

Állami Számvevőszék

## **Tanulmány**

A többségi állami, önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokat leginkább veszélyeztető korrupciós kockázatok és az azokat kezelő integritáskontrollok meghatározásához

Budapest, 2015. december

Felügyeleti vezető: Dr. Pulay Gyula

Készítette: Ferencz Katalin Zsuzsanna számvevő vezető főtanácsos  
dr. Marosi Gyöngyi számvevő főtanácsos  
Vida Cecília számvevő főtanácsos

## Tartalomjegyzék

Előszó .....	4	
Vezetői összefoglaló .....	5	
Bevezetés.....	7	
1. Erendő korrupciós veszélyeztetettség .....	11	
1.1 A közvagyon felett rendelkező gazdasági társaságok működésével kapcsolatos tipikus korrupciós kockázatok.....	11	
1.2 A közfeladat ellátásból adódó korrupciós kockázatok .....	13	
2. A korrupciós veszélyeztetettséget növelő tényezők.....	15	
2.1 A gazdasági feltételek változásával kapcsolatos tényező .....	15	
2.2 A szabályozási környezet bonyolultságához, változásához, a külső ellenőrzésekhez, tulajdonosi felügyelethez köthető tényezők .....	17	
2.3 A gazdasági társaság felépítéséhez, működési módjához köthető tényezők.....	19	
3. A korrupcióval szembeni ellenálló-képességet növelő tényezők .....	22	
3.1 A gazdasági társaságok tipikus belső szabályzatai, amelyek integritáskontrollként is működhetnek .....	25	
3.2 A többségi állami/önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságok által alkalmazandó speciális szabályozások, amelyek integritáskontrollként is működhetnek....	30	
3.3 A kötelezően nem előírt „lágy” integritáskontrollok .....	36	
4. A kérdőív szerkezete, az egyes témakörökhöz tartozó kérdéscsoportok .....	38	
5. A kérdőív kiértékelésének szempontjai és módszertana.....	40	
Felhasznált irodalom .....	43	
Fogalomtár .....	44	
Jogszabályok jegyzéke .....	47	
Rövidítések jegyzéke.....	49	
1. számú melléklet	<i>Az Állami Számvevőszék által 2010-2015. között ellenőrzött többségi állami vagy önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok.....</i>	50
2. számú melléklet	<i>Kérdőív a többségi állami tulajdonú gazdasági társaságok integritás kontrollrendszerének értékeléséhez.....</i>	51

## Előszó

Tíz évvel ezelőtt Magyarországon még szinte ismeretlen volt a szervezeti integritás fogalma. Kevesen tudták, hogy ennek milyen nagy jelentősége van a korrupció megelőzése szempontjából. Az Állami Számvevőszék munkatársainak egy kis csoportja a holland számvevőszék szakértőitől egy – az Európai Unió által finanszírozott – intézményközi együttműködési program során ismerkedett meg a holland közigazgatásban bevezetett integritásirányítási modellel. A modell lényege, hogy a közigazgatási szervek önértékelés formájában, évente felméri a működésük során felmerülő korrupciós kockázatokat, majd megvizsgálják, hogy az általuk kiépített és működtetett kontrollok elegendő védelmet nyújtanak-e a feltárt kockázatokkal szemben. Ha nem, akkor tovább erősítik a veszélyekkel szembeni ellenálló-képességüket. A holland modell figyelemre méltó jellemzője, hogy nemcsak a kötelezően betartandó szabályok meglétét vizsgálja, hanem hangsúlyozza a pozitív értékek kinyilvánításának és követésének fontosságát is. Ennek lehetséges eszközei: az értékeket megfogalmazó stratégia és küldetésnyilatkozat, a magatartási kódex, az etikai dilemmák megvitatása, a vezetői példamutatás. A modellt hitelesíti, hogy nemzetközi felmérések szerint Hollandia a korrupció által legkevésbé érintett országok közé tartozik.

A holland modellt nemcsak az teszi vonzóvá, hogy a korrupció megelőzését helyezi előtérbe, hanem az is, hogy a korrupció elleni küzdelemnek egy új színterét nyitja meg azáltal, hogy az integritás erősítését az egyes közigazgatási szervek (vezetőinek) kötelességévé teszi. Ennek a jelentőségét felismerve indította el az Állami Számvevőszék az Integritási Projektjét 2009-ben. Akkor még Magyarországon nem voltak meg a szakmai feltételei annak, hogy sok száz intézmény önértékelés formájában mérje fel integritásának helyzetét. Ezért az ÁSZ vállalkozott arra, hogy egy kérdőíves felmérés segítségével szembesítse a költségvetési szerveket a tevékenységük során jelentkező korrupciós kockázatokkal, és az ellenük való védekezés hiányosságaival. A 2015-ben már ötödik alkalommal elvégzett felmérésben önként résztvevő szervezetek számának dinamikus emelkedése azt jelzi, hogy egyre több költségvetési szerv vezetője ismerte fel saját felelősségét a korrupció csökkentésében, és látja úgy, hogy a felmérés hasznos eszköze a korrupciós kockázatok tudatosításának és a megelőzésüket, kezelésüket szolgáló eszközrendszer megerősítésének.

Felmérésünk sikere, valamint az állami, illetve önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok ellenőrzése során feltárt súlyos kockázatok indították az Állami Számvevőszéket arra, hogy az integritás felmérést kiterjessze e gazdasági társaságokra is. Ennek érdekében egy új kérdőívet dolgoztunk ki. Tanulmányunkban bemutatjuk, hogy a kérdőív megalapozása érdekében milyen tipikus korrupciós kockázatokat azonosítottunk, és milyen kontrollok kiépítését és alkalmazását tartjuk leginkább szükségesnek az e kockázatokkal szembeni ellenálló-képesség fokozására. Tanulmányunk közzétételével elsősorban a felmérésben résztvevő gazdasági társaságok részére mutatjuk be a kérdőív mögötti szakmai megfontolásokat, de ajánlom a tanulmány elolvasását mindazok számára, akik tenni akarnak a korrupció megelőzése, az integritásközpontú szervezeti kultúra elterjesztése érdekében.

Budapest, 2015. december 16.



*Domokos László*  
Domokos László

## Vezetői összefoglaló

Az Állami Számvevőszék 2009-ben indította el a „Korrupciós kockázatok feltérképezése – Integritás alapú közigazgatási kultúra terjesztése” című európai uniós forrásból megvalósított Integritás Projektet, amely sikerrel lezárult. Az ÁSZ 2011. óta végez a költségvetési szervek körében felmérést és jelentett meg elemzéseket a mérések eredményeiről. A projekt sikerességét mutatja, hogy az integritás felmérésben résztvevők köre, az integritás támogatottsága évről-évre nőtt, 2015. évben meghaladta a 2500 intézményt. Az integritás felmérés mind a hazai szakmai körökben, mind a nemzetközi szervezetek részéről elismerést váltott ki.

Az Integritás Projekt továbbfejlesztéseként az ÁSZ célul tűzte ki a többségi állami, önkormányzati tulajdonban álló gazdasági társaságok integritási helyzetének felmérését. Ez a célkitűzés megerősítésre került a Kormány négy évre szóló korrupcióellenes stratégiájában is.

A kiterjesztésre létrehozott új projekt módszertanát és informatikai támogatottságát illetően a költségvetési szervekre kialakított és működtetett felmérés adaptációja. A korrupciós kockázatok és az integritáskontrollok tekintetében azonban egy új elemzést végeztünk, hiszen a gazdasági társaságok körében a korrupciós kockázatok másként merülnek fel, mint a költségvetési intézményeknél, és jelentősen különbözik az a szabályozási környezet is, amelyben az integritáskontrolljaikat kialakítani és működtetni tudják.

Az új projekt első szakaszában a jelen tanulmány és annak részeként – a vállalkozások integritási kockázatainak és e kockázatokkal szembeni ellenálló-képességüket növelő kontrollok kiépítettségi szintjének feltérképezésére és az eredmények megjelenítésére alkalmas – integritás-kérdőív első változata készült el. A projekt második szakaszában kerül sor a kérdőív és kiértékelési rendszere széleskörű szakmai egyeztetésére, a felmérés informatikai feltételeinek megteremtésére, a felvétel előkészítésére, megszervezésére, majd lebonyolítására a többségi állami tulajdonban álló gazdasági társaságok körében.

A kérdőív kidolgozásával, majd felhasználásával az ÁSZ elsősorban a felmérésben résztvevő gazdasági társaságok, valamint a tulajdonosaik számára kíván szakmai támogatást nyújtani az egyes társaságok integritási helyzetének értékeléséhez. Az adatok alapján számított indexek nyilvánosságra hozatalával, valamint a felmérés eredményeiről készült elemzésekkel az ÁSZ a közvéleményt és a politikai döntéshozókat is tájékoztatni kívánja az állami, önkormányzati gazdasági társaságok integritásának legfontosabb jellemzőiről.

A tanulmány a korrupciós kockázatokat – a költségvetési szervek körében alkalmazott megközelítéssel azonosan – eredendő korrupciós kockázatokra, és a korrupció veszélyét növelő tényezőkre bontja, és ezekkel állítja szembe a korrupciós kockázatok mérséklésére, kezelésére hivatott integritási kontrollokat.

Az eredendő kockázatok a többségi állami, önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok alapvető tevékenységeihez kötődnek, és e tevékenységek szükségszerű velejárói. Két ilyen alapvető tevékenységet azonosítottunk a közvagyon kezelését és a közszolgáltatások nyújtását. Mindkét esetben a közösség erőforrásait kell a közösség érdekében hasznosítani, tehát fennáll a veszélye annak, hogy valakik e közösségi forrásokat azok eredeti rendeltetésükkel ellentétesen – korrupció révén – magáncélra akarják felhasználni. Ezért sorra vesszük e két alapvető tevékenységnek azokat a jellemzőit, amelyek fokozzák, vagy éppen csökkentik a korrupció kockázatát. Általában idesoroljuk a társaság alapító okiratában (társasági szerződésében), közszolgáltatási szerződésében rögzített körülményeket, de nem soroljuk ide azokat, amelyek a tulajdonos egyedi döntéseitől, illetve a társaság ügyvezetése döntéseitől függenek.

A korrupció kockázatát növelő tényezők között olyan körülményeket térképezünk fel, amelyek közvetlenül nem kötődnek a két alaptevékenységhez, de jelenlétük fokozza a korrupció kockázatát. E tényezőket három csoportba soroltuk. Az első csoportba a gazdasági feltételek változásával kapcsolatos tényezők tartoznak. Ezek kapcsán fontos megjegyezni, hogy sok esetben a korrupció kockázatának növekedését önmagában jó dolgok (pl. egy uniós támogatás elnyerése, speciális tudású külső szakértők foglalkoztatása) okozzák. A korrupciós kockázat szintjének megemelkedése tehát nem egy elítélendő jelenség, azonban szükségessé teszi egy erősebb kontrollrendszer kiépítését. A második csoportot a szabályozási környezet változásához, a külső ellenőrzésekhez, a tulajdonosi felügyelethez köthető tényezők tartoznak. Miért nem a kontrolltényezők közé soroljuk ezeket? Azért, mert a felmérés a gazdasági társaság által kiépített kontrollok szintjét vizsgálja. Ebből a szempontból nézve a külső szabályozás, a külső ellenőrzés nem kontrolltényező, hanem külső körülmény hiánya, ami a korrupciós kockázatok növekedést jelenti. A harmadik csoportba a gazdasági társaság felépítéséhez, működési módjához köthető, a korrupció veszélyét növelő tényezők tartoznak. Itt is elmondható, hogy sok esetben a más szempontból célszerű szervezeti megoldások (például egy leányvállalat alapítása) hozzájárulhatnak a korrupciós kockázatok növekedéséhez, azaz indokolt ezek tudatosítása is.

A tanulmányban tehát sorra vesszük az eredendő korrupciós kockázatokat és az ezeket növelő tényezőket. Ezek azonosítása után bemutatjuk, hogy a feltárt kockázatokat milyen kérdések segítségével javasoljuk mérni. A 2. számú mellékletben pedig megfogalmazzuk, azokat a konkrét kérdéseket és a lehetséges válaszokat, amelyeket a kockázatok megragadására leginkább alkalmasnak tartunk. A kérdőív készítése során kompromisszumokra kényszerültünk, hiszen egy-egy összetett kockázatot nem minden esetben lehet egyértelműen és alátámasztható módon egy-két megválaszolható kérdéssel beazonosítani.

A többségi állami tulajdonban álló gazdasági társaságoknak szánt kérdőív jelenleg 160 kérdést tartalmaz. (A költségvetési szerveknél alkalmazott kérdőív 155 kérdést foglal magában.) A kérdőív 20 kérdése (13,0%) az eredendő korrupciós kockázatok azonosítását szolgálja. A korrupciós veszélyeztetettséget növelő tényezőket 61 kérdés (38,1%) vizsgálja.

A tanulmányban bemutatjuk azokat a korrupcióval szembeni ellenálló-képességet növelő tényezőket, melyek a gazdasági társaságok korrupciómentes működését elősegítik, illetve azokat a kérdéseket, amelyekkel a szervezet kontrolljai kiépítettségének szintjét javasoljuk mérni. A korrupciós kockázatokat mérséklő kontrollok feltérképezéséhez 79 kérdés (49,4%) kapcsolódik, amelyek a gazdasági társaságok belső szabályozottságát, a humánerőforrás gazdálkodást, a speciális korrupcióellenes rendszereik kiépítettségét, a rögzített etikai normák betartását, továbbá a közpénzekkel való gazdálkodáshoz kapcsolódóan a szerződéses partnerek minősítését (kockázatos partnerek szűrését), a gazdálkodásra vonatkozó adatok nyilvánosságát mérik fel.

Az integritás-kérdőívre adott válaszok alapján – előzetesen definiált algoritmus segítségével – a gazdasági társaságok korrupciós érintettségére vonatkozóan három, százalékos formában kifejezett indexet számolunk majd, az Eredendő Veszélyeztetettségi Tényezők (EVT) indexét, a Korrupciós Veszélyeket Növelő Tényezők (KVNT) indexét, a Kockázatokat Mérséklő Kontrollok Tényezője (KMKT) indexét. A válaszok kiértékelésének szempontjait és módszerét a tanulmány 5. fejezetében mutatjuk be.



## Bevezetés

A szervezeti integritás egy szervezetnek a rá vonatkozó szabályoknak, valamint a részére vagy általa meghatározott értékeknek és elveknek megfelelő működését jelenti. A közszféra szervezetei esetében az integritás elsősorban abban ölt testet, hogy a közérdeket szolgálják, és ennek érdekében szervezetüket ellenállóvá teszik a magánérdek jogosulatlan és etikátlan érvényesülésével, azaz a korrupcióval szemben. A szervezeti integritás megerősítése, az integritásközpontú szervezeti kultúra megteremtése tehát a korrupció megelőzésének eredményes eszköze. Ebből kiindulva indította el az Állami Számvevőszék 2009-ben az Integritás Projektjét, és 2015-ben már az ötödik alkalommal mérte föl a költségvetési szervek korrupciós kockázatait, illetve az azokkal szembeni ellenálló-képességüket. Az integritás kérdőívet önként kitöltő intézmények válaszainak feldolgozása után, az egyes intézménycsoportok korrupciós kockázatait, a kontrolljaik kiépítettségi szintjét jelző indexeket korrupciós kockázati térképeken, a felmérés eredményeit pedig önálló kiadványokban mutatja be az ÁSZ, amelyek elérhetőek az ÁSZ integritás honlapján ([www.integritas.asz.hu](http://www.integritas.asz.hu)).

Az Integritás Projekt továbbfejlesztéseként az ÁSZ célul tűzte ki a többségi állami, önkormányzati tulajdonban álló gazdasági társaságok integritási helyzetének felmérését. Ez a célkitűzés megerősítésre került a Kormány négy évre szóló korrupcióellenes stratégiájában<sup>1</sup> is: *„Az ÁSZ egyrészt vállalta, hogy az uniós finanszírozású projekt 2012. évi lezárását követően is folytatni fogja az évenkénti felmérést (egészen 2017-ig), másrészt azt is, hogy a következő időszakban olyan, a gazdasági társaságokra optimalizált felmérést fog kidolgozni, amely a többségi állami tulajdonú gazdasági társaságok korrupciós kockázatainak feltérképezéséhez és megismeréséhez járul hozzá, ezáltal erősítve a közpénzekkel való felelős gazdálkodás szemléletének érvényesülését.”*

A Kormány az 1336/2015. (V. 27.) határozatával döntött a Nemzeti Korrupcióellenes Program és az azzal összefüggő intézkedések 2015–2016. évre vonatkozó terve elfogadásáról. A Kormány a határozatában felkérte a korrupció elleni küzdelemért különös felelősséget viselő szervezeteket, közöttük az ÁSZ-t, hogy támogassák a határozatban és a Programban szereplő célkitűzések megvalósítását, működjenek közre a feladatok végrehajtásában, és saját stratégiájukban kiemelt helyen szerepeltessék a korrupció megelőzés témáját. A határozat szerint *„a közszféra intézményei körében népszerűsíteni kell az ÁSZ Integritás Felméréséhez történő csatlakozás lehetőségét, továbbá támogatni kell a felmérés többségi állami tulajdonban lévő gazdasági társaságokra történő kiterjesztését, 2015. második félévében próbafelmérés elvégzését és a felmérés lebonyolítását 2016-tól legalább három éven keresztül.”*

Az ÁSZ elnöke 2015 júliusában a belügyminisztert írásban tájékoztatta arról, hogy az ÁSZ a gazdasági társaságokra vonatkozó felmérés előkészítését megkezdte, egyúttal kérte a Belügyminisztérium részéről közreműködő kijelölését. A belügyminiszter mellett – az ÁSZ elnökének kezdeményezésére – közreműködőt jelölt ki a nemzetgazdasági miniszter, a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zártkörűen Működő Részvénytársaság (MNV Zrt.) vezérigazgatója és Magyar Fejlesztési Bank Zártkörűen Működő Részvénytársaság (MFB Zrt.) vezérigazgatója is, valamint a Belügyminisztérium kezdeményezésére bekapcsolódott a munkába a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium képviselője is. A tanulmány számvevőszéki lektorálását követően az említett szervezetek képviselői véleményezték a tanulmányt. Észrevételeiket a tanulmány véglegesítése során figyelembe vettük.

Az Állami Számvevőszék új integritás projektjének célja az integritás kultúrájának megteremtésével megerősíteni a többségi állami, önkormányzati tulajdonú gazdasági

---

<sup>1</sup> Nemzeti Korrupcióellenes Program 2015-2018

társaságok korrupcióval szembeni ellenálló-képességét. E célt az által éri el, hogy egy kérdőív kitöltésével felméri, e vállalatok korrupciós kockázatoknak való kitettsége, és az azok kezelésére alkalmas integritáskontrollok kiépítettségének a szintjét, majd a felmérés adatainak kiértékelésével és az eredmények nyilvánosságra hozatalával szembesíti a gazdasági társaságokat és azok feletti tulajdonosi jogokat gyakorló szervezeteket a korrupciós kockázatokkal és azok kezelésének hiányosságaival.

Az Állami Számvevőszéknek ezt a törekvését három tényező alapozta meg:

1. Az első tényező a jogszabályi környezet. A többségi állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok által nyújtott közszolgáltatások a közösség javát szolgálják, működésük közérdek. Gazdálkodásuknak meg kell felelnie az Alaptörvény 38. cikk (5) bekezdésében rögzített törvényességi, célszerűségi, eredményességi, átláthatósági, elszámoltathatósági követelményeknek.

Az Alaptörvény 32. cikk (1) bekezdés e) pontja alapján a helyi önkormányzat, a helyi közügyek intézése körében, a törvény keretei között gyakorolja az önkormányzati tulajdon tekintetében a tulajdonost megillető jogokat. Ennek keretében az Alaptörvény 32. cikk (1) bekezdés a) pontja és Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvényben (Mötv.) kapott felhatalmazás alapján – figyelemmel a nemzeti vagyronról szóló 2011. évi CXCVI. törvényben (Nvtv.) foglaltakra – az önkormányzatok a tulajdonukban lévő vagyronról, a vagyontárgyak feletti tulajdonosi jogok gyakorlásáról rendeletet alkotnak. Az önkormányzatok alapvetően e rendeletben határoznak a gazdasági társaságaik feletti tulajdonosi jogok gyakorlásáról.

