk jegyzett tőkéjében mekkora a köztulajdonban lévő részesedés?
2. Több tulajdonos esetén külön megállapodásban /szerződésben rögzítették-e a tulajdonosokat érintő jogokat és kötelezettségeket?
3. Amennyiben az elmúlt 3 évben a Társaságuknál tőkevesztés következett be, milyen intézkedésre került sor?
4. Társaságuk az elmúlt 3 évben részesült-e tulajdonostól származó hozzájárulásban, támogatásban?
5. Társaságuk tájékoztatja-e a tulajdonosokat az alapítói/ közgyűlési/ taggyűlési határozatok végrehajtásáról?
6. A felügyelőbizottság (FB) ügyrendje szabályozza-e az FB és a belső ellenőrzés közötti kapcsolatot?
7. A felügyelőbizottság legalább évente írásban értékelte-e a munkáját és azt átadta-e a tulajdonos részére?
8. A felügyelőbizottság az igazgatóság/ vezérigazgató/ ügyvezető által hozott határozatokról, azok teljesüléséről szóló tájékoztatás alapján tett-e intézkedést az elmúlt évben?
9. Az alapító okirat / társasági szerződés tartalmazza-e az alapító/ közgyűlés/ taggyűlés/ tulajdonosi jogok gyakorlója hatásköreit kiemelt ügyletek tekintetében?
10. Az igazgatóság, illetve az ügyvezetés üléseiről/értekezleteiről készül-e jegyzőkönyv, amely tartalmazza a hozzászólások lényegét?
11. Társaságuk működtet-e vezetői információs rendszert vagy kontrolling rendszert?
12. A Társaság beszámol-e a stratégiai célok és a fenntartható fejlődésre vonatkozó célok teljesüléséről?
13. Társaságuknál az elmúlt 3 évben volt-e tulajdonosi joggyakorló által elrendelt, lefolytatott pénzügyi-gazdasági vagy feladatellátáshoz kapcsolódó ellenőrzés?
14. A Társaság vezető tisztségviselőivel és azok közeli hozzátartozójával, illetve a tulajdonukban álló gazdasági társaságokkal kötendő szerződésről szóló döntést szabályozza-e a Társaság létesítő okirata, illetve szabályzata?
15. Amennyiben a Társaság az elmúlt 3 évben a tulajdonostól tagi kölcsönben vagy egyéb módon kapott támogatásban részesült, annak felhasználásáról beszámolt-e a tulajdonos felé?
16. Az FB az alapító okiratban / társasági szerződésben meghatározott jogköreit az elmúlt egy évben gyakorolta-e?
17. Az elmúlt 3 évben történt szervezeti struktúra változásokat követően a szervezeti és működési szabályok aktualizálása megtörtént-e 60 napon belül?

Közfeladat ellátás

18. Társaságuk ellát-e közfeladatot, nyújt-e közszolgáltatást?
19. A Társaság engedélyezési jogkört gyakorol-e a közfeladat-ellátásához, a közszolgáltatás nyújtásához kapcsolódóan?
20. A Társaságuk által ellátott közfeladat, nyújtott közszolgáltatás díját milyen módon határozzák meg?
21. A közfeladat-ellátás, a közszolgáltatás díját a költségmegtérülés elve alapján határozták-e meg?
22. Társaságuknak van-e jogköre méltányosságból elengedni vagy csökkenteni a közfeladat-ellátási, közszolgáltatási díjat?
23. A létesítő okirat/ vagyonkezelési szerződés/ üzemeltetési szerződés/ közfeladat-ellátási szerződés meghatározott-e a Társaság részére a feladatellátáshoz kapcsolódóan műszaki és gazdálkodási követelményeket?
24. Társaságuk közfeladat-ellátási, üzemeltetési szerződését módosították-e a hatályos jogszabályi előírásoknak megfelelően?
25. A Társaságuk a közfeladaton, illetve közszolgáltatáson kívüli tevékenységét milyen megrendelői kör részére végzi?
26. A Társaság alakított-e ki eljárásrendet annak vizsgálatára, hogy a szerződéses partnerek megfelelnek-e az átlátható szervezetekre vonatkozó előírásoknak?
27. A Társaság kockázatkezelési szabályzata tartalmazza-e a szerződéses viszonyokhoz kapcsolódó kockázatok felmérésére, kezelésére, nyomon követésére vonatkozó eljárásokat?
28. Hány vezetői szint van az Önök Társaságában?
29. A szervezeti működést szabályozó belső szabályzat tartalmazza-e a döntések delegálásának rendjét?
30. A Társaságuk által végzett, nem közfeladatnak, közszolgáltatásnak minősülő tevékenység díját önköltségszámítással alátámasztják-e?
31. A Társaság vagyonkezelésében/üzemeltetésében lévő vagyon tekintetében a Társaság rendelkezik-e hatályos vagyonkezelési/üzemeltetési szerződéssel? (több válasz is megjelölhető)
32. A Társaság felosztja-e az általános költségeket a köz- és egyéb szolgáltatások között?
33. A közfeladat ellátásába bevonásra került-e alvállalkozó?
34. Amennyiben a közfeladat ellátásába alvállalkozó került bevonásra, annak eredményességét a Társaság évente értékelte-e?