Az állami vagyron feletti tulajdonosi joggyakorlás módját és szervezetét, valamint e vagyronnal való gazdálkodás szabályait az Nvtv. és az állami vagyronról szóló 2007. évi CVI. törvény (Vtv.) szabályozza. Az Nvtv. 16. § (1) bekezdés a) pontjának felhatalmazása alapján, a Vtv. 3. § (1) bekezdés előírása szerint a rábízott állami vagyron feletti az államot megillető tulajdonosi jogok és kötelezettségek összességét tulajdonosi joggyakorlóként – ha törvény vagy miniszteri rendelet eltérően nem rendelkezik – az MNV Zrt. gyakorolja. Külön törvények rendelkeznek az Nvtv. 16. §-ában meghatározott egyes nemzeti vagyronlemek feletti tulajdonosi joggyakorlásról. Így például az MFB Zrt., valamint azon gazdálkodó szervezetek feletti tulajdonosi joggyakorlás módját, amelyek feletti az állam nevében az MFB Zrt. gyakorol tulajdonosi jogokat a Magyar Fejlesztési Bank Részvénytársaságról szóló 2001. évi XX. törvény szabályozza (MFB tv.)

A többségi állami, önkormányzati tulajdonban álló gazdasági társaságok számára a közfeladataik ellátásához szükséges eszközöket, a nemzeti vagyron meghatározó részét a tulajdonos állam vagy önkormányzat biztosítja. Az érintett gazdasági társaságok döntő többsége a közvagyont működtetve, tevékenységének meghatározó részében közszolgáltatásokat nyújt. Gyakran közpénzzel is gazdálkodnak, működésükhöz, fejlesztéseikhez a központi vagy az önkormányzati költségvetésből támogatásban részesülnek. Az általuk nyújtott közszolgáltatásokért általában szolgáltatási díjat szednek, ebből fedezik működési kiadásaik egy részét.

A többségi állami, önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok közfeladatait, működési, gazdálkodási kereteit, a vagyongazdálkodási szabályait többféle módon állapíthatják meg. A tulajdonosi és a vagyronkezelői jogok gyakorlásának alapvető szabályait törvény írja elő, további szabályokat az önkormányzati vagyronrendeletek, a létesítő okiratok, az egyes társaságokkal kötött (állami vagy önkormányzati) vagyronkezelési, üzemeltetési, hasznosítási, haszonélvezeti jog alapítására vonatkozó szerződések, vagy a feladatellátás kereteit rögzítő közszolgáltatási, közfeladat-ellátási szerződések határozzák meg.



Az állami szervezetek vagy az önkormányzatok által alapított többségi tulajdonú gazdasági társaságok többféle társasági formában működhetnek, jellemzően zártkörűen működő részvénytársaság (Zrt.), korlátolt felelősségű társaság (Kft.), nonprofit korlátolt felelősségű társaság, esetenként nonprofit részvénytársaság szervezeti formában gazdálkodnak. A társasági formáknál fontos megemlíteni azt az egyre több esetben tapasztalható sajátosságot – főleg a nagyvárosokat, megyei jogú városokat jellemzően –, hogy az önkormányzati közszolgáltatásokat holding formában működő vállalatcsoport biztosítja.

2. A második tényező az Állami Számvevőszék ellenőrzési felhatalmazása és tapasztalata. Az ÁSZ törvény felhatalmazása alapján az ÁSZ a többségi tulajdonú állami, önkormányzati gazdasági társaságokat 2010-2015 között 245 alkalommal ellenőrizte. Az ellenőrzött gazdasági társaságok között az állami tulajdonú Magyar Távirati Iroda (MTI), Magyar Posta, Garantiqa Hitelgarancia Zrt., a regionális vízművek, illetve az önkormányzati tulajdonú, társasági formában működő kulturális intézmények, színházak, városgazdálkodási és távhőszolgáltató gazdasági társaságok voltak (lásd az **1. számú mellékletben** részletezve). Az ellenőrzések célja a gazdasági társaságok által biztosított önkormányzati közfeladat-ellátás, a belső szabályozottság, a vagyongazdálkodás szabályosságának értékelése, illetve többéves gazdálkodásuk áttekintése volt. Ellenőrzési tapasztalatainkat hasznosítani tudjuk a társaságokat veszélyeztető tipikus korrupciós kockázatok, és a kezelésükre leginkább alkalmas integritáskontrollok meghatározásánál.
3. A harmadik tényező az ÁSZ által kidolgozott integritási felmérési módszer eredményessége. Az Állami Számvevőszék által kifejlesztett – a holland számvevőszék által alkalmazott módszer alapjai épülő – integritás felmérési módszertan mind a hazai, mind a nemzetközi (OECD, EU Bizottság, külföldi számvevőszékek, legfőbb ellenőrző intézmények nemzetközi szervezete) szakmai körökben elismerést váltott ki. A költségvetési szervek körében végzett felméréseink jelentősen hozzájárultak a közintézmények integritási kultúrájának megeremtéséhez, és ez által a korrupció megelőzéséhez. Ezért ennek a módszertannak a gazdasági társaságokra történő adaptációja minden bizonnyal elősegíti, hogy a közvagyon és közpénzeket használó vállalatok is tudatosítsák a tevékenységükkel együtt járó korrupciós kockázatokat, és erre alapozva megerősítsék a korrupcióval szembeni ellenálló-képességüket.

Az ÁSZ integritás felmérése abból indul ki, hogy a korrupció<sup>2</sup> a közpénzek, közvagyon, 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, közvagyon, közösségi erőforrások kerülhetnek jogtalanul vagy a jogosultságot meghaladó mértékben. Következésképpen

- fennáll a **korrupció lehetősége**, azaz a korrupció veszélyét hordozza minden olyan tranzakció, ahol közösségi forrás kerülhet a magánszféra szereplőjéhez;
- a korrupció kockázatát növelő tényező
  - a **korrupcióval elérhető haszonszerzés növekedése**, ami a korrupció révén megszerezhető erőforrások anyagi értékével, vagy ritkaságértékével arányos;
  - a **kontrollok hiánya**, a felelősségre vonás, a lebukás kockázatának csökkenése, ami a kontrollok színvonalával, a szankció mértékével függ össze.

---

<sup>2</sup> A köznyelvben a korrupciónak általános, közmegegyezésen alapuló meghatározása nincs. Több egymással párhuzamosan használt fogalom létezik, egyik általános megközelítés szerint a korrupció, törvénybe vagy közérkölsbe ütköző megvesztegetés, amely a közérdeket vagy társadalmi érdeket, piaci folyamatokat elnyomja, háttérbe szorítja.

Ezen összefüggések alapján lehet felmérni a korrupció veszélyének kitett tevékenységeket és azokat a körülményeket, amelyek a korrupció veszélyét növelik. A kockázatok felmérése és tudatosítása alapozza meg a korrupcióval szembeni ellenálló-képesség növelését, amelynek fő eszköze a szervezet integritását erősítő integritáskontrollok kiépítése.

Ezt a megközelítést alkalmazzuk a többségi állami, önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok korrupciós kockázatainak és integritási (korrupcióval szembeni) kontrolljainak feltérképezése során is. A szervezetek integritási helyzetét meghatározó három összetevőt fejthük ki részletesen a tanulmányban.

Az első részben összefoglaljuk az eredendő korrupciós kockázatokat, veszélyeket, amelyek a közvagyonnal való gazdálkodáshoz, a közszolgáltatások nyújtásához, a szervezeti működés alapvető jellegzetességeihez kapcsolódnak.

A második részben a korrupciós veszélyeztetettséget növelő lehetséges körülmények számbavétele történik. A gazdasági feltételek és a szabályozási környezet változásához, a gazdasági társaságok működési jellemzőihez, (közbeszerzések gyakorisága, uniós forrásfelhasználás), a szervezeti kultúrához, a tulajdonosi felügyelethez, illetve a külső ellenőrzöttséghez köthető, korrupciós veszélyeket növelő hatásokat összegezzük.

A tanulmány harmadik részében a korrupcióval szembeni ellenálló-képességet növelő tényezőket, a gazdasági társaságok belső szabályozottságának szintjét, az integritáskontrollként is működő speciális szabályokat és a kötelezően nem előírt, ún. „lágy” kontrollokat vesszük számba. Ezek együttesen jelenthetnek biztosítékot, megfelelő kontrollokat a gazdasági társaságok korrupciómentes, szabályos működésére.

A tanulmány **2. számú mellékletét** képező integritás-kérdőívre adott válaszok alapján – előzetesen definiált algoritmus segítségével – három, százalékos formában kifejezett indexet számolunk majd:

- Az Eredendő Veszélyeztetettségi Tényezők (EVT) index a gazdasági társaság alapvető tevékenységeivel (közvagyon kezelése, használata, közfeladatok ellátása, közszolgáltatások nyújtása) és működési feltételeit elsődlegesen meghatározó (pl. jogszabályban, alapító okiratban, közszolgáltatási szerződésben) feltételekből eredő eredendő veszélyeztetettség összetevőit teszi mérhetővé. Olyan tényezők határozzák meg, melyek alakítása – a jogszabályok keretein belül – a tulajdonos hatáskörébe tartozik, így például tulajdonosi összetétel, irányítás, közszolgáltatások nyújtása.
- A Korrupciós Veszélyeket Növelő Tényezők (KVNT) index az egyes gazdasági társaságok napi működési feltételeit jelentősen befolyásoló – az eredendő veszélyeztetettséget növelő – összetevőket jeleníti meg. Leképezi a gazdasági társaságok jogi/szervezeti környezetének jellemzőit, működésük kiszámíthatóságát, stabilitását, továbbá a társaságok működése során jelentkező – alapvetően a mindenkori menedzsment döntéseitől befolyásolt – olyan változó tényezőket, mint a stratégiai célok meghatározása, a szervezeti kultúra alakítása, valamint a személyi és társasági erőforrásokkal, európai uniós támogatásokkal való gazdálkodás, közbeszerzés.
- A Kockázatokat Mérséklő Kontrollok Tényezője (KMKT) index azt tükrözi, hogy az adott szervezetnél léteznek-e intézményesült kontrollok, illetőleg hogy ezek ténylegesen működnek-e, betöltik-e rendeltetésüket. Ehhez az indexhez olyan faktorok tartoznak, mint szervezet belső szabályozása, a rendszeres kockázatelemzés és kockázatkezelés, a tudatos stratégia menedzsment, valamint egyéb integritás kontrollok: etikai követelmények meghatározása, összeférhetlenség helyzetének kezelése.

A tanulmányban az egyes kockázati tényezők bemutatásánál először felsoroljuk, hogy mit és miért tekintünk eredendő vagy az eredendő korrupciós kockázatot növelő tényezőnek, majd a tartalmilag összetartozó tényezők bemutatását követően megfogalmazzuk, hogy a feltárt kockázatot milyen kérdések segítségével javasoljuk mérni.

## 1. Eredendő korrupciós veszélyeztetettség

Eredendő korrupciós veszélyeztetettségi tényezők a gazdasági társaság működésének, és közfeladat-ellátásának alapvető jellemzői, amelyek alakítása a jogszabályok keretei között a tulajdonosok, illetve a tulajdonosi jogkörök gyakorlók hatáskörébe tartozik. Ilyen alapvető jellemző például a társaság tulajdonosi összetétele, irányítási és felügyeleti rendszere, valamint az, hogy a vállalkozás nyújt-e közszolgáltatásokat, és milyen feltételekkel.

### 1.1 A közvagyon felett rendelkező gazdasági társaságok működésével kapcsolatos tipikus korrupciós kockázatok

A többségi állami, önkormányzati tulajdonú **gazdasági társaságok működésével kapcsolatos eredendő korrupciós veszélyeztetettséget lényegesen befolyásolja:**

- A gazdasági társaságnak biztosított **közvagyon, erőforrások, közpénzek nagysága**, mivel a működéshez, közfeladat-ellátáshoz biztosított erőforrások (apport, kezelésbe adott vagyon) nagyságával arányosan nő az eredendő korrupciós veszélyeztetettség.
  - *Kapcsolódó kérdés – Az elmúlt évben mekkora volt a társaság év végi mérlegfőösszegének értéke; (osztályközökbe sorolva lehet válaszolni)*
- A **vagyonelemek felett biztosított rendelkezési jog mikéntje**, mivel a gazdasági társaság működését, eredendő korrupciós veszélyeztetettségét befolyásolja a létesítő okirat, a vagyonkezelési szerződés, üzemeltetési szerződés, közfeladat-ellátási szerződés tartalma, a feladatellátáshoz kapcsolódóan meghatározott műszaki, gazdálkodási követelmények, a kapcsolódó tulajdonosi beszámoltatás.

Nő az eredendő korrupciós veszélyeztetettség, ha a létesítő okirat, illetve az említett szerződések a társaság gazdálkodása során felmerülő, tulajdonost érintő döntések körét nem, vagy hiányosan határozzák meg (például a tulajdonosok pótbefizetési kötelezettségére vonatkozó előírásokat; tulajdonosi hozzájárulást a hitelfelvetelekhez, beruházás, vagyonértékesítés, selejtezés, illetve veszteség leírás jóváhagyását, a társaság kötelezettségvállalásaival; garancia nyújtását/kezességvállalást; hozzájárulást a követelések elengedéséhez).

- *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk közfeladat-ellátásához a közvagyonot a tulajdonos állam/önkormányzat milyen módon bocsátotta rendelkezésre; apportálta; vagyonkezelésbe adta; üzemeltetésbe adta; a jegyzett tőkét részben vagy egészben pénzbeli hozzájárulásként kapta;*
- *Kapcsolódó kérdés – A létesítő okirat/ vagyonkezelési szerződés/ üzemeltetési szerződés/ közfeladat-ellátási szerződés meghatározott-e a társaság részére a feladatellátáshoz kapcsolódóan műszaki, illetve gazdálkodási követelményeket; igen; nem;*
- *Kapcsolódó kérdés – A létesítő okirat/ vagyonkezelési szerződés/ üzemeltetési szerződés/ közfeladat-ellátási szerződés előír-e rendszeres (legalább évente) beszámolási kötelezettséget a közvagyonban bekövetkezett változásokról a tulajdonos/tulajdonosi jogokat gyakorló felé; igen; nem;*

- **A tulajdonosi döntési, ellenőrzési jogkörök gyakorlásának mikéntje**, mivel a testületi döntés több értékre vagy érdekelemre épül, csökkenti a szubjektív befolyást, ezáltal a korrupció lehetőségét is. Csökken a korrupciós veszélyeztetettség, ha a társaság ügyvezetését nem egy, hanem két vagy több vezető tisztviselő, vagy testület látja el, ideértve azt a megoldást is, amikor a tulajdonos a felügyelő bizottságot ügydöntő hatáskörökkel ruházza fel.
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk operatív irányítását több fő ügyvezető vagy igazgatóság látja el; igen, több fő ügyvezető; igen, igazgatóság; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk létesítő okiratában a felügyelőbizottság ügydöntő hatáskörébe utaltak-e feladatokat; igen; nem;*
  
- A gazdasági társaságban az állami, önkormányzati tulajdonosok mellett **magánszemélyek, magánvállalkozások** is jelen lehetnek. A magántőke bevonásának előnye az üzleti szempontok és a verseny teremtette lehetőségek kihasználása, a hatékonyság növelése, a szakértelem bevonása, azonban a magántőke bevonásával megnő a társaság eredendő korrupciós veszélyeztetettsége is. A magánvállalkozások, magánszemélyek érdekeinek érvényesülése a gazdasági társaság működtetése során egyes kérdésekben dominánssá válhat, információs előnyökhöz juthat a magánvállalkozás, a magánszemély (például vagyoneértékesítés, vagyonhasznosítás, állami/önkormányzati támogatások esetében). A tulajdonosi felügyelet hatékonyságát ronthatja, és ezáltal a korrupciós veszélyeztetettséget növeli az is, ha az állam tulajdonosi jogait több szervezet (személy) gyakorolja.
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaság jegyzett tőkéjéből az állam/önkormányzat mekkora tulajdoni hányaddal rendelkezik; tulajdoni arány (50% alatt vagy 50%); többségi tulajdon (50% felett); 100%-os tulajdon; 100%-os állami tulajdon több tulajdonossal;*
  
- Az **áttételes társasági struktúrán**, holding típusú szervezeten **keresztül érvényesülő tulajdonosi** (állami vagy önkormányzati) **érdekek** eredendő korrupciós kockázatot hordozhatnak, mivel a többszörösen alárendelt szervezeten keresztüli feladat-ellátás, közszolgáltatások megvalósítása során a tulajdonosi érdekek háttérbe szorulhatnak. (Például a holding szervezeten keresztül biztosított közszolgáltatások esetében a leányvállalatok beruházási, vagyonhasznosítási döntései nem minden esetben állnak összhangban a tulajdonosi szándékokkal).
  - *Kapcsolódó kérdés – A társaság tagja-e olyan vállalatcsoportnak, amely konszolidált éves beszámolót készít; igen; nem;*

A gazdasági társaságok **szervezeti hierarchiájában lévő vezetési szintek**, illetve a **szervezeti egységek száma** alapvetően a társaság méretéhez, a feladatellátáshoz igazodik, azonban a társaságok átlátható működése szempontjából a szervezeti struktúra bonyolultságával nő az eredendő korrupciós veszélyeztetettség. Növeli az eredendő korrupciós kockázatot a szervezeti és működési rend gyakori módosítása is.

- *Kapcsolódó kérdés – Jelölik meg Társaságuk szervezeti egységeinek számát; (osztályközökbe sorolva lehet válaszolni);*

- *Kapcsolódó kérdés – Hány vezetési szint van az Önök Társaságában; (osztályközökbe sorolva lehet válaszolni);*

*Kapcsolódó kérdés – Hányszor változott meg a szervezeti struktúra az elmúlt 3 év folyamán; (osztályközökbe sorolva lehet válaszolni);*

## 1.2 A közfeladat ellátásból adódó korrupciós kockázatok

### A közfeladat ellátásából adódó eredendő korrupciós kockázatok típusai:

- Eredendő korrupciós kockázatnak tekintjük, ha a **gazdasági társaság tevékenysége során közszolgáltatást** nyújt, mivel a közszolgáltatások esetében a piaci kontroll korlátos, esetenként hiányzik és a verseny hiánya, valamint az a gyakori körülmény, hogy a közszolgáltatást akkor is nyújtani kell, ha az gazdaságtalan, növeli a pazarlás lehetőségét és ezzel megnyitja a korrupció kockázatát.
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk nyújt-e közszolgáltatást, végez-e közfeladatot; igen; nem;*
- A közszolgáltatások nyújtása során folyamatosan vagy **esetenként gyakorolt engedélyezési jogkör** növeli az eredendő korrupciós kockázatot, mivel a közszolgáltatásokhoz való korlátos hozzáférés, a csatlakozási lehetőség biztosítása (pl. hálózatra csatlakozás, a használati engedélyek kiadása), vagy a hosszú eljárási idő, növelheti a vesztegetési hajlandóságot. A közszolgáltatásokhoz kapcsolódóan egyes közfeladatokat ellátó gazdasági társaságoknak az ágazati törvényekben szabályozott engedélyezési jogköre van. (Például gyakran ez egy adott hálózatra csatlakozást vagy leválást engedélyező jogkör, ilyen a víziközmű társaságok esetében a víziközműszolgáltatásról szóló 2011. évi CCIX törvény a (Vksz. tv.)<sup>3</sup> alapján a fogyasztókkal kötött szolgáltatási szerződés, az adott hálózatra csatlakozást vagy leválást engedélyező jogkör, hasonlóan a távhőszolgáltatók esetében a távhőszolgáltatásról szóló 2005. évi XVIII. törvény 6. § alapján a távhő hálózatra csatlakozók csatlakozási díja, a 2012. évi XC törvény a kéményseprő-ipari közszolgáltatásról 6. § (1) bekezdése alapján az ingatlan tulajdonosok számára kötelező műszaki vizsgálatok.]
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk engedélyezési jogkört gyakorol-e a közszolgáltatás nyújtásához, közfeladat ellátáshoz kapcsolódóan; igen; nem;*
- Amennyiben a közszolgáltatási díjak tekintetében a közfeladatokat ellátó többségi állami vagy önkormányzati tulajdonú **gazdasági társaság méltányossági jogkörrel rendelkezik** az eredendő korrupciós kockázat jelent, mert a társaság nem transzparens, nem átlátható egyedi méltányosságon alapuló elbírálási gyakorlatot alkalmazhat. Az ügyfelek vesztegetéssel, illetve személyes ráhatással, kapcsolatokkal befolyásolhatják a bírálatot végző személyt.
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuknak van-e jogköre méltányosságból elengedni vagy csökkenteni a közszolgáltatási díjat; igen; nem;*

<sup>3</sup> Vksz. tv. 51.§ (1-7) bekezdés alapján a szolgáltató közszolgáltatási szerződést köt a felhasználókkal, 69.§ alapján vízközmű-fejlesztési hozzájárulást szedhet.

Hasonlóan más közszolgáltatások esetében, a kéményseprő-ipari közszolgáltatásról szóló 2012. évi XC törvény 9.§ tartalmazza a kéményseprő-szolgáltató és az ingatlan tulajdonosának kötelezettségeit és jogait, az engedélyezési eljárást, a szolgáltatásért fizetendő díj kiszabásának körülményeit.

- Eredendő korrupciós kockázatot hordoz a gazdasági társaságok feladat-ellátásához kapcsolódó **a közszolgáltatások feltételrendszerét meghatározó döntések** (pl. árképzés, díjak) befolyásolása.

Növeli az eredendő korrupciós kockázatot, ha a tulajdonos (állam/ önkormányzat) határozza meg a közszolgáltatási díjat és a **közszolgáltatási díjkalkuláció**, megalapozott díjképzés elmarad. A társaságot ugyan bevonják a díjképzésbe, azonban a kalkuláció során a gazdasági társaság a valósnál, indokoltnál nagyobb erőforrásigényt, költségeket, kapacitásigényt mutathat be. Érdekelt, hogy a tulajdonossal, közszolgáltatást megrendelővel az indokoltnál nagyobb veszteségeket fogadtasson el.

- *Kapcsolódó kérdés – Ha Társaságuk nyújt közszolgáltatást, közfeladat-ellátást végez, ki állapítja meg a szolgáltatási díj mértékét; társaság; tulajdonos / tulajdonosi jogok gyakorlója / akivel a közszolgáltatási szerződést kötötte; hatóság; a szolgáltatásnak, feladatellátásnak nincs díja, (ingyenes).*

- A közvagyon működtetésével, kezelésével kapcsolatban eredendő korrupciós kockázatot jelent, ha a társaság a **közfeladat-ellátásán kívüli tevékenységet** is végez, mivel felmerülhet annak a kockázata, hogy nem megfelelően gondoskodott a közfeladat és az egyéb feladatok végzéséhez szükséges vagyon, illetve a kapcsolódó bevételek, költségek és ráfordítások számviteli szétválasztásáról. A tevékenységek bevételeinek, a költségeknek, ráfordításoknak nem megfelelő elkülönítése az egyes tevékenységek önköltségéről hamis képet festhet, a díjkalkulációnál félrevezető lehet, visszaélésre adhat lehetőséget.

- *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk végez-e a közszolgáltatáson, közfeladat-ellátáson kívüli tevékenységet; igen; nem;*



## 2. A korrupciós veszélyeztetettséget növelő tényezők

A korrupciós veszélyeket növelő tényezők az egyes szervezetek napi (aktuális) működési feltételeit jelentősen befolyásoló – az eredendő korrupciós veszélyeztetettséget növelő – összetevőket jelenítik meg. A gazdasági társaság működése során, a változások okozta kockázatokat mutatja, a gazdasági feltételek, szabályozási környezet változásával a tulajdonosi szerepvállalás, ellenőrzés és a társaság szervezeti felépítésének változásából adódó kockázatok. Leképezi a gazdasági társaságok működése során jelentkező – alapvetően a mindenkori menedzsment döntései által befolyásolt – olyan változó tényezőket, mint a szervezeti struktúra és kultúra alakítása, valamint a személyi és társasági erőforrásokkal, európai uniós támogatásokkal való gazdálkodás, közbeszerzés.

### 2.1 A gazdasági feltételek változásával kapcsolatos tényező

**A gazdasági feltételek változásával kapcsolatos korrupciós kockázatokat növelő tényezőként az alábbiakat azonosítottuk:**

- **„Olcsón” többletforrásokhoz juthat a gazdasági társaság**, az esetleges korrupció haszna (vonzereje) ezáltal megnő. Ilyenek a különböző költségvetési (központi vagy önkormányzati) támogatások, mert a többlet erőforrásokból „könnyebben” megoldható az eredeti céloktól eltérő célokra való forrásfelhasználás. (Nagyobb keretből könnyebben lehet egy kicsit elvenni).

A gazdasági társaságoknál az **európai uniós források megszerzése is** korrupciós kockázatot növelő tényező, az előbb említett okok miatt.

- *Kapcsolódó kérdés – Az elmúlt 3 évben a társaság részesült-e európai uniós támogatásban; igen; nem;*
- *Kapcsolódó kérdés – Ha a társaság részesült uniós támogatásban, mekkora volt ennek összesített összege az elmúlt 3 évben; (osztályközökbe sorolva lehet válaszolni)*

A vállalkozások az uniós források megszerzéséhez gyakran segítséget, **pályázatíró-cégeket vagy külső tanácsadót vesznek igénybe**. Ez szakmailag indokolt lehet, hiszen ezzel a társaság hiányzó szakértelemhez jut hozzá. Ugyanakkor a külső szakértő révén új, a társaság által kevésbé ismert érdekek is megjelenhetnek a pályázat során, amely növeli a korrupció veszélyét.

- *Kapcsolódó kérdés – Ha a társaság részesült uniós támogatásban, az uniós támogatások megszerzésére irányuló pályázat elkészítéséhez alkalmaztak-e külső tanácsadót; igen; nem;*

A vissza nem térítendő **uniós források finanszírozásának mikéntje** a korrupciós kockázatokat növelheti. A vállalkozások közvetlenül vagy nemzeti, ill. regionális szinten kezelt programokon keresztül – pl. az Európai Unió strukturális alapjain keresztül – juthatnak támogatáshoz. A **támogatás közvetítés**, mint tevékenység növeli a korrupciós kockázatot.

- *Kapcsolódó kérdés – Ha Társaságuk részesült uniós támogatásban, annak finanszírozása milyen formában történt; (többet is választhat); közvetlen Európai Uniós finanszírozás; közvetett - nemzeti/ regionális közvetítőkön keresztül történő - finanszírozás;*

Az elnyert vissza nem térítendő uniós támogatásokat kiegészítő **sajáterő biztosításához** szükséges többlet költségvetési forrás igénylése, banki hitelfelvétel, illetve a beruházások, projektek finanszírozásának jellemzői szintén növelhetik az uniós források felhasználásának korrupciós kockázatát.

- *Kapcsolódó kérdés – Ha Társaságuk részesült vissza nem térítendő uniós támogatásban, a megvalósításhoz szükséges sajáterőt milyen forrásból biztosították; (többet is választhat); saját pénzügyi forrásból, tartalékból; többlet költségvetési forrásból; banki megelőlegező hitelből; nem volt sajáterő 100%-os intenzitású volt a támogatás*

- **A korrupció lehetőségét növelik a beszerzések, közbeszerzések**, mivel ezek által újabb kapcsolatok keletkeznek a magánszférával. Például a beszerzésekhez, beruházásokhoz, közbeszerzésekhez kiválasztott, kedvezményezett szállító, beruházó előnyben részesítése, számára információs előny biztosítása. A kialakított személyes kapcsolatok, (személyes függőségi viszonyok, szívességek) intézményi együttműködési háló, sokszereplős korrupciós kapcsolatok kialakítását valószínűsíthetik.

A közbeszerzések során a korrupciós kockázatokat növelik **a közbeszerzési kartellek**, melyeknek egyik jellegzetes fajtája a versenytárgyalásokon, közbeszerzési eljárásokon és más pályázatokon való – versenytárs ajánlattevők közötti – összejátszás. A közbeszerzési kartellekben és koncessziós eljárásokban kötött, a közpénzek felhasználásához kapcsolódó, versenyt korlátozó megállapodás megkötését, illetve összehangolt magatartás tanúsítását, vagy a vállalkozások társulásának ilyen célú döntése meghozatalában való részvételét egyeztetik a résztvevők. A lehetséges pályázók általában előzetesen **megállapodnak arról, hogy ki nyeri** (a piacinál magasabb) **a kartell által meghatározott áron a tendert, míg a többiek nem pályáznak**, eleve versenyképtelen ajánlatokat adnak be, esetleg visszavonják ajánlataikat.<sup>4</sup>

- **Információs kartell**, amikor az ajánlattételi felhívás megjelenése után a piaci szereplők kölcsönösen tájékoztatják egymást indulási szándékaikról, (igyekeznek kipuhatolni azt, hogy a versenytársak mennyiben érdekeltek a megrendelés elnyerésében, kapacitásaik mennyire vannak lekötve stb., így igyekeznek az árversenyben elfoglalt helyüket beazonosítani).
- Az információs kartell változata a **szívességi kartell**, amikor a nyeresben kevésbé érdekelt vállalkozás megteszi a másinak azt a szívességet, hogy **színlelt ajánlatot tesz**, például úgy, hogy nyilvánvalóan értékelhetetlen ajánlatot ad be.
- Ennek ellentettje is előfordulhat az ún. **ajánlat-elfojtás** esetében, amikor a vállalatok egymás közül kiválasztják azokat, akik az adott alkalommal nem adnak be ajánlatot vagy esetleg visszavonják a már benyújtott ajánlatukat.
- Tipikus versenyellenes megállapodás az **ajánlattevők áregyeztetése**: ennek keretében konkrét megállapodás születik arra nézve, hogy ki milyen árajánlatot tesz, tehát az ajánlattevők maguk között előre eldöntik, ki viszi el a megrendelést.
- Az áregyeztetés és a piacfelosztás keresztjezése az ún. **körbenyeréses rendszer** kialakítása, amikor a viszonylag szűk (földrajzi) piacon a nyertes szerepköre körbe forog, tehát a versenytársak abban állapodnak meg, hogy a megismétlődő vagy a földrajzilag elkülönülő pályázatok során mindig más és más nyer.

---

<sup>4</sup> A GVH tájékoztató jellegű ([www.megfeleles.hu](http://www.megfeleles.hu)) honlapja alapján

- *Kapcsolódó kérdés - Az elmúlt 3 évben Társaságuk részt vett-e közbeszerzési eljárás előkészítésében, lebonyolításában ajánlatkérőként; igen; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Az elmúlt 3 évben Társaságuk részt vett-e közbeszerzési eljárásban ajánlattevőként; igen; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuknak az elmúlt 3 évben volt-e olyan közbeszerzési eljárása, amelyben háromnál kevesebb ajánlattevő vett részt, (többet is megjelölhet); igen; igen, a kizárólagos jog miatt; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Az elmúlt 3 évben Társaságuk vont-e vissza közbeszerzési felhívást; igen; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Az elmúlt 3 évben közbeszerzési ügyben a Társaságot elmarasztalta-e jogerősen a Közbeszerzési Hatóság Közbeszerzési Döntőbizottsága vagy a bíróság; igen, nem;*
- A korrupció lehetősége nő, **ha a társaság közcélú szervezeteket vagy különböző „közcélokat szolgáló” alapítványokat támogat**, mivel a támogatás megszerzése érdekében az érintettek hajlandók lehetnek „szívességet” tenni. A korrupciós kockázat támogatás fogadása esetében hasonló módon fennáll.
    - *Kapcsolódó kérdés – Támogatott-e Társaságuk az elmúlt 3 évben közcélú szervezeteket, alapítványokat; igen; nem;*
    - *Kapcsolódó kérdés – A társaság az elmúlt 3 évben magánszemélyektől, magánvállalkozásoktól, más szervezettől, alapítványtól kapott-e közvetett vagy közvetlen módon adományt, támogatásokat; igen; nem;*
  - A gazdasági társaságok esetében a korrupció lehetősége nő, **ha a társaság rendszeres tulajdonosi támogatásra szorul**, mivel így már a nyereséges működés sem lesz a teljesítmény mércéje, ami további pazarlási és korrupciós lehetőségeket nyit meg.
    - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk az elmúlt 3 évben részesült-e tulajdonosi hozzájárulásban, támogatásban; igen; nem;*
  - A gazdasági társaságok külső **gazdálkodási környezetének változása** növelheti a korrupciós kockázatokat, mert a sűrűn változó gazdasági és jogi helyzet az átláthatóságot rontja. A kontrollok nehezen követik a változásokat, tehát nő a korrupció veszélye.
    - *Kapcsolódó kérdés - Társaságuk által ellátott közfeladatra, közszolgáltatásra vonatkozó jogi szabályozási környezet az elmúlt 3 évben változott-e lényegesen; igen; nem;*

## 2.2 A szabályozási környezet bonyolultságához, változásához, a külső ellenőrzésekhez, tulajdonosi felügyelethez köthető tényezők

### A szabályozási környezet változása, a tulajdonosi felügyelet és a külső ellenőrzés kapcsán az alábbi korrupciós kockázatot növelő tényezőket azonosítottuk:

- A **külső szabályozási környezet** mikéntje, az ellentmondásos, hiányos vagy bonyolult szabályozási környezet, illetve a gyakori jogszabályi változások a korrupciós veszélyeztetettséget növelik. A gazdasági szereplőknek nehézséget jelent az átlátható, jogszabályoknak megfelelő működés megteremtése, biztosítása, illetve nehéz minden szabály betartását megkövetelni és ellenőrizni.

- *Kapcsolódó kérdés – Megítélésük szerint Társaságukra vonatkozó jogi szabályozási környezet bonyolult-e; igen, bonyolult; átlagos; nem bonyolult;*
  - *Kapcsolódó kérdés – A Társaságukra vonatkozó jogi szabályozást ellentmondásosnak, hiányosnak ítélik-e; igen; nem;*
- **Korrupciós veszélyt növelő tényező, a tulajdonosi felügyelet, ellenőrzés elmaradása vagy formálissá válása, amelynek következtében, a tulajdonosnál információhiány keletkezhet a gazdasági társaság tevékenységéről. (A tulajdonosi felügyeletet, ellenőrzést azért soroljuk a kockázatot növelő tényezők közé, mert ebben az esetben a szervezettől független, külső kontrollról van szó, amelynek az elmaradása vagy formálissá válása növeli minden a tulajdonos szándékától eltérő tevékenység, köztük a korrupció kockázatát.)**  
**A független könyvvizsgálat** hivatott garantálni, hogy a vállalkozás beszámolója a társaság gazdasági-pénzügyi helyzetéről objektív képet, valós és megbízható információkat a biztosítanak az igazgatóság/ ügyvezetés, a hitelezők, a potenciális befektetők és a tulajdonosok részére. Korrupciós veszélyt jelez, ezért a korrupciós veszélyeztetettségét növelő tényezőnek tekintjük, ha a könyvvizsgáló a társaság gazdálkodása kapcsán szabálytalanságot állapított meg (például az elszámolások, a teljesítésigazolások, illetve a kifizetések esetében), illetve visszaélésre, csalásra utaló körülményeket tárt fel. A korrupciós veszélyt növelheti az is, ha több éven át ugyanaz a könyvvizsgáló személy auditálja a társaság beszámolóját, mivel ez összefonódásra adhat lehetőséget.
    - *Kapcsolódó kérdés – Előfordult-e a Társaságnál az elmúlt 3 évben, hogy a könyvvizsgáló vezetői levélben figyelemfelhívással élt a Társaság szerződése, a teljesítésigazolások, illetve a kifizetések jogi és/vagy számviteli szabálytalansága miatt; igen; nem;*
    - *Kapcsolódó kérdés – Előfordult-e a Társaságnál az elmúlt 3 évben, hogy a könyvvizsgáló visszaélésre, csalásra utaló körülményeket tárt fel és azt vezetői levélben jelezte; igen; nem;*
    - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuknál a kijelölt, megválasztott könyvvizsgáló több mint 3 éve van kinevezve; igen; nem; Társaság nem alkalmazott könyvvizsgálót az elmúlt 3 évben;*
    - *Kapcsolódó kérdés - Társaságuknál az elmúlt 3 évben volt-e tulajdonosi joggyakorló által elrendelt ellenőrzés; igen; nem;*
  - **A külső ellenőrzések** fontos szerepet játszanak a korrupció megelőzése és felderítése terén, ezeknek az ellenőrzéseknek az elmaradása, gyakoriságuk csökkenése a korrupció kockázatát növelheti. A külső ellenőrzést végző szervezetek ÁSZ, Kormányzati Ellenőrzési Hivatal (KEHI), Nemzeti Adó- és Vámhivatal (NAV), Állami Népegészségügyi és Tisztiorvosi Szolgálat (ÁNTSZ) más-más szempontból végzett, eltérő fókuszú ellenőrzéseinek megerősítése, kézzelfogható, megelőző politikát jelent, kiegészíti a belső kontroll folyamatokat.
    - *Kapcsolódó kérdés – Az elmúlt 3 évben volt-e ÁSZ-ellenőrzés a Társaságuknál; igen; nem;*
    - *Kapcsolódó kérdés – Az elmúlt 3 évben volt-e NAV-ellenőrzés a Társaságuknál; igen; nem;*
    - *Kapcsolódó kérdés – Az elmúlt 3 évben volt-e egyéb hatósági ellenőrzés a Társaságuknál; igen; nem;*

### 2.3 A gazdasági társaság felépítéséhez, működési módjához köthető tényezők

#### A gazdasági társaság felépítéséhez, működési módjához kapcsolható korrupciós kockázatot növelő tényezők között az alábbiakat vettük számításba:

- A gazdasági társaság irányításához – az igazgatósághoz, a társaságon belüli vezetői pozíciókhoz –, vagy a felügyeleti feladatokat ellátó felügyelőbizottsághoz kapcsolható korrupciós kockázatokat növelheti az ún. **„forgóajtó jelenség”**. Az adott ágazaton belüli versenyszférához tartozó és az állami/önkormányzati gazdasági társaságok közötti relációban a munkahelyváltások gyakorlata, ahol az egyes döntési pozícióban lévő személyek személyes korábbi munkahelyi kötődései, szervezeti, működési információi, a bizalmi viszonyok, ismeretségek korrupciós kockázatot hordozhatnak.
  - *Kapcsolódó kérdés – Ha a társaság ügyvezetését egy személy (ügyvezető/vezérigazgató) látja el, változott-e a személye az elmúlt 3 évben; igen, nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Ha változott az ügyvezető/vezérigazgató személye az elmúlt 3 évben, a jelenlegi vezető tisztségviselő milyen területen látott el vezetői feladatokat előzőleg; versenyszférában, magánszektorban; többségi állami/önkormányzati tulajdonú társaságnál; központi/önkormányzati költségvetési szervnél; egyéb szervezetnél;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Az ügyvezető/vezérigazgató az elmúlt 3 évben ellátott-e más állami tulajdonú társaságban is vezetői tisztséget, illetve felügyelőbizottsági tagságot; igen; nem;*
- A korrupciós kockázatokat növeli, ha a gazdasági társaság a működése során **a különféle személyi összefonódásokat, a döntéseket befolyásoló kapcsolatrendszereket, érdekeltségeket nem tudja a kontrollja alá helyezni**, az egyéni, szakmai, egzisztenciális, üzleti, politikai – érdekek érvényre juthatnak a társaság érdekeivel szemben.
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságnál előfordult-e az elmúlt 3 évben olyan ügyletkötés, mely esetében az érdekkonfliktus, összeférhetlenség kivizsgálására utólag eljárást indítottak; igen; nem;*
- A korrupciós kockázatokat növeli, ha a gazdasági társaság a működése során a különféle **személyi összefonódásokat, a döntéseket befolyásoló kapcsolatrendszereket, érdekeltségeket nem tudja a kontrollja alá helyezni**, az egyéni érdekek érvényre juthatnak a társaság érdekeivel szemben.
  - *Kapcsolódó kérdés – Ha indult ügyletkötés miatt az érdekkonfliktus, összeférhetlenség kivizsgálására eljárás, volt-e az eljárások között olyan, amelynek az eredménye elmarasztaló volt; igen; nem;*
- A korrupciós kockázatokat növelő tényező lehet **a gazdasági társaság tevékenységi körébe tartozó feladatok kiszervezése**, (közfeladat-ellátás, közfeladatok körébe nem tartozó feladatok, funkcionális feladatok). A kiszervezés során a rendelkezésre kapott vagyonnal való eredményes, hatékony közfeladat-ellátás, vagyonhasznosítás, illetve a feladat-ellátás átláthatósága, nyilvánossága nem minden esetben valósul meg.
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk tevékenységi körében vannak-e ún. kiszervezett feladatok; igen; nem,*

- *Kapcsolódó kérdés – Ha vannak kiszervezett feladatok, azok milyen jellegű tevékenységre vonatkoznak, (többet is választhat); a társaság közfeladatai körébe tartoznak; nem tartoznak a társaság közfeladatai körébe; a társaság funkcionális feladatai;*
- A korrupciós veszélyeket növelheti **leányvállalat létrehozása**. Ebben az esetben a közfeladat-ellátásra biztosított alapítói vagyon egy részét az alárendelt gazdasági társaságba helyezi a többségi tulajdonú állami, önkormányzati gazdasági társaság. Korrupciós veszélyt jelenthet a gazdasági társaság tulajdonában álló alárendelt leányvállalat (állami vagy önkormányzati) tulajdonosi kontrollja, mert a leányvállalati vagyon feletti tulajdonosi kontroll csak áttételeken keresztül valósulhat meg.
  - *Kapcsolódó kérdés – A társaság az elmúlt 3 évben rendelkezett üzletrésszel/részesedéssel más gazdasági társaságban; igen; nem;*
- A **gazdasági társaság átalakulása**, adott szervezeti forma megszűnése, beolvadása vagy kiválása egy másik állami vagy önkormányzati szervezetbe növeli a korrupciós fenyegetettséget, mert az átalakuláshoz kapcsolódó vagyonátadás-átvétel, leltározás, selejtezés kedvezhet a hanyag, hűtlen vagyonkezelésnek, csalásnak. (például az ÁSZ a többségi önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok ellenőrzései során többször tapasztalta, hogy a selejtezett vagyonelemek tulajdonosi ellenőrzése elmaradt).
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuknál az elmúlt 3 évben előfordult-e a társaság működési formájának megváltoztatása; igen; nem;*
- Az állami vagy önkormányzati tulajdonú társaságoknak a közfeladat-ellátásra, hasznosításra átadott **közvagyron értékesítése, hasznosítása, visszabérlése során a korrupció kockázata növekedhet**, mert a vagyonkezelő, vagyonhasznosító a közszolgáltatást ellátó a feladat-ellátás során a rábízott vagyont nem az elvárható gondossággal kezeli, figyelmen kívül hagyva a tulajdonosi- és a közérdeket, a saját (személyes, intézményi) érdekei szerint járhat el. A feladatellátáshoz feleslegessé vált vagyon hasznosítása során gyakran felmerülő kérdés, hogy a tulajdonosok eladják-e, vagy bérbe adják a vagyont. **Értékesítés esetén** az egyszeri összeg fejében lemondanak a további bevételekről. A **bérbeadásnál** komoly elemzést igényel a bérleti díj és időtartam meghatározása. Rövid bérleti idő esetén a bérlőtől nem várható el, hogy fejlesztésekbe kezdjen, ha hosszú, akkor nehéz megállapítani a reális bérleti díjat. A bérleti időszak végén gyakorivá válhat a távozó bérlő rablógazdálkodást idéző tevékenysége. Mindkét döntés esetén felvetődhet a korrupció lehetősége.
 