Gazdálkodás

35. Az elmúlt évben mekkora volt a Társaság év végi mérlegfőösszegének értéke?
36. Mekkora volt a Társaságuk által kapott uniós forrásból származó támogatás összesített összege az elmúlt 3 évben?
37. A Társaságuk által az elmúlt 3 évben értékesített tulajdonában álló vagyon tekintetében az értékesítésre irányuló eljárás nyilvános volt-e?
38. A Társaság belső szabályzatban rendelkezett-e a használaton kívüli vagyontárgyak hasznosításának a szabályairól?
39. A Társaság szabályozza-e a szerződéskötések (pl. kiszervezett feladat, alvállalkozói szerződések) tekintetében az érdekkonfliktus/összeférhetlenség kérdését?
40. Társaságuk rendelkezik-e üzletrésszel/ részesedéssel más gazdasági társaságban? (több válasz is megjelölhető)
41. A Társaságuk meghatározott-e olyan mutatókat (indikátorokat), amelyek alapján a stratégiai tervek végrehajtását rendszeresen mérik/értékelik?
42. Értékelik-e a szervezet hatékonysága és/vagy eredményessége tekintetében megfogalmazott célok teljesülését?
43. Társaságuk a közbeszerzés hatálya alá nem tartozó beszerzések esetén alkalmazza-e a legalább három árajánlat bekérésének gyakorlatát?
44. Társaságuk által indított közbeszerzési eljárások között milyen gyakran fordult elő meghívásos eljárás az elmúlt évben?
45. Az elmúlt évben Társaságukkal előfordult-e, hogy ugyanaz az ajánlattevő több közbeszerzési eljárást is megnyert?
46. Az elmúlt évben előfordult-e, hogy ugyanaz az ajánlattevő volt a közbeszerzési eljárás nyertese, amellyel Társaságuknak a kiírást megelőzően - a kiírt közbeszerzési eljárással azonos vagy hasonló tárgyban - szerződéses kapcsolata volt?
47. A Társaság közzéteszi-e honlapján az államháztartás pénzeszközei felhasználásával, az államháztartáshoz tartozó vagyonnal történő gazdálkodással összefüggő szerződések adatait?
48. A Társaság lejárt követeléseivel kapcsolatban milyen intézkedést kellett tenni az elmúlt 3 évben?
49. Az elmúlt 3 évben előfordult veszteség legfőbb oka mi volt?
50. A Társaság az elmúlt 3 évben hasznosított-e használaton kívüli vagyontárgyat?
51. Társaságuk által az elmúlt 3 évben kötött bérleti szerződés (bérbeadás) megkötését megelőzően kért-e be előzetes ajánlatokat?