A korrupciós kockázatot növelheti a gazdasági társaság által korábban **értékesített vagyonelemek visszabérlése**, mert nem minden esetben valósul meg a rendelkezésre álló vagyonnal az eredményes, hatékony gazdálkodás, a közszolgáltatásoknak, a társaság működési költségeinek optimalizálása (a vagyonértékesítésből származó bevétel és a visszabérlés költségeinek illetve a vagyonelemek (pl. ingatlan) működési színvonalának megőrzéséhez szükséges beruházási költségek és a fenntartási költségeik összevetése).

  - *Kapcsolódó kérdés – A társaság az elmúlt 3 évben értékesített vagy hasznosított-e kezelésében, használatában lévő közvagyon; (többet is választhat) igen, ingatlant; igen, egyéb vagyontárgyat; nem;*



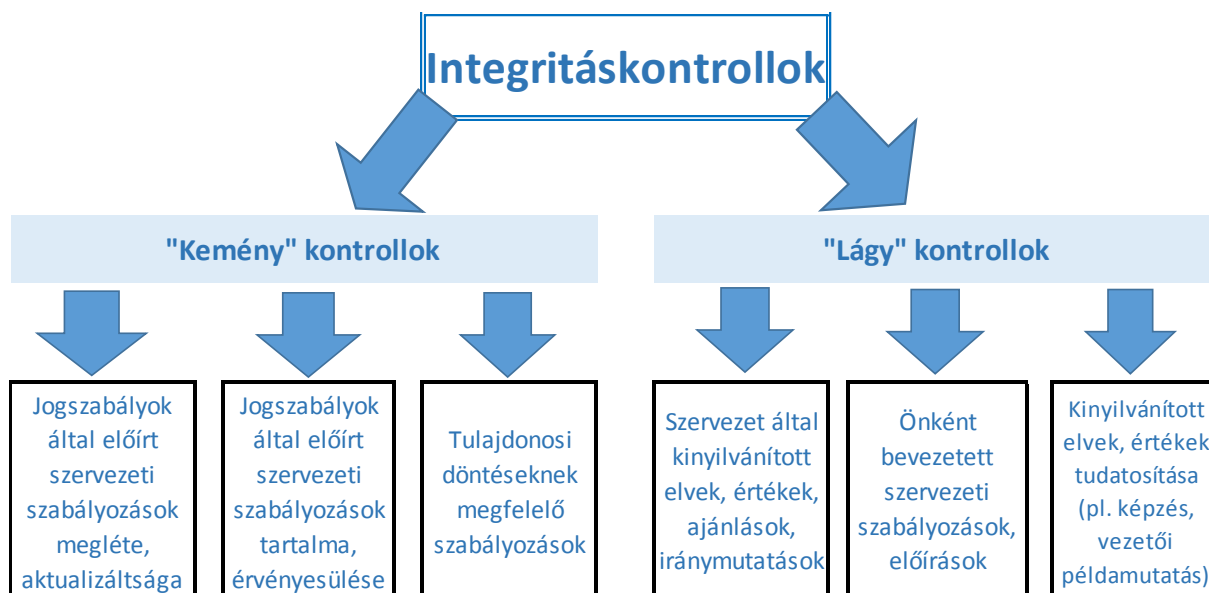
- *Kapcsolódó kérdés – A társaság az elmúlt 3 évben kötött-e bérleti szerződést (akár bérbe adóként, akár bérlőként); (többet is megjelölhet); igen, bérbe adóként; igen, bérlőként; nem;*
- A gazdasági társaság működéséből fakadó korrupciós kockázat lehet, ha a társaság **jelentős összegű lejárt követeléssel rendelkezik.**  
A követelések leírása, illetve értékesítése során (pl. díjtartozások) az értékesített vagyonelemek értéke külön-külön nem éri el a tulajdonosi hozzájárulás, engedély mértékét, de az összevont értékben meghaladja azt, így az előzetesen kalkuláltnál nagyobb vagyonszertést okozva.
  - *Kapcsolódó kérdés – A társaság az elmúlt 3 évben engedett-e el követelést; igen; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Ha a társaság engedett el követelést, mekkora volt ennek összesített összege az elmúlt 3 évben; (osztályközökbe sorolva lehet válaszolni)*
- **Tartósan veszteséges gazdálkodás** esetén gyakran gyengülnek a kontrollok, ami miatt a korrupciós kockázat növekedhet. Például eltűrik a vállalat tartósan veszteséges (al)vállalkozását vagy azt, hogy a veszteséges gazdálkodás mellett a gazdasági társaság új vállalkozásokat alapítson.  
További korrupciós kockázatot hordoz a **működési veszteségeknek, bevételkieséseknek a tulajdonos és a közfeladatot ellátó gazdasági társaság közötti elszámolása**, a kapcsolódó eljárásrend betartása..
  - *Kapcsolódó kérdés – Az elmúlt 3 évben előfordult-e, hogy a gazdasági társaság év végi mérleg szerinti eredménye veszteséges volt; az elmúlt három évből 1 évben; az elmúlt három évből 2 évben; mindhárom évben; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Előfordult-e az elmúlt 3 évben, hogy a gazdasági társaság veszteségének fedezetére a tulajdonos pótbefizetést teljesített; igen, nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Előfordult-e az elmúlt 3 évben a gazdasági társaságnál a jegyzett tőke emelése vagy leszállítása; (többet is választhat) igen, a jegyzett tőke emelése történt; igen, jegyzett tőke leszállítása mellett; nem;*

### 3. A korrupcióval szembeni ellenálló-képességet növelő tényezők

Az integritás, integritáskontrollok, illetve a korrupciós kockázat fogalmaknak nincs, a társadalomtudományokban általánosan elfogadott meghatározása. Az egyes fogalmak meghatározásánál az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendeletben meghatározott fogalmakat, valamint az ÁSZ integritás projektje során az eddigiekben használt definíciókat, vettük alapul.

Az **integritás** szó jelentése romlatlan, sértetlen, feddhetetlen, a kifejezés erényre, tisztességre, megvesztegethetetlenségre, a tisztaság állapotára utal. A **szervezeti integritás** a szervezetre vonatkozó szabályoknak, valamint a szervezet részére vagy általa meghatározott értékeknek és elveknek megfelelő működés. A meghatározásból következően az **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. Ha egy kontroll alkalmazását jogszabály, tulajdonossal kötött megállapodás, belső szabályzat kötelezően előírja, ún. „kemény” integritáskontrollról, ha egy eljárást, adott érték szerinti működést (pl. magatartási kódexet) a szervezet önként vezette be, valamint az integritáskultúrához tartozó elveket (pl. küldetésnyilatkozat) fogalmazott meg, illetve ezeket tudatosító tréningeket, képzéseket szervez, a vezetési kultúrát ennek megfelelően alakítja, akkor „lágy” integritáskontrollról beszélünk.<sup>5</sup> Ezt szemlélteti az 1. számú ábra. Az ábrán a kérdőív logikájának megfelelően megkülönböztettük magának az aktualizált szabályozásnak a meglétét, és azoknak a konkrét szabályoknak a meglétét, amelyek a szabályozás érvényesülését leginkább biztosítják.

1. ábra: A gazdasági társaságok integritás kontrolljai



A megfelelően kiépített integritáskontrollok növelik a szervezet ellenálló képességét a korrupciós kockázatokkal szemben.

**Korrupciós kockázatról** beszélünk, ha az adott szervezetnek más személyekkel, szervezetekkel folytatott együttműködése során a korrupciónak valós, vagy vélt lehetőségei merülnek fel, amelyek

<sup>5</sup> Pulay Gyula: A korrupció megelőzése a szervezeti integritás megerősítése által

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.<sup>6</sup>

A **korrupciós kockázatokat mérséklő kontrollok** közé olyan tényezők tartoznak, mint a szervezet belső szabályozása, a rendszeres kockázatelemzés és kockázatkezelés, a tudatos stratégia menedzsment, valamint egyéb integritás kontrollok: etikai követelmények meghatározása, összeférhetetlenség helyzetének kezelése. Ezek kapcsán az **integritás-kérdőív** segítségével azt mérjük fel, hogy az adott szervezetnél léteznek-e intézményesült kontrollok, illetőleg hogy ezek ténylegesen működnek-e, betöltik-e rendeltetésüket.

A tanulmány a gazdasági társaságok átlátható működéséhez kapcsolható mindazon elemeket (szabályozás, kockázatkezelés, kontrollok stb.) tárgyalja, melyek a korrupció elleni eredményes fellépést is biztosíthatják, ezért nem megkerülhető, hogy a szervezeti integritás, integritáskontrollok fogalmak mellett meghatározása kerüljön az üzleti életben alkalmazott compliance fogalma.

A **compliance** szó jelentése szolgálatkészség, előzékenység, engedékenység, készségesség, a kifejezés valakinek vagy valaminek való megfelelésre utal.

A compliance a szabályoknak megfelelő működést jelenti, a gazdasági társaság vagy szervezet – külső és belső tevékenységét tekintve – megfelelése a külső jogszabályi, belső szervezeti előírásoknak, valamint az erkölcsi, társadalmi elvárásoknak, szabályoknak.<sup>7</sup> A compliance kifejezés az üzleti nyelvben az utóbbi évtizedben terjedt el, a 2002-es SOX törvény<sup>8</sup> kapcsán világszerte megnőtt a compliance tevékenység jelentősége.

A **compliance kockázat** annak kedvezőtlen következménye (például jogi szabályozói szankció, jelentős pénzügyi veszteség, üzleti jó hírnév elvesztése), ha a társaság működése nem felel meg a jogszabályoknak, belső eljárásrendeknek, a felügyelet és a szakmai szövetségek ajánlásainak és egyéb magatartási szabályoknak.

A fentiekből kitűnik, hogy a compliance és a szervezeti integritás fogalmának meghatározása alapvetően nem különbözik egymástól. A compliance tevékenységet, a compliance szervezet működtetését, a compliance funkciók egységes szabályozását a társaság mérete, működésének, tevékenységének jellege indokolhatja.

Tanulmányunkban a **compliance funkció fogalmát, a compliance tevékenység szerepét, a compliance szervezet** társasági szervezeti struktúrában való **elhelyezkedését az MFB Zrt. gyakorlatán keresztül mutatjuk be.**<sup>9</sup>

Az MFB Zrt. compliance tevékenységére vonatkozóan irányadó szabályokat állapít meg – az európai uniós és nemzetközi ajánlásokon kívül – a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete (PSZÁF) 6/2013 (III. 11.) számú ajánlása a belső védelmi vonalak kialakításáról és működtetéséről, a pénzügyi szervezetek irányítási és kontroll funkcióiról. Az ajánlás a **belső kontroll funkció részeként határozza meg a megfeleléség biztosítási funkciót (compliance funkció)**, melynek célja a megfeleléségi kockázatok azonosítása és kezelése. Az ajánlás szerint:

„Megfeleléségi kockázatok különösen a következőkkel – egyes intézmény típusoknál eltérő súlyt képviselve – összefüggésben merülhetnek fel:

<sup>6</sup> ÁSZ 2013. évi Integritás felmérésének eredményei: Korrupciós kockázatok és integritáskontrollok a helyi önkormányzatoknál

<sup>7</sup> Forrás: weboldal - K-monitor.hu

<sup>8</sup> A SOX törvény 2002. július 30-án az Amerikai Egyesült Államokban a befektetők védelmére - az Enron és a Worldcom botrányok következtében - született. A törvény szerzői Paul Sarbanes szenátor és Michael Oxley kongresszusi képviselő. A törvény rendelkezései a vállalatirányítás átláthatóságának növelését célozzák.

<sup>9</sup> Forrás: MFB Zrt. Compliance Osztályának oktatási anyaga

- a belső adatvédelmi felelősre vonatkozó szabályozással és az intézményi gyakorlattal összhangban álló titok- és adatvédelem (üzleti-, bank-, értékpapír-, és biztosítási titok, személyes adatok védelme),
- összeférhetetlenség, érdekkonfliktusok kezelése,
- a pénzügyi és befektetési szolgáltatási tevékenységek elkülönítése,
- információáramlásra vonatkozó korlátozások betartása,
- piaci visszaélések (bennfentes kereskedelem, tisztességtelen árfolyam befolyásolás) megelőzése,
- külső és belső csalások megelőzése,
- pénzmosás és a terrorizmus finanszírozása elleni küzdelem,
- az intézmény és a munkavállalók saját számlás ügyletei,
- az ügyfelekkel való tisztességes bánásmód,
- hatósági kapcsolatok (beleértve különösen a Felügyelettel és a Pénzügyi Békéltető Testülettel való kapcsolatokat).”

A **compliance szervezet a tevékenységét a társaság belső kontroll funkcióinak részeként** – a kockázat kezelési funkciót illetve a belső ellenőrzési funkciót ellátó szervezettel együttműködve – **fejtí ki**, kapcsolatban áll mindazokkal a szervezeti egységekkel/személyekkel melyek feladatellátásához kapcsolódóan megfelelési kockázatok merülhetnek fel (pl. belső szabályozásért, belső adatvédelemért felelős szervezet/személy).

A compliance szervezet nem mentesíti az egyes szakterületeken dolgozó munkavállalókat azon felelőségük alól, hogy a compliance kockázatokat a saját felelőségi körükbe tartozó folyamatok keretében kezeljék, a kapcsolódó belső kontrollokat a compliance kockázatok figyelembe vételével alakítsák ki és működtessék, valamint ehhez a saját szabályozási eszközeiket is igénybe vegyék. Az MFB Zrt.-nél ezt első szintű compliance kontrollnak tekintik.

A tanulmányban, a továbbiakban a többségi állami, önkormányzati tulajdonú társaságok felelős vállalatirányítási elveit, mint a korrupcióval szembeni ellenálló-képességet növelő legfőbb tényezőt vesszük számba.

Az egyes társaságoknál kialakított **vállalatirányítási keretek, módszerek**, kontrolltevékenységek nagymértékben függenek a társaság méretétől, működési formájától, tevékenységétől, azonban emellett nagymértékben függenek a tulajdonosok, illetve a tulajdonosi joggyakorló elvárásaitól is. A tulajdonos önkormányzat, illetve a tulajdonosi joggyakorló szervezet felel a **tulajdonosi** pozícióból fakadó **kontollok** kialakításáért és eredményes működtetéséért. E tekintetben az átlátható üzleti vagy közszolgálati működés és az elszámoltathatóság biztosításának közvetlen eszközei egyrészt a tulajdonosi joggyakorló szervezet saját belső ellenőrzési funkciója, másrészt a tulajdonos érdekeit képviselő és a tulajdonosnak jelentő felügyelőbizottság.

Közvetett eszközt jelentenek az eredményes és hatékony vagyongazdálkodás és tulajdonosi ellenőrzés támogatásához szükséges vállalatirányítási keretek, valamint kockázatkezelési követelmények, és belső kontroll szabályok meghatározása, melyhez segítségül szolgálhat az MNV Zrt. által indított projekt keretében bemutatott vállalatirányítási modell, illetve az MNV Zrt. által kiadott felelős vállalatirányítási ajánlások, segédletek.<sup>10</sup>

Az MNV Zrt. az állami tulajdonú gazdasági társaságok számára, **a felelős vállalatirányítási elvek alkalmazására vonatkozó ajánlásait** 2013. évben adta közre. Az állami vagyonhoz tartozó eszközökkel történő hatékony, átlátható gazdálkodás további erősítése érdekében megfogalmazott vállalatirányítási ajánlások, elsősorban a döntési folyamatok, valamint a

<sup>10</sup> MNV Zrt. honlapján elérhető dokumentumok

szereződéskötési és kötelezettségvállalási rendszerek átláthatósága, nyomon követhetősége, az ügyvezetés és az ellenőrző szervek együttműködésének a jelenleginél hatékonyabb kialakítása kapcsán fogalmaztak meg elvárásokat. Az ajánlások követéséhez azonban olyan vállalatirányítási keretek meghatározása szükséges, mely támogatja mind az egyedi vállalati célrendszerhez igazodó irányítási folyamatok kialakítását és továbbfejlesztését, mind pedig az egységes szemléletű tulajdonosi ellenőrzési gyakorlat megvalósítását.

A Budapesti Gazdasági Főiskola és a Magyar Közgazdasági Társaság Felelős Vállalatirányítási Szakosztálya által közreadott **Felelős Vállalkozások Irányítási Modelljének**<sup>11</sup> alkalmazásával biztosítható, mind az egyedi vállalati célok szerinti testre szabhatóság, mind pedig az egységes tulajdonosi ellenőrzés szempontjainak való megfelelés. A Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje – mint általános referenciamodell – eszközül szolgálhat az állami tulajdonú társaságokra vonatkozó egységes vállalatirányítási keretek meghatározására, továbbá a vagyongazdálkodással szemben támasztott követelmények és célok teljesítésének, illetve kockázatainak mérését és értékelését biztosító mutatók hatókörének kijelölésére. A meglévő vagy továbbfejlesztésre kerülő vállalatirányítási gyakorlatok modell által leírt keretekhez való illesztése, továbbá a (kialakított modell) „megfelelése”, vezetői önértékelési folyamatának külső felülvizsgálata (érvényesítése) az állami tulajdonú társaságok felelős vezetőinek vagy irányító testületeinek hatáskörébe tartozik.<sup>12</sup>

Az MNV Zrt. által kiadott, **a felelős vállalatirányítási elvek alkalmazására vonatkozó ajánlások** általánosan, illetve a társaságok egyedi sajátosságaihoz mérten követendő **javaslatokat fogalmazznak meg azon kontroll rendszerekre vonatkozóan is, melyeket tanulmányunkban a korrupciós kockázatokat mérséklő kontrollok közé soroltunk**. Így például: a felügyelőbizottság ellenőrző szerepe, a társaságok független belső ellenőrzése, kontrolling rendszerre vonatkozó ajánlások, könyvvizsgálókra vonatkozó szabályok, személyzeti politika és összeférhetlenségi szabályok, az igazgatóságok összetétele és összeférhetlensége, javadalmazási szabályzat és politika, „related parties” ügyletkötések (ahol összeférhetlenség merülhet fel), belső kontrollok és kockázatkezelés, szerződések kockázatkezelése, átláthatóság és nyilvánosságra hozatal. Erre tekintettel az integritás-kérdőív összeállításakor is figyelembe vettük az MNV Zrt. által kiadott ajánlásokat, több kérdést fogalmaztunk meg a hivatkozott dokumentumban javasolt kontrollok meglétére vonatkozóan.

### 3.1 A gazdasági társaságok tipikus belső szabályzatai, amelyek integritáskontrollként is működhetnek

A gazdasági társaságok átlátható, elszámoltatható működésének alapfeltétele a belső szabályozási környezet megfelelő kialakítása.

**Megfelelő a társaság belső szabályozása**, ha a belső szabályzatok egymással és a jogszabályokkal összhangban állnak, az adott szervezet sajátosságait figyelembe véve kerülnek kialakításra, pontosak, aktuálisak, világosak, érthetőek legyenek, ne általánosságokat tartalmazzanak, alapjául szolgáljanak a feladatellátásnak és a számonkérésnek. A szabályzatokban foglalt előírások érvényesítésének alapfeltétele a szabályzatok tulajdonos, illetve a társaság legfőbb szerve/ vezetője általi jóváhagyása, a hatályba léptetés időpontjának

---

<sup>11</sup> Business Process Modelling for Governance SPICE and Internal Financial Control BPMGOSPEL projekt-konzorcium 2012. november - Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje, mely az MNV Zrt. által indított “Felelős vállalatirányítás az állami vagyonkezelésben” elnevezésű program keretében készült, az Európai Bizottság által támogatott, a Budapesti Gazdasági Főiskola vezetésével 2013 februárjában lezárult BPM-GOSPEL nemzetközi képzési projekt keretében.

<sup>12</sup> Trusted Business Partners: Kockázatkezelési esettanulmány – A sikeres kockázatvállalás kereti a Szerencsejáték Zrt-nél

meghatározása. A belső szabályzatok rendszeres aktualizálása érdekében a társaságnak rendelkeznie kell az aktualizálásért felelős személyekről.

**Integritás szempontjából a szabályzatokat, szabályokat két csoportra oszthatjuk**, egyrészt melyek meglétét jogszabály írja elő, másrészt melyek alkalmazását jogszabály nem írja elő, azonban azok betartását a társaság a dolgozóira nézve kötelezővé teszi. A jogszabály által előírt szabályzatok a tipikus ún. „kemény” **integritáskontrollok**, a jogszabály által elő nem írt szabályozásokat ún. „lágy” **integritáskontrolloknak** nevezzük. Ez utóbbiak megléte egy társaságnál az integritás kultúrájának magasabb kiépítettségére utal.

Az állami, önkormányzati **gazdasági társaságok belső szabályzatai** közül – az ÁSZ ellenőrzési tapasztalata alapján – az alábbi szabályzatok kidolgozása, létezése, alkalmazása biztosíthatja az átlátható gazdálkodást, a korrupció elleni eredményes fellépést:

#### A) Jogszabályok által előírt szabályzatok, illetve szabályok

- a **létesítő okirat, vagyonkezelési, üzemeltetési, közszolgáltatási szerződés**, mely tartalmazza a tulajdonosi célokat, elvárásokat, rögzíti a társaság működésének, gazdálkodásának alapvető kereteit [irányadó: 2006. évi V. törvény a cégnyilvántartásról, a cégnyilvánosságról és a bírósági cégeljárásról (Cégtv.), 2014. március 14-ig hatályos 2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról (Gt.), Nvtv., 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről (Ptk.), Vtv., Vtvr., önkormányzatok vagyonrendeletei]. A létesítő okirat, illetve a felsorolt szerződések a jogszabályban előírt, kötelező elemeken túl, egyéb tulajdonosi elvárásokat is tartalmazhatnak, melyek teljesítése érdekében a végrehajtás rendjét célszerű a társaságnak kialakítania, belső szabályzatban rögzítenie.
  - *Kapcsolódó kérdés – A társaságuk belső szabályzatban rendelkezett-e tulajdonosok tájékoztatásának kötelezettségéről (beszámolást igénylő esetek, rendszeres beszámolás időpontja, tájékoztatásért felelős személy); igen; nem;*
- a társaság legfőbb szerve által jóváhagyott **szervezeti és működési szabályzat**, illetve egyéb belső szabályozások, melyek a gazdasági társaságra vonatkozó szervezeti, működési kereteket tisztázzák (irányadó: Cégtv., Gt., Ptk. létesítő okirat)
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk rendelkezik-e hatályos és aktualizált szervezeti és működési szabályzattal (SZMSZ), amely munkatársak általi megismeréséről a Társaság folyamatosan gondoskodott;*
    - igen a szabályzat megismerését minden munkavállaló aláírásával igazolja;*
    - igen, a szabályzat a Társaság belső információs rendszerében elérhető;*
    - igen a Társaság rendelkezik ilyen szabályzattal, de annak munkatársak általi kötelező megismeréséről a Társaság nem gondoskodott;*
    - a Társaság nem rendelkezik hatályos, aktualizált SZMSZ-vel;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk belső szabályzat(ai)ban rendelkeztek-e a gazdálkodással kapcsolatos feladat- és hatáskörökről, felelősségi viszonyokról;*  
*igen; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk belső szabályzat(ai)ban szabályozta-e az összeférhetetlenség kérdéskörét;*  
*igen; nem;*
- a gazdasági társaság dolgozóinak, vezetőinek a **munkaköri leírása**, mely összhangban van a szervezeti és működési szabályzat előírásaival, amit a munkáltató/ legfelső vezető



esetén a tulajdonos jóváhagyott [irányadó: 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről (Mt.)

- *Kapcsolódó kérdés – A Társaságuknál alkalmazott munkatársak hány százalékának van munkaköri leírása; (százalékos arányok alapján lehet válaszolni).*
- *Kapcsolódó kérdés – A legutóbbi SZMSZ módosítás óta valamennyi, a változásban érintett munkavállaló munkaköri leírását hozzáigazították-e a módosult belső szabályokhoz, igen, nem;*
- a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény (Számv. tv.) 14. §-ában előírt szabályzatok (**számviteli politika**, annak keretében az **eszközök és források leltározási és leltárkészítési szabályzata, az eszközök és források értékelési szabályzata, a pénzkezelési szabályzat és az önköltség-számítás rendjére vonatkozó belső szabályzat**), illetve az egyes szabályzatokon belül, az integritás szempontjából is lényeges szabályozások. Mint például a Számv. tv. 161/A. § (2) bekezdése előírásához kapcsolódó belső szabályozások. (Az előírás szerint „*A közpénzek felhasználásának és a köztulajdon használatának nyilvánossága és ellenőrizhetősége érdekében a gazdálkodó nyilvántartási (könyvvezetési) rendszerét köteles oly módon továbbrészletezni, hogy abból a vonatkozó külön jogszabályban meghatározott adatok rendelkezésre álljanak.*”) Továbbá a Számv. tv. 167. § (1) bekezdés c) pontjában megfogalmazott gazdálkodási jogkörök szabályozása, mint a "gazdasági műveletet elrendelő személy", az "utalványozó", a "rendelkezés végrehajtását igazoló személy", valamint az "ellenőr", mely személyek aláírása a könyvviteli elszámolást alátámasztó bizonylatok kötelező kellékei.
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk rendelkezik-e a Számv.tv. 14. §-ában előírt (számviteli politika és annak keretében leltározási és leltárkészítési, pénzkezelési, eszközök és források értékelési, valamint önköltség-számítási), hatályos, aktuális szabályzatokkal; igen; nem,*
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk belső szabályzatban rendelkezett-e a gazdasági műveletet elrendelő személy, az utalványozó, a rendelkezés végrehajtását igazoló (teljesítésigazoló), illetve az ellenőr gazdálkodási jogkörök szétválasztásáról; igen; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – A Társaság belső szabályzatban rendelkezett a vagyonnevelésbe vett/ üzemeltetésre átvett eszközök elkülönített nyilvántartási kötelezettségéről; igen; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – A Társaság belső szabályzatban rendelkezett a felesleges vagyontárgyak hasznosításának, selejtezésének szabályairól; igen, nem;*
- a közbeszerzésekről 2011. évi CVIII. törvény (Kbt.<sub>1</sub>), illetve a 2015. november 1-től hatályos 2015. évi CXLIII. törvény (Kbt.<sub>2</sub>) előírásának megfelelő **közbeszerzési szabályzat**, kiemelve a gazdasági társaság önálló döntési jogköreit és a tulajdonosi egyetértést igénylő beszerzéseket
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk rendelkezik hatályos közbeszerzési szabályzattal; igen; nem;*
- a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény (Taktv.) által előírt **javadalmazási szabályzat** (A Taktv. 5. § (3) bekezdése előírása szerint a köztulajdonban álló gazdasági társaság legfőbb szerve

köteles szabályzatot alkotni a vezető tisztségviselők, felügyelőbizottsági tagok, valamint az Mt. 208. §-ának hatálya alá eső munkavállalók javadalmazása, valamint a jogviszony megszűnése esetére biztosított juttatások módjának, mértékének elveiről, annak rendszeréről.)

- *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk rendelkezik-e javadalmazási szabályzattal, amelyben meghatározza a munkatársak, vezetők prémiumfeladatainak meghatározásáért felelős személyeket, az eredmények alapján az értékelésért felelősöket; igen; nem;*
- az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvénnyel (Info. tv.) és egyéb vonatkozó jogszabályokkal összhangban álló **adtvédelmi és adatbiztonsági szabályzat**. [Az Info. tv. 24. § (1) bekezdésében meghatározott adatkezelőknek (például a pénzügyintézetek, az elektronikus hírközlési és közüzemi szolgáltatók), valamint az egyéb állami és önkormányzati adatkezelőknek (a törvényben meghatározott, adtvédelmi nyilvántartásba bejelentési kötelezettség alá nem eső adatkezelők kivételével) az Info tv. végrehajtása érdekében adtvédelmi és adatbiztonsági szabályzatot kell készíteniük. Az Info tv. 7. § (2) bekezdés előírása alapján „Az adatkezelő, illetve tevékenységi körében az adatfeldolgozó köteles gondoskodni az adatok biztonságáról, köteles továbbá megtenni azokat a technikai és szervezési intézkedéseket és kialakítani azokat az eljárási szabályokat, amelyek e törvény, valamint az egyéb adat- és titokvédelmi szabályok érvényre juttatásához szükségesek.”]
- *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk rendelkezik-e a vonatkozó jogszabályokkal összhangban álló adtvédelmi és adatbiztonsági szabályzattal, amelyben foglalt előírások, adatkezelési szabályok munkatársak általi megismeréséről a Társaság folyamatosan gondoskodik;*
  - igen a szabályzatban foglalt szabályokról belső oktatás volt vagy annak megismerését minden munkavállaló aláírásával igazolta;*
  - igen, a szabályzat a Társaság belső információs rendszerében elérhető;*
  - igen a Társaság rendelkezik ilyen szabályzattal,*
  - a Társaság nem rendelkezik hatályos adatkezelési szabályzattal, eljárásrenddel;*
- az **irat- (dokumentum-) kezelési szabályzat**, mely szabályozza az ügykövetési és az irattárazási rendszer működését, ezáltal biztosítja az iratok (ügyek) iktatását, nyomon követhetőségét, fellelhetőségét [irányadó: a közfeladatot ellátó szervek iratkezelésének általános követelményeiről szóló 335/2005. (XII. 29.) Korm. rendelet (Ikr.)]
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk rendelkezik a vonatkozó jogszabályokkal összhangban álló irat- (dokumentum-) kezelési szabályzattal; igen; nem;*
- az **informatikai biztonsági szabályzat**, mely szabályozza a működtetett informatikai rendszerekre vonatkozó biztonsági intézkedéseket (irányadó: az Info. tv., a 2009. évi CLV. törvény a minősített adat védelméről)
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk rendelkezik-e a vonatkozó jogszabályokkal összhangban álló informatikai biztonsági szabályzattal, eljárásrenddel, amelyben rendelkezett a munkatársak informatikai jogosultságainak (a szervezet hálózati rendszeréhez, operációs rendszereihez, pénzügyi-számviteli szoftvereihez) naprakész nyilvántartási kötelezettségéről, annak felelőséről; igen; nem;*

## B) Jogszabályok által elő nem írt szabályzatok, illetve szabályok

- belső szabályozás, amelyben meghatározzák a gazdasági társaság alkalmazottjai által **elfogadható ajándékok, utazások, kedvezmények, egyéb juttatások** értékét, körét
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk szabályozta-e a különféle ajándékok, meghívások, utaztatások elfogadásának feltételeit, a szabályzat tartalmaz-e limitet az ajándékok, utazások, egyéb juttatások elfogadásánál azok maximális értékére; szabályozta és tartalmaz limitet; szabályozta, de nem tartalmaz limitet; nem szabályozta;*
- belső szabályozás, melyben rendelkeznek **a reprezentáció és az üzleti ajándékok** juttatásának feltételeiről, meghatározzák az üzleti vendéglátás, fogadások, rendezvények szervezése, csapatépítő programok, ünnepek szervezése stb. alkalmával elszámolható költségeket
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk szabályozta-e a reprezentáció és az üzleti ajándékok juttatásának feltételeit, a szabályzat tartalmaz-e limitet az ajándékok maximális értékére; szabályozta és tartalmaz limitet; szabályozta, de nem tartalmaz limitet; nem szabályozta;*
- belső szabályozás, melyben rendelkeznek a **cégautó magán célú**, a feladat-ellátással össze nem függő **használat** feltételeiről
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk szabályozza-e a cégautó és az IT eszközök magán célú, a Társaság feladat-ellátásával össze nem függő használatának feltételeit; igen, mindkettőt; igen, csak a cégautó használatot; igen, csak az IT eszközök használatát; nem szabályozta ezek magáncélú használatát;*
- belső szabályzat, útmutatás, mely szabályozza a társaságon belüli **compliance tevékenység** (funkció) szerepét, feladatait, felelőseit (bizonyos tevékenységi körben pl. pénzügyi tevékenység, kötelező)
  - *Kapcsolódó kérdés – Rendelkezik-e a Társaság belső szabályzattal, útmutatással, amely szabályozza a társaságon belüli compliance tevékenység (funkció) szerepét, feladatait, felelőseit; igen; nem;*
- **követeléskezelési szabályzat**, melyben meghatározzák a tulajdonosi döntést igénylő eseteket (követelés-értékesítés, leírás)
- **kockázatkezelési szabályzat**, mely vezetői döntéshozatalt támogató eszköz, a tervezés, döntéshozatal, végrehajtás része, célja a tevékenységekhez kapcsolódó kockázatok azonosítása, értékelése, hatékony kezelése, az egyes folyamatokhoz felelős szervezet, személy rendelése
- **szabálytalanságkezelési szabályzat**, melynek célja, hogy a gazdasági társaság működésével kapcsolatos szabálytalanságokat egységes rendszerben, eljárásrend szerint kezeljék, a felelősség megállapítása, a szükséges intézkedések foganatosítása azonos elvek szerint történjen
- **etikai szabályzat/kódex**, amely alapelveként rögzíti a törvényes, átlátható, szakmai alapon való működés szabályait, etikai normáit.

A fenti szabályzatok, szabályozások felsorolása nem teljes körű, **a kérdőívben az integritás szempontjából legfontosabb szabályozások meglétére**, azok munkahelyen belüli ismertségére **kérdezzük rá. Esetenként azonban feltételezzük a szabályozás meglétét, és egy adott kontroll tevékenység, funkció létezésére kérdezzük rá.** Például: „A létesítő okirat,

vagyonkezelési szerződés, üzemeltetési szerződés, közfeladat-ellátási szerződés meghatározott-e a társaság feladatellátásához kapcsolódóan műszaki, illetve gazdálkodási követelményeket, illetve a tulajdonos/tulajdonosi jogokat gyakorló felé beszámolási kötelezettséget?” „A társaság alkalmaz-e rendszerszerű kockázatelemzést, kialakította-e a belső kontrollrendszerét, működik-e belső ellenőrzés?

### 3.2 A többségi állami/önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságok által alkalmazandó speciális szabályozások, amelyek integritáskontrollként is működhethetnek

A **felelős vállalatirányításon** szűkebb értelemben az előírt követelményeknek (jogszabályoknak, szabályozásoknak, ajánlásoknak) való megfelelést értjük, tágabb értelemben azonban beletartozik az üzleti bizalom kialakítása és fenntartása, mely minden gazdasági szereplő érdeke. Az üzleti bizalom alacsony szintje egyrésztől beszűkíti valamennyi – a gazdaság működtetésében érdekelt – szereplő fennmaradási és fejlődési lehetőségeit, másrésztől a bizalomhiányból fakadó “kockázati felár” (pl. magasabb kamatok, biztosítási díjak, behajtási költségek, stb. formájában) indokolatlanul megnöveli a működési költségeket, ezzel csökkentve a hatékonyságot és a versenyképességet. Az üzleti kapcsolatokban azonban a bizonytalanság megkerülhetetlen, ezért a kockázatok (üzleti-, környezeti-, jogi-, társadalmi-, humán-, stb.) tudatos vállalása és kezelése a gazdasági fejlődés és innováció nélkülözhetetlen eleme.

A gazdasági **társaságok irányítási rendszerének legfőbb elemei:** az irányító testületek (igazgatóság, felügyelőbizottság) ellenőrzési felelősségének – a jogszabályoknak<sup>13</sup> illetve a tulajdonosok és az üzleti környezet elvárásainak megfelelő – meghatározása, az érdekelt felek által kitűzött célok megvalósítását támogató üzleti stratégia, a kockázatkezelés kereteinek, illetve az üzleti működés irányelveinek, folyamatainak és kontrolljainak kialakítása, az emberi erőforrások optimális hasznosítását biztosító szervezeti keretek, a vállalati működés átláthatósága, adott időszakra vonatkozóan a munkatársak egyéni feladatait meghatározó, azok teljesítését mérő belső ösztönző rendszer kialakítása, működtetése.<sup>14</sup>

A továbbiakban az állami, önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok átlátható működéshez kapcsolható elemeket határozzuk meg, melyek a korrupció elleni eredményes fellépést is biztosíthatják. A gazdasági társaságok korrupciós kockázatoknak való kitettsége, és az azok kezelésére alkalmas integritáskontrollok kiépítettségi szintjének felmérésére alkalmas kérdőív kidolgozásához a források között feltüntetett tanulmányokat, elemzéseket, oktatási anyagokat, illetve egyes könyvvizsgáló társaságok által az integritási helyzet felmérésére alkalmazott kérdőíveket tekintettük át és vettük alapul.

**A társaságok működéséhez kapcsolható elemek, melyek integritás kontrollként is működhethetnek** (az ÁSZ költségvetési szervekre kialakított és működtetett integritás felmérése adaptációjából, a gazdasági társaságok ÁSZ ellenőrzésének tapasztalataiból, az MNV Zrt. által

---

<sup>13</sup> Gt. 21. § (3) bekezdése alapján a kft. ügyvezetését egy vagy több ügyvezető látja el. Az rt. ügyvezetését - kivéve, ha a zrt. alapszabálya az igazgatóság hatáskörét egy vezető tisztségviselőre (vezérigazgató) ruházta - az igazgatóság, mint testület látja el. (2014. március 15-étől a Ptk. szabályozza) A Taktv 3. § (1) bekezdése alapján a köztulajdonban álló gazdasági társaságok közül a zrt.-nél igazgatóság választására csak abban az esetben kerül sor, ha ezt a társaság jelentősége, mérete, működésének jellege indokolja. A Taktv 4. § (1) bekezdése alapján a köztulajdonban álló gazdasági társaságnál felügyelőbizottság létrehozása kötelező.