Külső kapcsolatok

52. Előfordult-e az elmúlt 3 évben, hogy egy másik, a vállalatcsoportba tartozó tagtársaságtól szolgáltatást vett igénybe, vagy szolgáltatást nyújtott egy másik tagtársaság részére (esetleg egyéb kereskedelmi üzleti kapcsolat jött létre)?
53. Készültek-e kimutatások a vállalatcsoportra történő átszervezésből adódó megtakarításokra (többletköltségekre) vonatkozóan (az elmúlt 3 évben)?
54. Egységes kontrolling, illetve vezetői információs rendszert alakítottak-e ki a vállalatcsoporton belül?
55. Társaságuk az elmúlt 3 évben milyen állami/ önkormányzati hozzájárulásban, támogatásban részesült? (több válasz is megjelölhető)
56. Társaságuk az elmúlt 3 évben kapott állami/ önkormányzati hozzájárulás, támogatás felhasználásáról elszámolt-e?
57. Társaságuk az elmúlt 3 évben magánszemélyektől, magánvállalkozásoktól, más szervezettől, alapítványtól kapott-e közvetett vagy közvetlen módon adományt, támogatásokat?
58. Milyen módon támogatott Társaságuk az elmúlt 3 évben egyéb szervezeteket (pl. közcélú szervezetek, alapítványok), illetve gazdasági társaságokat (kivéve saját tulajdonban lévő társaság)? Több válasz is megjelölhető
59. Társaságuk a támogatás odaítélése előtt ellenőrizte-e a támogatott egyéb szervezeteket, gazdasági társaságokat, gyűjtött-e azok működéséről információt?
60. Társaságuk kijelölt-e (munkaköri kötelezettségként meghatározta-e) a közérdekű nyilvános adatok közzétételéért felelős dolgozót (adatfelelőst)?
61. Társaságuk kezeli-e az állampolgárok/ügyfelek jelzéseit, bejelentéseit, panaszait panaszvonal működtetésével vagy egyéb internetes felületen, azokat kivizsgálja-e és megválaszolja-e?
62. A Társaság az állampolgárok/ügyfelek elégedettségére vonatkozó mérések eredményét áttekinti-e, és meghozza-e a szükséges intézkedéseket?
63. A Társaság tevékenységére vonatkozó jogi szabályozás rendszere bonyolult-e?
64. Az ügyvezetés intézkedett-e annak érdekében, hogy a Társaság működése szempontjából jelentőséggel bíró jogszabályokat a honlapon közzétegyék?
65. Alkalmazott-e külső tanácsadót vagy külső szakértőt a Társaság az elmúlt évben?
66. Szabályozta-e a Társaság a külső tanácsadók vagy külső szakértők alkalmazása során az összeférhetlenség kérdését eljárásrendben, szabályzatban?
67. Társaságuk vevői, ügyfelei kockázatosnak minősülnek-e a fizetőképesség tekintetében?
68. Volt-e az elmúlt 3 évben a társasággal kapcsolatban külső szerv(ezet) vagy személy által bejelentett vagy feltárt integritás-sérelemmel járó vagy korrupciós gyanút felvető esemény?

Külső és belső ellenőrzések

69. Társaságuk rendszerszerűen vizsgálta-e a közbeszerzések útján beszerzett áruk vagy szolgáltatások szerződés szerű teljesítésének megfelelőségét az elmúlt évben?
70. Társaságuk a közbeszerzési, pályázati (ár)ajánlatokat szabályozott rendben, belső árlisták, költségkalkulációk alapján készítette-e el az elmúlt évben?
71. A független könyvvizsgáló által az elmúlt 3 évben feltárt szabálytalanság, általa jelzett visszaélésre, csalásra utaló körülmények, illetve vezetői levélben jelzett veszélyek tekintetében a vezetőség tett-e intézkedéseket?
72. A szerződések, a teljesítésigazolások, illetve a kifizetések jogi és/vagy számviteli szabálytalansága vonatkozásában a független könyvvizsgáló vagy a belső ellenőr által adott figyelemfelhívás tekintetében a vezetőség tett-e intézkedéseket?
73. Az elmúlt 3 évben az uniós forrásból származó támogatások felhasználásával kapcsolatban indított ellenőrzés vagy szabálytalansági eljárás eredménye elmarasztaló volt-e?
74. Az elmúlt 3 évben lefolytatott NAV ellenőrzésnek mi volt az eredménye?
75. Az elmúlt 3 évben lefolytatott egyéb hatósági ellenőrzésnek mi volt az eredménye?
76. Az elmúlt 3 évben lefolytatott ÁSZ ellenőrzésnek mi volt az eredménye? (Több ellenőrzés esetén a legutolsó ellenőrzést vegye figyelembe)
77. A Társaságnak van-e a 2018. évre elfogadott belső ellenőrzési terve, amely kockázatelemzés alapján készült?
78. A Társaság belső ellenőrzési tervét a felügyelőbizottság jóváhagyta-e?
79. A belső ellenőrzés által az elmúlt évben megfogalmazott javaslatokra készültek-e dokumentált módon intézkedési tervek?
80. A belső ellenőrzés az elmúlt évben beszámolt-e a felügyelőbizottság felé a belső kontroll mechanizmusok működéséről?
81. Társaságuknál alkalmaznak-e rendszerszerű kockázatelemzést, és az eredmények alapján folytatnak-e kockázatkezelési tevékenységet? (több válasz is megjelölhető)
82. Társaságuk rendszeresen felméri-e a korrupciós kockázatokat?
83. Az elmúlt 3 évben uniós vagy hazai államháztartási forrásból származó támogatás felhasználásával megvalósuló beruházás(ok), projekt(ek) tekintetében a támogatás odaítélését megelőzően készült-e megvalósíthatósági- vagy hatástanulmány?
84. Az uniós vagy hazai államháztartási forrásból származó támogatások felhasználása kapcsán a társaság szabályozza-e (belső szabályzatban, pályázati kiírásban, szerződésben) az alvállalkozók bevonásának lehetőségét, feltételeit?
85. Amennyiben az elmúlt 3 évben a társaság uniós vagy hazai, államháztartási forrásból származó támogatásban részesült, vannak-e belső előírások a támogatás felhasználásának ellenőrzésére vonatkozóan (pl. a fizikai teljesülés helyszíni ellenőrzése, a teljesítés összhangja a támogatási szerződéssel, a kifizetésekkel, a költségek elszámolásának ellenőrzése)?