<sup>14</sup> Business Process Modelling for Governance SPICE and Internal Financial Control BPM-GOSPEL projekt-konzorcium 2012. november - Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje

az állami tulajdonú társaságok számára kiadott ajánlások<sup>15</sup>, illetve az ismert vállalatirányítási eszközök alapján):

- Tulajdonosi elvárás/döntés alapján **a felügyelőbizottság hatáskörébe utalt kontrollok**, melyek integritás kontrollként is működhetnek (az MNV Zrt. által az állami tulajdonú társaságok számára kiadott ajánlás alapján)
  - *Kapcsolódó kérdés – Ha a Társaságuknál működik igazgatóság, az igazgatóság üléseinek állandó meghívottja-e a felügyelőbizottság elnöke/valamely tagja; igen; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – A felügyelőbizottság az igazgatóság/ vezérigazgató/ ügyvezető által hozott határozatokról, és/vagy azok teljesüléséről tájékoztatást kapott-e az elmúlt 3 évben; igen; nem,*
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk tájékoztatta-e a tulajdonosokat az alapítói/ közgyűlési/ taggyűlési határozatok végrehajtásáról az elmúlt 3 évben; igen, rendszeresen; igen, évente; nem;*
  
- A társaság nyilvánosan közzétett **stratégiával rendelkezik**, mely magában foglalja a társaság jövőjére vonatkozó célok kitűzését és a célok elérését szolgáló eszközök és módszerek meghatározását.
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuknak van-e nyilvánosan közzétett stratégiája; igen; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Ha Társaságuknak van nyilvánosan közzétett stratégiája, szerepel-e benne a következők közül valamelyik: szervezeti kultúra javítása, integritás erősítése, korrupció elleni fellépés témaköre; igen; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuknak van-e olyan nyilvánosan közzétett stratégiai terve, amit rendszeresen lebontanak rövidebb távú, konkrét programokra vagy munkatervekre, vagy feladatokra; igen; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – A stratégiai tervek végrehajtása mérésére megfogalmaztak-e a Társaságuknál nyilvánosan megismerhető mutatókat (indikátorokat); igen; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Ha megfogalmaztak a Társaságuknál nyilvánosan megismerhető mutatókat (indikátorokat), ezek alapján a stratégiai tervek végrehajtását rendszeresen mérik-e/értékelik-e; igen; nem;*
  
- A társaság a közfeladata és közfeladaton kívüli tevékenysége bevételeiről, költségeiről és ráfordításairól **elkülönített nyilvántartást vezet**, amely biztosítja az egyes tevékenységek eredményének valós kimutatását, kizárva a keresztfinanszírozást. A társaság **a szolgáltatási díjait önköltségszámítással, utókalkulációval alapozza** meg.
  - *Kapcsolódó kérdés – Ha Társaságuk végez közszolgáltatáson, közfeladat-ellátáson kívüli tevékenységet, a kapcsolódó bevételeket, költségeket/ráfordításokat a számviteli nyilvántartásaikban elkülönítetten vezetik-e; igen; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Ha Társaságuk végez közszolgáltatáson, közfeladat-ellátáson kívüli tevékenységet, annak díját önköltségszámítással alátámasztják-e; igen; nem;*

---

<sup>15</sup> MNV Zrt. honlapján elérhető dokumentumok

- A **feladatok** esetleges **kiszervezése**<sup>16</sup> a működés gazdaságosabbá tétele érdekében, az **összeférhetetlenség és az érdekkonfliktusok kizárásával történik**.
  - *Kapcsolódó kérdés – Ha vannak kiszervezett feladatok, a Társaság szerződéskötés előtt vizsgálja-e az esetleges érdekkonfliktus/összeférhetetlenség kérdését; igen, nem;*
- A társaság **vezetését támogató vállalatirányítási rendszerek**<sup>17</sup>, melyek a támogatják a hatékony, eredményes gazdálkodást, segítik a vezetés és a tulajdonos információhoz való hozzáférését, biztosítják, a transzparens működést és a szervezeti integritást:
  - A társaság **számviteli információs rendszere**, a vezetők döntéseikhez (stratégiai, közép szintű, operatív döntésekhez) és azok végrehajtásához, az integrált pénzügyi jellegű információkat a számviteli rendszerből biztosítja. (Az adatokat meghatározza a könyvelési rendszer, az azt determináló speciális számviteli előírások, beruházásokra vonatkozó értékcsökkenési szabályok, az adózás rendszere, a tulajdonosok illetve a társaság vezetőinek információ igénye, a vállalkozás egyedi sajátosságai);
  - A társaság **kontrolling információs rendszere** az integrált számviteli információs rendszerből nyert adatok mellett modellezi a vállalat gazdasági tevékenységét, ezzel együtt felöleli a tervezés, a célmeghatározás, és a folyamatos kontroll (erőforrás-, teljesítmény- és eredmény kontroll) folyamatait a pénzügyek és a szolgáltatás területein. A vállalatvezetésnek folyamatos lehetőséget biztosítva a kitűzött célok teljesülésének követésére, az esetleges eltérések folyamatos korrekciójára. A társaság kontrolling rendszere biztosíthatja a gazdasági társaság elkülöníthető tevékenységeinek eredményességének mérését, ezen belül az alaptevékenységeknek tekinthető közszolgáltatások ráfordításainak, eredményességének a kimutatását.
  - A társaság **vezetői információs rendszere** az integrált számviteli információk, kontrolling modellből származó pénzügyi információk mellett más a gazdálkodással irányítással összefüggő információkat is gyűjt, kezel, rendszerbe szervez, amely adatokat megfelelő időben, helyen és mennyiségben vezetői döntéshozatalhoz biztosít, (partnerekre vonatkozó információk, ügyfélkörre vonatkozó adatok, adatelemzés, alkalmazottakra vonatkozó adatok);
    - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk működtet-e vezetői információs rendszert vagy kontrolling rendszert vagy számviteli információs rendszert; (több válasz is megjelölhető); igen, vezetői információs rendszer működik; igen, kontrolling rendszer működik; igen, számviteli információs rendszer működik; a Társaságnál nem működik egyik információs rendszer sem;*
- A társaság eljárásrendet alakított ki annak vizsgálatára, hogy a szerződéses partnerek megfelelnek-e az Nvtv. 3. §-ában meghatározott, az **átlátható szervezetekre vonatkozó előírásoknak**. A társaság a kötelező előírásokon túl további kontrollokat épített ki az üzleti

<sup>16</sup> Kiszervezés (outsourcing) során egy vállalat egy adott folyamatot vagy folyamatrészt nem saját erőforrással, hanem külső szolgáltató megbízásával végeztet el. A kiszervezés a vállalkozásközi kapcsolatoknak egy olyan formája, amely tartós, hosszú távú kontaktust teremt az egyes vállalati feladatok elvégzésére más cégekkel.

<sup>17</sup> A vállalatirányítási rendszerek a vállalati informatika külön kezelhető területei, melynek számos megközelítése és definíciója létezik (pl. szoftvergyártók, tanácsadó cégek körében). A rendszereket jellemzően az információ keletkezésének és felhasználásának helye szerint különböztetik meg, azonban az igények és az azokat lefedő rendszerek közötti határok az informatika fejlődésével párhuzamosan elmosódtak, megnőtt az igény az integráció mind szélesebb fokára, az azonnaliságra, a gyorsaságra, az előrejelzési képességek fejlesztésére. A felsorolt rendszerek példászerűek, a vezetést támogató informatikai rendszerek fejlettségétől (mikor vezették be), kiépítettségétől (integráció mértéke) függően és/vagy kapcsolatban állhatnak.

szempontból kockázatosnak minősülő partnereinek (vevők/szállítók) szűrésére. A rendszeres üzleti beszállítói partnerek esetében például külön-külön figyelendő minősítési tétel a tulajdonosi szerkezet illetve annak változása, az üzleti partnerek offshore tulajdonba kerülése esetén a szerződéses viszony felülvizsgálata szükséges. (A kérdőívben az érdekkonfliktus, összeférhetetlenség vizsgálatához az MNV Zrt. által az állami tulajdonú társaságok számára 2013 áprilisában közzétett ajánlást használtuk fel.)

- *Kapcsolódó kérdés – Társaság alakított-e ki eljárásrendet annak vizsgálatára, hogy a szerződéses partnerek megfelelnek-e az Nvtv. 3. §-ában meghatározott, az átlátható szervezetekre vonatkozó előírásoknak; igen; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk alakított-e ki eljárásrendet az üzleti szempontból kockázatosnak minősülő vevő partnerek szűrésére; igen; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk alakított-e ki olyan eljárásrendet, amely az ügyletkötések esetén, - a munkatársak, illetve a vezető állású személyek esetében - az érdekkonfliktus, összeférhetetlenség lehetőségét vizsgálja, (ellenőrzi, erről az érintetteket nyilatkoztatja); igen; nem;*
- A társaság belső szabályozása alapján, rendszerszerűen **kockázatelemzést** végez. A kockázatelemzés során azonosított kockázati tényezőket adatbázisban rögzíti, és értékeli a kockázatelemzés eredményét. A társaság a kockázatelemzés alapján **kockázatkezelési tevékenységet folytat**, mely a veszélyek csökkentését jelenti kármegelőzéssel, vagyis a várható negatív események bekövetkezési valószínűségének csökkentésével (prevenció), illetve kárcsökkentéssel, a kárhatás horderejének ellensúlyozásával (korrekció).
    - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuknál alkalmaznak-e rendszerszerű kockázatelemzést; igen; nem;*
    - *Kapcsolódó kérdés – Ha a Társaságnál alkalmaznak rendszerszerűen kockázatelemzést, az eredmények alapján folytatnak kockázatkezelési tevékenységet; mindig; néha; soha sem;*
    - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk végez-e rendszeres korrupciós kockázatelemzést; igen; nem;*
  - A társaság **kialakította a belső kontrollrendszerét**, mely biztosítja a társaság tevékenységét érintő kockázatok kezelését, a társaság kitűzött céljainak elérését. A belső kontrollrendszer és a belső ellenőrzés működtetésének követelményét, feltételeit a költségvetési szervek vonatkozásában a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (Bkr.) határozza meg. A Bkr. hatálya – a Bkr. 1. § (2) bekezdés c-d) pont alapján – a törvényben meghatározott egyéb szervezetekre is kiterjed, ha azok tulajdonosi jogokat vagy vagyongazdálkodási jogot gyakorolnak. A MNV Zrt. 2013 áprilisában közzétett ajánlása az állami tulajdonú társaságok (Zrt. / Kft. / Nkft.) számára, a társaságok belső kontrollrendszerére, belső ellenőrzésére vonatkozóan is tartalmaz javaslatokat.
    - *Kapcsolódó kérdés – A Társaság kialakította-e belső kontroll rendszerét, mely biztosítja a Társaság tevékenységét érintő kockázatok kezelését, a társaság kitűzött céljainak elérését; igen; nem;*
    - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk alkalmazza-e belső kontroll rendszerében az ún. „négy szem elvét”; igen, részben; nem;*



- *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk rendszeresen vizsgálta-e a közbeszerzések útján beszerzett áruk vagy szolgáltatások szerződés szerű teljesítésének megfelelőségét az elmúlt 3 évben; igen, nem;*
- *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk kijelölt-e (munkaköri kötelezettségként meghatározta-e) a közérdekű nyilvános adatok közzétételéért felelős dolgozót (adatfelelőst); igen, nem;*
- A társaság a belső kontroll rendszer részeként független **belső ellenőrzést működtet**, mely kockázatelemzéssel megalapozott, a társaság legfelső vezetője által jóváhagyott éves ellenőrzési terv alapján végzi tevékenységét, az éves munkaterv végrehajtásáról rendszeresen tájékoztatja a management-et, az igazgatóságot/ ügyvezetést és a felügyelőbizottságot. A belső ellenőrzés megállapításai alapján intézkedési terv készül, amelynek végrehajtását rendszeresen ellenőrzik. A társaság mérete, működésének, tevékenységének jellege indokolhatja, illetve külső szabályozások, ajánlások előírhatják a **compliance szervezet működtetését** vagy a feladat elvégzésére személy kijelölését.
  - *Kapcsolódó kérdés – A belső kontroll rendszer részeként a Társaságuknál működik-e belső ellenőrzés; igen, nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Ha Társaságuknál működik belső ellenőrzés biztosított-e annak függetlensége; igen, nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – A Társaságuknak van-e a 2015. évre elfogadott belső ellenőrzési terve, igen; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – A belső ellenőrzés milyen gyakorisággal vizsgálta a Társaság által indított, illetve lefolytatott közbeszerzési eljárások szabályosságát a 2015. évben; minden esetben, teljes körűen; rendszeresen, kockázatelemzéssel kiválasztott minta alapján; ritkán, eseti jelleggel; nem ellenőrizte;*
  - *Kapcsolódó kérdés – A belső ellenőrzés milyen gyakorisággal vizsgálta a Társaság által elnyert európai uniós támogatások elszámolásának szabályosságát a 2015. évben; minden esetben, teljes körűen; rendszeresen, kockázatelemzéssel kiválasztott minta alapján; ritkán, eseti jelleggel; nem vizsgálta;*
  - *Kapcsolódó kérdés – A belső ellenőrzés által az elmúlt 3 évben megfogalmazott javaslatokra készültek-e dokumentálható módon intézkedési tervek; igen, minden esetben; általában igen; nem jellemző;*
  - *Kapcsolódó kérdés – A belső ellenőrzés legalább évente egyszer beszámolt-e a management, az igazgatóság/ügyvezetés és a felügyelőbizottság felé a kockázatkezelés, a belső kontroll mechanizmusok és a társaságirányítási funkciók működéséről, igen; nem;*
- **Humánerőforrás-gazdálkodással kapcsolatos integritási kontrollok:**
  - A társaság a munkatársak **felvételi eljárásának rendjét szabályozta** és annak megfelelően jár el (álláspályázat, pályázati dokumentumok vizsgálata, felvételi tesztek, összeférhetlenség vizsgálata, felvételi bizottság alkalmazása)
    - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk szabályozta-e a munkatársak felvételi eljárásának rendjét; igen, nem,*

- *Kapcsolódó kérdés – Az új munkatársak kiválasztásakor Társaságuknál milyen gyakorisággal írnak ki álláspályázatot; soha; az esetek kevesebb, mint felében; az esetek több, mint a felében; mindig;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuknál ellenőrzik-e az állásra jelentkezők által benyújtott pályázati dokumentumok (önéletrajzban rögzített adatok, diplomák, referenciák stb.) hitelességét a felvételi eljárás során; igen; nem;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Az új munkatársak kiválasztásakor Társaságuknál milyen gyakorisággal alkalmaznak felvételi bizottságot; soha; az esetek kevesebb, mint felében; az esetek több, mint felében; mindig;*
  - *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk vizsgálja-e az összeférhetetlenséget munkavállalók munkába állása előtt; igen, minden munkatársnál; igen, de csak meghatározott munkakörök betöltőinél; nem, senkinél;*
- A társaság **titoktartási nyilatkozatot írat alá a munkatársakkal**, melyben arról nyilatkoznak, hogy a tudomásukra jutott adatot, információt bizalmasan kezelik, azokat harmadik személynek, szervezetnek át nem adják, azokról harmadik félnek nyilatkozatot az adatok tulajdonosának dokumentált engedélye nélkül nem tesznek.
- *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk aláírat-e titoktartási nyilatkozatot a munkatársakkal; igen, mindenkivel; igen, de csak meghatározott munkakörök betöltőivel; nem, senkivel;*
- A társaság a vezetőkkel/ munkatársakkal **versenytilalmi megállapodást köt**, amely alapján a munkaviszony megszűnését követően, adott időszak alatt a versenytárs vállalatokhoz való elhelyezkedést, azokkal megbízási szerződés kötését megtiltja. A versenytilalmi megállapodásra vonatkozó szabályokat a köztulajdonban álló társaságok esetében az Mt. 228. §-a és az Mt. 207. § (3) bekezdése határozza meg. A felek megállapodása alapján a munkavállaló a munkaviszony megszűnését követően nem tanúsíthat olyan magatartást, amellyel munkáltatója jogos gazdasági érdekét sértené vagy veszélyeztetné. (Versenytilalmi megállapodást az Mt. 208. §-ban foglaltak szerinti vezető állású munkavállalóval a tulajdonosi jogokat gyakorló hozzájárulásával, legfeljebb egyéves időtartamra lehet megkötni. A tulajdonosi jogokat gyakorló meghatározhatja azt a munkakört, amelyre vonatkozóan versenytilalmi megállapodás köthető és további feltételeket írhat elő.)
- *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk köt-e versenytilalmi megállapodást a vezetőkkel/ munkatársakkal a munkaviszony megszűnését követő időszakra vonatkozóan; igen, nem;*
- A társaság **egyéni teljesítményértékelési rendszert működtet**, mely által egységes és rendszerbe foglalt módon, rendszeresen történik az egyes munkavállalók számára egy adott időszakra vonatkozó célok kitűzése, majd annak elteltével az elvégzett munka mennyiségének és minőségének értékelése.
- *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk működtet egyéni teljesítményértékelési rendszert; igen, minden dolgozóra vonatkozóan; igen, de csak meghatározott munkakört betöltőkre vonatkozóan; nem;*
- A társaság belső szabályozása kötelezővé teszi a **munkatársaknak**, hogy **nyilatkozzanak** gazdasági vagy – a társaság közfeladata szempontjából releváns – egyéb **érdekeltségeikről**, így különösen a gazdasági társaságban lévő tulajdoni részesedésről, vezetői tisztségről vagy tagságról, illetőleg a társaság tevékenységi

köréhez hasonló tevékenységet folytató egyéb szervezetben (alapítvány, szakmai vagy társadalmi érdekképviselői szervezet) betöltött tisztségről.

- *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk belső szabályozása kötelezővé teszi a munkatársaknak, hogy nyilatkozzanak gazdasági vagy – a társaság közfeladata szempontjából releváns – egyéb érdekeltségeikről; igen; nem;*
- o A társaságnál működik dolgozói kezdeményezés alapján működő **érdekképviselőt** (például szakszervezet) vagy üzemi tanács.
  - *Kapcsolódó kérdés – Működik-e Társaságuknál dolgozói érdekképviselőt vagy üzemi tanács; igen; nem;*

### 3.3 A kötelezően nem előírt „lágy” integritáskontrollok

A társasági integritásnak szükséges, de nem elégséges feltétele a szabályozottság, azaz a jogszabályokkal összhangban álló belső szabályzatok megléte, megfelelő minősége, aktualizáltsága és gyakorlati alkalmazhatósága. Szükséges feltétel, mivel ezeknek a hiánya csökkenti a szervezet ellenálló-képességét a korrupcióval szemben, ugyanakkor nem elégséges feltétel.

A „lágy” integritáskontrollok azok, amelyek megléte révén **egy szervezet** nemcsak a jogszabályok által előírtak szerint, azaz szabályosan működik, hanem **a kinyilvánított elvei, értékei szerint tevékenykedik**. Ilyen lehet például az emberi méltóság tisztelete, a becsületesség, az átláthatóság, szakmaiság, elszámoltathatóság, a közpénzekkel való takarékoság, a környezetbarát működés. **Az értékeknek és elveknek megfelelő működést** olyan integritáskontrollok mozdítják elő, amelyeknek **nincs jogszabályi alapja**, mégis **kötelező szabályt állapítanak** meg a társaság, illetve annak a dolgozóira nézve. A „lágy” integritáskontrollok esetében kiinduló pont lehet az alapelveknek, értékeknek a nyilvános dokumentumba foglalása (például küldetésnyilatkozat), amelyek szerint a szervezet a munkáját végezni akarja, illetve ezeknek az értékeknek a tudatosítása.<sup>18</sup>

A gazdasági társaság korrupció elleni eredményes fellépését biztosíthatja az **etikai szabályzat/kódex** megléte, amennyiben az abban foglalt előírások dolgozókkal történő megismertetéséről a társaság megfelelően gondoskodott. A **megismertetés** általános **módja** a szabályzat közzététele a szervezet belső információs rendszerében, illetve a társaság a honlapján. Az etikai szabályzatban/ kódexben foglalt értékek tudatosításának hatékonyabb formája, ha a társaság képzést, tréninget szervez a munkatársaknak etikából, integritásból. Egyértelműen számon kérhetővé válnak az etikai előírások, amennyiben a társaság a munkavállaló aláírásával igazoltatja a szabályzatban foglalt előírások megismerését.

A képzés segíti a korrupció gyanús esetek felismerését, azonban biztosítani szükséges az információk kijelölt szervezeti egységhez/ vezetőhöz történő eljuttatását is. „Lágy” integritáskontroll, ha a társaságnál ún. **„etikai forródrót”** működik, ahol az etikai szabályzatot sértő magatartást be lehet jelenteni.

Az etikai forródrót, nemcsak a gazdasági társaság munkatársainak észrevételeit, problémáit kezeli, hanem panaszvonalként a közszolgáltatásokkal kapcsolatban **az ügyfelektől érkező bejelentéseket, felmerült panaszokat, észrevételeket, javaslatok** előírt időn belül kivizsgálja, megválaszolja, megfelelő vezetői szintre való eljutását támogatja. Az ügyfeleknek, civil szervezeteknek biztosított „vállalati nyilvánosság”, a panaszok és észrevételek kezelése mellett, lehetőséget ad a működésre, közszolgáltatásokra, vonatkozó vélemények rendszeres

<sup>18</sup> Pulay Gyula: A korrupció megelőzése a szervezeti integritás megerősítése által

megfogalmazására, **folyamatos konzultáció biztosítására**, ezzel biztosítva a korrupció megelőzését, az átlátható működést.

A társaság a munkavállalóival szemben, kötelelességszegés miatt szakmai etikai eljárást indíthat, melynek alapfeltétele, hogy a szabályzat az etikai eljárásra előre meghatározott, követendő eljárásrendet, a szabályok megsértésének eseteire előre meghatározott, alkalmazandó szankciókat tartalmazzon.

Az etikai szabályzat/ kódex, esetleg **küldetésnyilatkozat** még számos olyan elvet megfogalmazhat, mely az integritáskultúrához hozzátartozik, ilyen például a nyílt munkahelyi légkör, illetve a vezetői példamutatás.

A végső cél egy olyan szervezeti kultúra kialakítása, amelynek a középpontjában az integritás áll. A szervezeti kultúra részét képező értékeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az új tagoknak is átadják, mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot. Következésképpen az integritásközpontú szervezeti kultúrában a dolgozók magától értetődően utasítják el a korrupciót, a csalást és az egyéb helytelen magatartásokat.<sup>19</sup>

- *Kapcsolódó kérdés – Társaság rendelkezik etikai szabályzattal vagy etikai kódexszel; igen; nem;*
- *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk milyen módon gondoskodik arról, hogy a munkavállalók az etikai szabályzatban, etikai kódexben foglalt előírásokat megismerjék, (több válasz adható); minden munkavállaló aláírásával igazolja annak megismerését; minden újbelpő aláírásával igazolja annak megismerését; szabályzat a szervezet belső információs rendszerében elérhető; tréningeket szervez a munkatársaknak etikai szabályokról, integritásról; nem gondoskodik róla;*
- *Kapcsolódó kérdés – Működik-e Társaságuknál ún. "etikai forródrót", ahol az etikai normákat sértő magatartást be lehet jelenteni; igen; nem;*
- *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk kezeli-e az ügyfelek bejelentéseit, panaszait panaszvonal vagy egyéb internetes felületen, azokat kivizsgálja-e és megválaszolja-e; igen; nem;*
- *Kapcsolódó kérdés – Társaságuk az etikai szabályok megsértésének kivizsgálására szervezetet / személyt jelölt ki és az eljárására vonatkozó szabályokat rögzítette; igen; nem;*

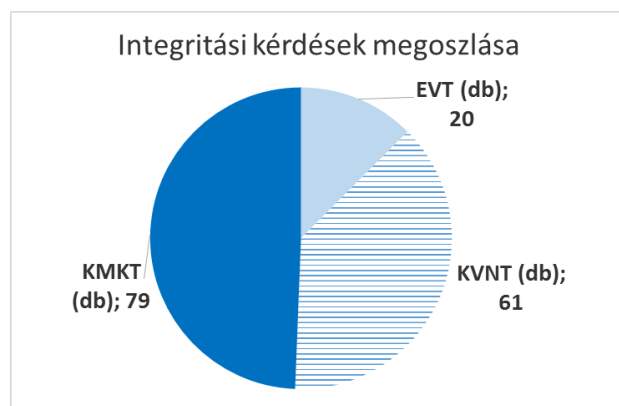
---

<sup>19</sup> Pulay Gyula: A korrupció megelőzése a szervezeti integritás megerősítése által

#### 4. A kérdőív szerkezete, az egyes témakörökhöz tartozó kérdéscsoportok

A többségi állami tulajdonú gazdasági társaságoknak a tanulmány alapján elkészült integritási kérdőíve 160 kérdéssel méri föl a társaságok eredendő korrupciós veszélyeztetettségét, a korrupciót növelő tényezőket és a korrupciós kockázatokat mérséklő kontrollokat. A kérdéseknek az egyes indexekhez tartozó megoszlását a 2. számú ábra mutatja be. A kérdéscsoportonkénti kérdések számát és azoknak az egyes indexekhez való kapcsolódását az 1. számú táblázat szemlélteti.

##### 1. ábra:



A 160 kérdésből 20, (az összes kérdés 13,0%-a), az eredendő korrupciós kockázatokat vizsgálja.

A kérdéscsoporton belül 7 kérdés foglalkozik a közvagyonnal való gazdálkodással, 5 kérdés a közszolgáltatási díjakkal. A külső szabályozási környezet, a szervezeti struktúra és a humánerőforrás gazdálkodás jellemzőit 3-3 kérdés érinti.

A korrupciós veszélyeztetettséget növelő tényezőkkel 61 kérdés, (az összes kérdés 38,1%-a) foglalkozik. A korrupciót növelő tényezők közül meghatározóak a gazdasági társaságok beszerzései, a közbeszerzések folyamata, az ezek során tanúsított szervezeti, dolgozói magatartás, ezt a témát a kérdőívben 13 kérdés segítségével térképezzük fel. A közpénzzel való gazdálkodást 9 kérdés, a közvagyon kérdéskörét és az uniós pályázatok jellemzőit 8-8 kérdés érinti.

**1. táblázat: A gazdasági társaságok számára készített integritási kérdőív kérdéseinek darabszáma témakörök és korrupciós kockázati tényezők szerint**

Kérdés-csoport száma	Kérdéscsoportok neve	EVT (db)	KVNT (db)	KMKKT (db)	Kérdések száma összesen
1	Közvagyonnal gazdálkodás	7	8	1	16
2	Irányítás, felügyelet, könyvvizsgálat	2	6	3	11
3	Társaság tevékenységi köre, szolgáltatási díjak	5	2	4	11
4	Szervezeti struktúra, szervezeti értékek	3	0	6	9
5	Európai Uniós támogatások	0	8	0	8
6	Beszerzések, közbeszerzések	0	13	4	17
7	Közpénzzel való gazdálkodás	0	9	7	16
8	Külső szabályozási környezet	0	4	2	6
9	Külső ellenőrzöttség	0	6	0	6
10	Belső szabályozottság	0	1	17	18
11	Humánerőforrás-gazdálkodási jellemzők	3	1	12	16
12	Belső kontrollok, kockázatkezelés	0	0	13	13
13	Speciális korrupcióellenes rendszerek, eljárások	0	3	10	13
	<b>ÖSSZESEN</b>	<b>20</b>	<b>61</b>	<b>79</b>	<b>160</b>

A korrupciós kockázatokat mérséklő kontrollok kiépítettségi szintjét 79 kérdés segítségével mérjük fel (az összes kérdés 49,4 %-a). A legtöbb, 17 kérdés a belső szabályozottsághoz kapcsolódik, további 13 kérdés a gazdasági társaságok belső kontroll folyamatait, 12 kérdés pedig a humánerőforrás gazdálkodást (a munkaerő kiválasztást, teljesítményértékelést, teljesítményhez kötött javadalmazást) érinti. További 10 kérdés a speciális korrupcióellenes rendszerek kiépítettségéhez, a kinyilvánított etikai normákhoz, ezek betartásához kapcsolódik, 7 kérdés a közpénzekkel való gazdálkodás kontrolljait, a szerződéses partnerek minősítését, a gazdálkodásra vonatkozó adatok nyilvánosságát érinti.

## 5. A kérdőív kiértékelésének szempontjai és módszertana

A kérdőív feldolgozása, kiértékelése során első lépésként a kérdésekhez rendelt kockázati értékeket normáltuk, azaz minden kérdésre adott válasz értéke 0-1 közé került. Ennek eredményeképpen 2-nél több lehetséges válasz esetén az egyes válaszokhoz töredékpontok (pl. 0,25 pont, 0,5 pont) tartoznak.

- Az EVT és KVNT kérdések esetében nulla volt a kérdés értéke, ha az adott kockázat a gazdasági társaságnál nem áll fenn (például üzemeltetésre nem kapott vagyont). A **kockázat értéke pozitív, ha a kockázat fennáll**. A kockázat értéke 1, ha csak azt vizsgáljuk, hogy a kockázat fennáll-e vagy sem, ennek tört része, ha osztályközök alapján kérünk választ.
- A KMKT kérdések esetében, ha a **korrupciós kockázatokat mérséklő kontrollok működnek** az adott gazdasági társaságnál a válaszok értéke 1, (illetve 13 kérdésnél a lehetséges több válasz miatt ennek pozitív tört értéke). A KMKT kérdésekre adott válaszok értéke nulla, ha a korrupciót mérséklő kontrollok nem léteznek, nem jellemzőek az adott gazdasági társaságnál.

A súlyozás második lépésében azt az aránytalanságot kellett kezelnünk, hogy a tizenhárom kérdéscsoporthoz eltérő számú kérdés tartozik. Ha ez így maradna, akkor a nagyobb kérdésszámmal rendelkező kérdéscsoportok jobban befolyásolnák az indexek értékét, mint a kisebb kérdésszámúak. Emellett azt is mérlegelnünk kellett, hogy az egyes kérdéscsoportokat azonos fontosságúnak tekintsük-e a hozzájuk tartozó indexek kiszámításánál. E szempontok figyelembevételével a három indexhez (EVT, KVNT, KMKT) tartozó kérdések összesen pontértékét (160 pont) meghagyva, az egyes válaszokhoz rendelt pontok értékét térítettük el a kérdéscsoport fontosságának, illetve a hozzá tartozó kérdések számának megfelelően.

Az eredendő korrupciós kockázatok esetében a kérdéscsoportok súlyozása után a kérdésekre adott válaszok kockázati értéke 0-2 között mozog. Az eredeti, kérdésszám szerinti arányokhoz képest a súlyozás után az EVT indexen belül a közvagyonnal gazdálkodás és a gazdasági társaság tevékenységével kapcsolatos kérdések relatív súlya növekedett meg, a humán-erőforrás gazdálkodással kapcsolatos kérdések valamint, az irányítás, felügyelet, a szervezeti struktúra, és a külső szabályozás kérdések súlya csökkent le.

A korrupciós veszélyeztetettséget növelő kockázatok esetében a kérdésekre adott válaszok kockázati értéke 0-2,7 között mozog. Az eredeti, kérdésszám szerinti arányokhoz képest, a súlyozott kérdések alapján a KVNT indexen belül a közvagyonnal gazdálkodás, a közpénzek kezelésének, és a társaság tevékenységi körének jellemzői vizsgáló kérdések relatív súlyát növeltük meg, a beszerzésekkel, közbeszerzésekkel és az európai uniós támogatásokkal kapcsolatos kérdések relatív súlyát csökkentettük, mivel ezekre viszonylag sok kérdés kérdez rá.

A korrupciós kockázatokat mérséklő kontrollok esetében a kérdésekre adott válaszok értéke a súlyozást követően 0-2,7 között mozog. Az eredeti, kérdésszám szerinti arányokhoz képest a súlyozott kérdéscsoportok alapján az KMKT indexen belül a közvagyonnal gazdálkodás, irányítás-felügyelet, a gazdasági társaság tevékenységével kapcsolatos kérdések és a beszerzések, közbeszerzések relatív súlya növekedett, a humán-erőforrás gazdálkodással kapcsolatos kérdések, a belső szabályozás, a külső ellenőrzés, a speciális korrupció ellenes tevékenység relatív súlya csökkent.



**2. táblázat: Az integritási kérdőív pontértékeinek megoszlása témakörök és korrupciós kockázati tényezők szerint**

Kérdés-csoport száma	Kérdéscsoportok neve	EVT (pont)	KVNT (pont)	KMKT (pont)	Pontok Összesen
1	Közvagyonnal gazdálkodás	8,0	14,0	2,7	<b>24,7</b>
2	Irányítás, felügyelet, könyvvizsgálat	1,5	6,5	6,7	<b>14,7</b>
3	Társaság tevékenységi köre, szolgáltatási díjak	6,5	3,5	8,0	<b>18,0</b>
4	Szervezeti struktúra, szervezeti értékek	2,5	0,0	6,7	<b>9,2</b>
5	Európai Uniós támogatások	0,0	5,0	0,0	<b>5,0</b>
6	Beszerezések, közbeszerzések	0,0	8,0	9,0	<b>17,0</b>
7	Közpénzzel való gazdálkodás	0,0	8,5	7,7	<b>16,2</b>
8	Külső szabályozási környezet	0,0	3,5	3,0	<b>6,5</b>
9	Külső ellenőrzöttség	0,0	6,0	0,0	<b>6,0</b>
10	Belső szabályozottság	0,0	1,0	13,5	<b>14,5</b>
11	Humán erőforrás-gazdálkodási jellemzők	1,5	2,0	6,2	<b>9,7</b>
12	Belső kontrollok, kockázatkezelés	0,0	0,0	6,6	<b>6,6</b>
13	Speciális korrupcióellenes rendszerek, eljárások	0,0	3,0	8,9	<b>11,9</b>
	<b>ÖSSZESEN</b>	<b>20,0</b>	<b>61,0</b>	<b>79,0</b>	<b>160,0</b>

A súlyozás szakmai helyességét jobban érzékelteti a 3. számú táblázat, amelyben az egyes kérdéscsoportoknak az adott index kiszámításánál alkalmazott súlyát százalékos értékben mutatjuk be.

**3. táblázat: Az egyes kérdéscsoportok súlya (%) az index kiszámítása szempontjából**

Kérdés-csoport száma	Kérdéscsoportok neve	EVT (pont)	KVNT (pont)	KMKT (pont)
1	Közvagyonnal gazdálkodás	40,0%	23,0%	3,4%
2	Irányítás, felügyelet, könyvvizsgálat	7,5%	10,7%	8,5%
3	Társaság tevékenységi köre, szolgáltatási díjak	32,5%	5,7%	10,1%
4	Szervezeti struktúra, szervezeti értékek	12,5%	-	8,5%
5	Európai Uniós támogatások	-	8,2%	-
6	Beszerezések, közbeszerzések	-	13,1%	11,4%
7	Közpénzzel való gazdálkodás	-	13,9%	9,7%
8	Külső szabályozási környezet	-	5,7%	3,8%
9	Külső ellenőrzöttség	-	9,8%	-
10	Belső szabályozottság	-	1,6%	17,1%
11	Humán erőforrás-gazdálkodási jellemzők	7,5%	3,3%	7,8%
12	Belső kontrollok, kockázatkezelés	-	-	8,4%
13	Speciális korrupcióellenes rendszerek, eljárások	-	4,9%	11,3%
	<b>ÖSSZESEN</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

A táblázatból leolvasható, hogy a súlyozást követően az EVT index kiszámításakor a közvagyonnal való gazdálkodás 40%-os, a társaság tevékenységi köre (idetartozik a közfeladat-

ellátása) közel egyharmados értéket kapott, összhangban a tanulmányban kiemelt kockázatokkal.

A KVNT index számításánál a közvagyonnal és a közpénzzel való gazdálkodással, valamint a beszerzésekkel, közbeszerzésekkel és az európai uniós támogatásokkal összefüggő tényezők (ez utóbbi kettő együtt) kapták a legnagyobb súlyt.

A kontrollok között a belső szabályozottság a legnagyobb súlyú kérdéscsoport, míg a többi – kontrollra vonatkozó kérdést is tartalmazó – kérdéscsoportok kiegyensúlyozott mértékben kerülnek figyelembevételre a KMKT index kiszámításánál.

A számítógépes program 2. számú táblázatban ismertetett pontszámok alapján az elektronikusan kitöltött és visszaküldött kérdőívben szereplő válaszokból automatikusan (emberi beavatkozás kizárásával) számolja ki a válaszadó gazdasági társaságra vonatkozó három indexértéket. Következésképpen a kérdőív valóságnak megfelelő kitöltése esetén a kapott indexértékek megbízhatóan jellemzik a gazdasági társaság korrupciós veszélyeztetettségét, illetve az e veszélyekkel szembeni ellenálló-képességet erősítő integritási kontrollok kiépítettségének szintjét.

Budapest, 2015. december

## Felhasznált irodalom

- Deloitte Zrt. szakértői: Javaslatok a korrupciós kockázatok kezelésére – korrupciókezelési és ellenőrzési módszertan
- Korrupció Kutató Központ, Törvényisztelők-e a magyar önkormányzatok? Városi önkormányzatok honlapjainak elemzése 2013. évi riport; Budapest 2014. augusztus
- MFB Zrt. Compliance Osztályának oktatási anyaga
- MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet – Integritás és korrupciós kockázatok a magyar vállalati szektorban – 2011. (Készült az Ernst & Young Könyvvizsgáló Kft. megbízásából)
- MNV Zrt. Felelős vállalatirányítási ajánlások, Ajánlás az állami tulajdonú vállalatok számára, 2013. július
- MNV Zrt. Kockázatkezelési Kézikönyv és esettanulmányok, 2013. július
- Pallai Katalin – Kis Norbert: A teljesség felé, Integritásképzés- és kutatás a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen, Pénzügyi Szemle 2014/2
- Pulay Gyula: A korrupció megelőzése a szervezeti integritás megerősítése által, Pénzügyi Szemle 2014/2
- Szatmári János – Kakatics Lili – Szabó Zoltán Gyula: A 2011-2013. évi integritásfelmérések céljai, módszertana és eredményei, Pénzügyi Szemle 2014/2
- Szántó Zoltán – Tóth István János – Varga Szabolcs: A korrupció társadalmi és intézményi szerkezete, Korrupciós tranzakciók tipikus kapcsolatháló-konfigurációi Magyarországon, Szociológiai Szemle 2011/3
- Tanulmány Az MNV Zrt. portfóliójába tartozó gazdasági társaságok feletti tulajdonosi joggyakorlás során felhasználható egységes korrupcióellenes koncepció és konkrét ajánlások a korrupcióellenes tevékenység hatékonyságának és eredményességének növelésére, (I. Koncepció tervezet, II. Helyzetértékelés, III. A társaságok részére megfogalmazott ajánlások és javaslatok, IV. Segédlet) készítette: Berényi és Társa Ügyvédi Iroda, 2015. június
- Trusted Business Partner; Útmutató a köztulajdonban álló társaságok vállalatirányítási rendszerének vizsgálatához, 2014. július; Trusted Business Partner Kft. [www.trusted.hu](http://www.trusted.hu)
- Trusted Business Partners: Kockázatkezelési esettanulmány – A sikeres kockázatvállalás kereti a Szerencsejáték Zrt-nél. [www.trusted.hu](http://www.trusted.hu)

## Fogalomtár

compliance

Szolgáltatékésztség, előzékenység, engedékenység, készségesség, a kifejezés valakinek vagy valaminek való megfelelésre utal, (pl. egy gazdasági társaság esetében a compliance (mint megfelelés) célja lehet, hogy a társaság külső és belső tevékenységét tekintve is megfeleljen az irányadó jogszabályi, szervezeti és olykor erkölcsi/társadalmi szabályoknak)

felelős  
vállalatirányítás

Szűkebb értelemben az előírt követelményeknek (jogszabályoknak, szabályozásoknak, ajánlásoknak) megfelelő vállalati működés, tágabb értelemben azonban beletartozik az üzleti bizalom kialakítása és fenntartása is.

holding

„Holding: a számvitelről szóló törvény szerint anyavállalatnak és leányvállalatnak minősülő társaságok együttese, ahol az anyavállalat egyidejűleg megfelel a nemzeti vagyronról szóló törvény tulajdonosi joggyakorlóval szemben támasztott követelményeinek is.” (Vksz. tv. 2. § 28. pont)

integritás

Romlatlan, sértetlen, feddhetetlen, a kifejezés erényre, tisztességre, megvesztegethetetlenségre, a tisztaság állapotára utal.

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.

kartell

A kartell olyan versenytárs vállalatok közötti titkos, kifejezetten versenyellenes szövetség, mely a piacok felosztásával, a termelés korlátozásával, az árak meghatározásával korlátozza a versenyt. (Némely más, nem tisztán versenykorlátozó együttműködéssel ellentétben a kartelleknek semmiféle előnyös hatása nincs és nem is lehet a fogyasztókra, vagy a gazdaságra nézve, így a kartell-megállapodások megkötése tilos, azok a legszigorúbb versenyjogi jogsértésnek minősülnek).

Kartelek fajtái:

*Árkartell*, ha a versenytársak rögzítik áraikat, vagy az ár egyes elemeit, ha minimális árakat vagy standard árszámítási képletet határoznak meg, ha döntenek a különböző termékek között alkalmazandó árkülönbségekről, ha egységesítik, vagy éppen megszüntetik az árkedvezményeket.