Szervezeti kultúra

86. A Társaság az általa követendő integritási elveket rögzíti-e belső vagy nyilvános dokumentumban (pl. stratégiában rögzített módon, magatartási kódex kiadásával)?
87. Társaságuk az etikai szabályok megsértésének kivizsgálására szervezeti egységet / személyt jelölt-e ki és az eljárására vonatkozó szabályokat rögzítette-e?
88. A Társaság létrehozott-e munkáltatói visszaélés-bejelentési rendszert?
89. Felmerült-e az elmúlt 3 évben bizalmas információ, üzleti titok kiszivárgása, átadása, amellyel kapcsolatban a Társaság gazdasági, üzleti érdekei sérülhetnek?
90. A külső partnerekkel folytatott kommunikáció szabályait (átadható információ, információátadás formája, információ tartalmának ellenőrzése, bizalmas információk kezelésének módja) meghatározták-e?
91. Társaságuk szabályozta-e a limitet a külső partnertől kapott különféle ajándékok, meghívások, utaztatások maximális értékét?
92. A Társaság szabályozta-e a cégautó és egyéb eszközök társasági feladatellátással össze nem függő (magán)célra való felhasználását?
93. Társaságuk belső szabályzatban szabályozta-e az összeférhetetlenség kérdéskörét (pl. egyedi nyilatkozatok, mentesítési eljárások, egyéb szervezeteknél egyidejűleg ellátott tisztségek)?
94. Társaságuk belső szabályozása kötelezővé teszi-e a munkatársaknak, hogy nyilatkozzanak gazdasági vagy egyéb érdekeltségeikről?
95. Gyakori, hogy az új munkatársak kiválasztása pályáztatás nélkül történik?
96. A vezető tisztségviselők/munkatársak munka- vagy egyéb viszonyának megszűnésekor Társaságuk alkalmaz-e versenytildalmi megállapodást?
97. Társaságuk működtet-e egyéni teljesítményértékelési rendszert?
98. A teljesítményértékelések befolyásolják-e a dolgozók éves jövedelmének alakulását?
99. A javadalmazási szabályzat tartalmazza-e a vezetők és a tisztségviselők javadalmazási elveit, a vezetők munkaviszonyának megszüntetése esetén járó juttatásokat, a vezetők prémium fizetési feltételeit, továbbá a vezetők költségterítését?
100. Volt-e ügyletkötés miatt érdekkonfliktus, összeférhetetlenség kivizsgálására lefolytatott eljárás, amelynek az eredménye elmarasztaló volt?
101. A Társaságuknál alkalmazott munkatársak munkaköri leírása tartalmazza-e a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciákat?
102. Alkalmaz-e a társaság rotációt a korrupcióval veszélyeztetett munkakörök vonatkozásában?