*Piacfelosztó kartell*nek minősül, ha versenytársak a piac valamilyen felosztásáról állapodnak meg valamilyen kritérium alapján, történjen ez akár földrajzi terület, idő, termék vagy meghatározott ügyfélkör szerint.

kemény integritáskontrollok	A szervezetre vonatkozó jogszabályok, illetve egyéb jogi eszközök előírásainak betartását segítő kontrollok.
közvagyon	<p>A közvagyon részben eredendően meglévő vagyontárgyakból áll, például a természeti javakból (lásd folyók, hegyek, a föld méhének kincsei), másrészt áll szolgáltatott javakból, amelyeket a közösség ad össze, például adók formájában vagy a közösség tagjai által közvetlenül elvégzett munkával. A közvagyon lényegét annak célja adja: a közvagyon a közösség fennállását biztosítja, alapvető célja a tartós közérdek szolgálata.</p> <p>A szervezet, amely megoldja ezen közös ügyek, közös érdekek szervezését össznemzeti szinten az állam, kisebb közösségekben pedig az önkormányzat. (forrás: Pénzügyi Szemle, 2011, Kapa Mátyás: A közvagyon lényege, struktúrája)</p>
közszolgáltatás	<p>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. A fogyasztóvédelemről szóló 1997. évi CLV. törvény 2.§ h) pontja szerinti közszolgáltatás: <i>„külön törvény alapján termékértékesítési vagy szolgáltatásnyújtási kötelezettség hatálya alá tartozó vállalkozás által e kötelezettség alapján nyújtott víziközmű-szolgáltatás, távhőszolgáltatás, települési szilárd és folyékony hulladék rendszeres begyűjtésére, gyűjtésére, elszállítására és elhelyezésére irányuló szolgáltatás, kéményseprő-ipari szolgáltatás, elektronikus hírközlési szolgáltatás, postai szolgáltatás, villamos energia egyetemes szolgáltatásra jogosult felhasználó részére villamosenergia-vásárlási szerződés vagy hálózathasználati szerződés alapján nyújtandó szolgáltatás, valamint földgáz egyetemes szolgáltatásra jogosult felhasználó részére földgáz-kereskedelmi szerződés vagy elosztóhálózat-használati szerződés alapján nyújtandó szolgáltatás”.</i></p>
korrupció	<p>A közpénzek, közvagyon, 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, közvagyon, közösségi erőforrások kerülhetnek jogtalanul vagy a jogosultságot meghaladó mértékben.</p>
korrupciós kockázat	<p>Az adott szervezetnek más személyekkel, szervezetekkel folytatott együttműködése során olyan valós, vagy vélt lehetőségei merülnek fel,</p>

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.

lágy  
integritáskontrollok

A szervezet jogszabály által elő nem írt (belső) szabályainak betartását segítő kontrollok, valamint azok a nem kötelező előírások, melyek a szervezet részére vagy általa meghatározott értékeknek és elveknek megfelelő működést segítik elő.

szervezeti integritás

A szervezetre vonatkozó szabályoknak, valamint a szervezet részére vagy általa meghatározott értékeknek és elveknek megfelelő működés.

## Jogszabályok jegyzéke

Alaptörvény	Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)
Bkr.	370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről
Cégtv.	2006. évi V. törvény a cégnyilvántartásról, a cégnyilvánosságról és a bírósági cégeljárásról
Gt.	2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról (hatályos: 2014. március 14-ig)
Ikr.	335/2005. (XII. 29.) Korm. rendelet a közfeladatot ellátó szervek iratkezelésének általános követelményeiről
Info. tv.	2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról
Integritási Korm. rendelet	50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről
Kbt. <sub>1</sub>	2011. évi CVIII. törvény a közbeszerzésekről (hatálytalan 2015. november 1-től)
Kbt. <sub>2</sub>	2015. évi CXLIII. törvény. a közbeszerzésekről
MFB tv.	2001. évi XX. törvény a Magyar Fejlesztési Bank Részvénytársaságról
Minősített adat védelméről tv.	2009. évi CLV. törvény a minősített adat védelméről
Mötv.	2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól
Mt.	2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről
Nvtv.	2011. évi CXCVI. törvény a nemzeti vagyonról
PSZÁF ajánlás	PSZÁF 6/2013 (III. 11.) számú ajánlása a belső védelmi vonalak kialakításáról és működtetéséről, a pénzügyi szervezetek irányítási és kontroll funkcióiról
Ptk.	2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről (hatályos: 2014. március 15. napjától)
Számv. tv.	2000. évi C. törvény a számvitelről



Taktv	2009. évi CXXII. törvény a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről
Vksz. tv.	2011. évi CCIX törvény a víziközmű-szolgáltatásról
Vtv.	2007. évi CVI. törvény az állami vagyonról
Vtvr.	254/2007. (X. 4.) Korm. rendelet az állami vagyonnal való gazdálkodásról

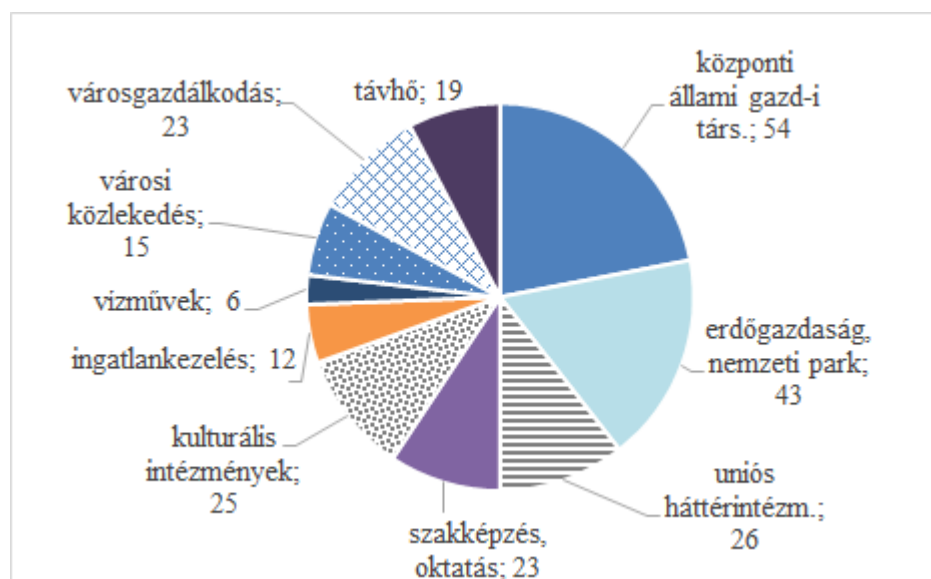
## Rövidítések jegyzéke

ÁSZ	Állami Számvevőszék
EVT	Eredendő Veszélyeztetettségi Tényezők
GYEMSZI	Gyógyszerészeti és Egészségügyi Minőség- és Szervezetfejlesztési Intézet
KEHI	Kormányzati Ellenőrzési Hivatal
Kft.	korlátolt felelősségű társaság
KMKT	Kockázatokat Mérséklő Kontrollok Tényezője
KVNT	Korrupciós Veszélyeket Növelő Tényezők
MFB Zrt.	Magyar Fejlesztési Bank Zártkörűen Működő Részvénytársaság
MNV Zrt.	Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zártkörűen Működő Részvénytársaság
MTI	Magyar Távirati Iroda
NAV	Nemzeti Adó- és Vámhivatal
PSZÁF	Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete
SZMSZ Zrt.	Szervezeti és Működési Szabályzat zártkörűen működő részvénytársaság

*Az Állami Számvevőszék által 2010-2015 között ellenőrzött többségi állami vagy önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok*

A 2010-2015 közötti időszakban az Állami Számvevőszék 245 ellenőrzést végzett a többségi állami vagy önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságoknál. Az ellenőrzött állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok száma elérte 161-et, amelyből az önkormányzati többségi tulajdonú gazdasági társaságok száma 91 volt. Az önkormányzatok közfeladatait-, város-gazdálkodási-, közszolgáltatási tevékenységeit ellátó, – például: hulladékkezeléssel, távhőszolgáltatással, ingatlankezeléssel foglalkozó -, ellenőrzött társaságainak száma 58 volt.

**A 2010-2015 között ellenőrzött állami, önkormányzati gazdasági társaságok megoszlása tevékenységcsoportonként**



A központi kormányzati feladatokat ellátó ellenőrzött állami tulajdonú gazdasági társaságok között szerepel az évenként a költségvetési zárszámadás keretében ellenőrzött Államadósság Kezelő Központ Zrt. a Garantiqa Hitelgarancia Zrt. az EXIM Bank és a Magyar Exporthitel Biztosító Zrt. Az évenként rendszeresen ellenőrzött társaságok mellett a kockázati tényezők alapján kiválasztott további állami tulajdonú gazdasági társaságok szerepelnek az ellenőrzött többségi állami tulajdonú gazdasági társaság között.

A további tevékenység csoportok az állami, önkormányzati gazdasági társaságokat jellemző közfeladatok a gazdasági társaságok által nyújtott közszolgáltatások alapján lettek meghatározva. A bemutatott időszakra jellemző volt a nemzeti parkok, erdőgazdaságok ellenőrzése mellett az uniós háttérintézmények regionális fejlesztési ügynökségek, kulturális intézmények színházak, valamint az önkormányzati közfeladatokat ellátó vagyongazdálkodási, hulladékkezelő, távhő-, városi közlekedési feladatokat ellátó társaságok ellenőrzése.

***Kérdőív a többségi állami tulajdonú gazdasági társaságok integritás  
kontrollrendszerének értékeléséhez***

	<b>Kérdések, válaszok</b>
	<b>1. Közvagyonnal gazdálkodás</b>
1. - 1.	Társaságuk jegyzett tőkéjéből az állam mekkora tulajdoni hányaddal rendelkezik?
	a) tulajdoni arány 50% alatt vagy 50%-os
	b) többségi tulajdon (50% felett)
	c) 100%-os állami tulajdon
	d) 100%-os állami tulajdon több tulajdonossal
1. - 2.	Társaságuk közfeladatellátásához a közvagyon a tulajdonos állam milyen módon bocsátotta rendelkezésre? (több válasz is megjelölhető)
	a) apportálta
	b) vagyonkezelésbe adta
	c) üzemeltetésbe adta
	d) a jegyzett tőkét részben vagy egészben pénzbeli hozzájárulásként kapta
1. - 3.	Az elmúlt évben mekkora volt a Társaság év végi mérlegfőösszegének értéke?
	a) 100 millió forint alatt volt
	b) 100 millió és 600 millió forint között volt
	c) 600 millió és 3 milliárd forint között volt
	d) 3 milliárd és 13 milliárd forint között volt
	e) 13 milliárd forint fölött volt
1. - 4.	A Társaság tagja-e olyan vállalatcsoportnak, amely konszolidált éves beszámolót készít?
	a) igen
	b) nem
1. - 5.	Ha a Társaságban nemcsak állami tulajdonú gazdasági társaság, hanem egyéb jogi személy is rendelkezik tulajdoni hányaddal, a tulajdonosok a létesítő okiratban foglaltakon túl külön megállapodásban /szerződésben rögzítettek-e tulajdonosokat érintő jogokat és kötelezettségeket?
	a) igen
	b) nem
1. - 6.	A létesítő okirat/ vagyonkezelési szerződés/ üzemeltetési szerződés/ közfeladat-ellátási szerződés meghatározott-e a Társaság részére a feladatellátáshoz kapcsolódóan műszaki, illetve gazdálkodási követelményeket?
	a) igen
	b) nem
1. - 7.	A létesítő okirat/ vagyonkezelési szerződés/ üzemeltetési szerződés/ közfeladat-ellátási szerződés előír-e rendszeres (legalább évente) beszámolási kötelezettséget a közvagyonban bekövetkezett változásokról a tulajdonos/tulajdonosi jogokat gyakorló felé?
	a) igen
	b) nem

<b>Kérdések, válaszok</b>	
1. - 8.	Társaságuk az elmúlt 3 évben értékesített vagy hasznosított-e kezelésében, használatában lévő közvagyon? (többet is választhat)
	a) igen, ingatlant
	b) igen, egyéb vagyontárgyat
	c) nem
1. - 9.	Ha a Társaságuk az elmúlt 3 évben értékesített vagy hasznosított kezelésében, használatában lévő közvagyon, az nyilvános eljárásban történt-e?
	a) igen
	b) nem
1. - 10.	Társaságuk az elmúlt 3 évben rendelkezett-e üzletrésszel/ részesedéssel más gazdasági társaságban?
	a) igen
	b) nem
1. - 11.	Társaságuk az elmúlt 3 évben kötött-e bérleti szerződést (akár bérbe adóként, akár bérlőként)? (többet is megjelölhet)
	a) igen, bérbeadóként
	b) igen, bérlőként
	c) nem
1. - 12.	Társaságuk az elmúlt 3 évben kötött-e koncessziós szerződést? (többet is megjelölhet)
	a) igen
	b) nem
	c) a szerződés kötése folyamatban van vagy korábban a Társaság tervezte a szerződés kötését, de nem valósult meg
1. - 13.	Társaságuk az elmúlt 3 évben részesült-e tulajdonosi hozzájárulásban, támogatásban?
	a) igen
	b) nem
1. - 14.	Az elmúlt 3 évben előfordult-e, hogy a gazdasági társaság év végi mérleg szerinti eredménye veszteséges volt?
	a) az elmúlt három évből 1 évben,
	b) az elmúlt három évből 2 évben,
	c) mindhárom évben
	d) nem
1. - 15.	Előfordult-e az elmúlt 3 évben a gazdasági társaság veszteségének fedezetére a tulajdonos pótbefizetést teljesített?
	a) igen
	b) nem
1. - 16.	Előfordult-e az elmúlt 3 évben a gazdasági társaságnál a jegyzett tőke emelése vagy leszállítása? (többet is választhat)
	a) igen, a jegyzett tőke emelése történt
	b) igen, jegyzett tőke leszállítása mellett
	c) nem

<b>Kérdések, válaszok</b>	
<b>2. Irányítás, felügyelet, könyvvizsgálat</b>	
2. - 1.	Társaságuk operatív irányítását több fő ügyvezető vagy igazgatóság látja el?
	a) igen, több fő ügyvezető
	b) igen, igazgatóság
	c) nem
2. - 2.	Ha a Társaságuknál működik igazgatóság, az igazgatóság üléseinek állandó meghívottja-e a felügyelőbizottság elnöke/valamely tagja?
	a) igen
	b) nem
2. - 3.	Ha Társaságuk ügyvezetését egy személy (ügyvezető/vezérigazgató) látja el, változott-e a személye az elmúlt 3 évben?
	a) igen
	b) nem
2. - 4.	Ha változott az ügyvezető/vezérigazgató személye az elmúlt 3 évben, a jelenlegi vezető tisztségviselő milyen területen látott el vezetői feladatokat előzőleg?
	a) versenyszférában, magánszektorban
	b) többségi állami tulajdonú társaságnál
	c) központi költségvetési szervnél
	d) egyéb szervezetnél
2. - 5.	Az ügyvezető/vezérigazgató az elmúlt 3 évben ellátott-e más állami tulajdonú társaságban is vezetői tisztséget, illetve felügyelőbizottsági tagságot?
	a) igen
	b) nem
2. - 6.	A Társaságuk létesítő okiratában a felügyelőbizottság ügydöntő hatáskörébe utaltak-e feladatokat?
	a) igen
	b) nem
2. - 7.	A felügyelőbizottság az igazgatóság/ vezérigazgató/ ügyvezető által hozott határozatokról, azok teljesüléséről tájékoztatást kapott-e az elmúlt 3 évben?
	a) igen
	b) nem
2. - 8.	Társaságuk tájékoztatta-e a tulajdonosokat az alapítói/ közgyűlési/ taggyűlési határozatok végrehajtásáról az elmúlt 3 évben?
	a) igen, rendszeresen
	b) igen, évente
	c) nem
2. - 9.	Társaságuknál az elmúlt 3 évben volt-e tulajdonosi joggyakorló által elrendelt ellenőrzés?
	a) igen
	b) nem
2. - 10.	A felügyelőbizottság tagjai között van-e olyan személy, aki az elmúlt 3 évben a Társaság igazgatóságában/ügyvezetésében tisztséget töltött be?
	a) igen
	b) nem

<b>Kérdések, válaszok</b>	
2. - 11.	Társaságuknál a kijelölt, megválasztott könyvvizsgáló több mint 3 éve van kinevezve?
	a) igen
	b) nem
	c) a Társaság nem alkalmazott könyvvizsgálót az elmúlt 3 évben
<b>3. Társaság tevékenységi köre, szolgáltatási díjak</b>	
3. - 1.	Társaságuk nyújt-e közszolgáltatást, végez-e közfeladatot?
	a) igen
	b) nem
3. - 2.	A társaság engedélyezési jogkört gyakorol-e a közszolgáltatás nyújtásához, közfeladat ellátásához kapcsolódóan?
	a) igen
	b) nem
3. - 3.	Ha a Társaságuk nyújt közszolgáltatást, közfeladat-ellátást végez, ki állapítja meg a szolgáltatási díj mértékét?
	a) társaság
	b) tulajdonos / tulajdonosi jogok gyakorlója / akivel a Társaság közszolgáltatási szerződést kötött
	c) hatóság
	d) a szolgáltatásnak, feladatellátásnak nincs díja, (ingyenes)
3. - 4.	Ha a szolgáltatási díjat a tulajdonos / tulajdonosi jogok gyakorlója / akivel a közszolgáltatási szerződést kötött / hatóság állapítja meg, a társaságuk a díjmegállapítást megelőzően lehetőséget kap-e az egyeztetésre (az utókalkulációval)?
	a) igen
	b) nem
3. - 5.	Társaságuknak van-e jogköre méltányosságból elengedni vagy csökkenteni a közszolgáltatási díjat?
	a) igen
	b) nem
3. - 6.	Társaságuk végez-e a közszolgáltatáson, közfeladat-ellátáson kívüli tevékenységet?
	a) igen
	b) nem
3. - 7.	Ha Társaságuk végez közszolgáltatáson, közfeladat-ellátáson kívüli tevékenységet, a kapcsolódó bevételeket, költségeket/ráfordításokat a számviteli nyilvántartásaikban elkülönítetten vezetik-e?
	a) igen
	b) nem
3. - 8.	Ha Társaságuk végez közszolgáltatáson, közfeladat-ellátáson kívüli tevékenységet, annak díját önköltségszámítással alátámasztják-e?
	a) igen
	b) nem
3. - 9.	A Társaságuk tevékenységi körében vannak-e ún. kiszervezett feladatok?
	a) igen
	b) nem

<b>Kérdések, válaszok</b>	
3. - 10.	Ha vannak kiszervezett feladatok, azok milyen jellegű tevékenységre vonatkoznak? (többet is választhat)
	a) a társaság közfeladatai körébe tartoznak
	b) nem tartoznak a társaság közfeladatai körébe
	c) a társaság funkcionális feladatai
3. - 11.	Ha vannak kiszervezett feladatok, a Társaság szerződéskötés előtt vizsgálja-e az esetleges érdekkonfliktus/összeférhetetlenség kérdését?
	a) igen
	b) nem
<b>4. Szervezeti struktúra, szervezeti értékek</b>	
4. - 1.	Jelöljék meg Társaságuk szervezeti egységeinek számát!
	a) 1-3 között
	b) 4-10 között
	c) több, mint 10
4. - 2.	Hány vezetési szint van az Önök Társaságában?
	a) 1-2 között
	b) 3-4 között
	c) több, mint 4
4. - 3.	Hányszor változott meg a szervezeti struktúra az elmúlt 3 év folyamán?
	a) egyszer sem
	b) egy alkalommal
	c) két alkalommal
	d) több, mint két alkalommal
4. - 4.	Társaságuknak van-e nyilvánosan közzétett stratégiája?
	a) igen
	b) nem
4. - 5.	Ha Társaságuknak van nyilvánosan közzétett stratégiája, szerepel-e benne a következők közül valamelyik: szervezeti kultúra javítása, integritás erősítése, korrupció elleni fellépés témaköre?
	a) igen
	b) nem
4. - 6.	Társaságuknak van-e olyan nyilvánosan közzétett stratégiai terve, amit rendszeresen lebontanak rövidebb távú, konkrét programokra vagy munkatervekre, vagy feladatokra?
	a) igen
	b) nem
4. - 7.	A stratégiai tervek végrehajtása mérésére megfogalmaztak-e a Társaságuknál nyilvánosan megismerhető mutatókat (indikátorokat)?
	a) igen
	b) nem



<b>Kérdések, válaszok</b>	
4. - 8.	Ha megfogalmaztak a Társaságuknál nyilvánosan megismerhető mutatókat (indikátorokat), ezek alapján a stratégiai tervek végrehajtását rendszerszerűen mérik-e/értékelik-e?
	a) igen
	b) nem
4. - 9.	Működik-e Társaságuknál dolgozói érdekképviselet vagy üzemi tanács?
	a) igen
	b) nem
<b>5. Európai Uniós támogatások</b>	
5. - 1.	Az elmúlt 3 évben Társaságuk részesült-e európai uniós támogatásban?
	a) igen
	b) nem
5. - 2.	Ha Társaságuk részesült uniós támogatásban, mekkora volt ennek összesített összege az elmúlt 3 évben?
	a) 10 millió Ft alatt
	b) 10-100 millió Ft között
	c) 100-1000 millió Ft között
	d) 1-10 milliárd Ft között
	e) 10 milliárd Ft fölött
5. - 3.	Ha Társaságuk részesült uniós támogatásban, az uniós támogatások megszerzésére irányuló pályázat elkészítéséhez alkalmaztak-e külső tanácsadót?
	a) igen
	b) nem
5. - 4.	Ha Társaságuk részesült uniós támogatásban, indult-e európai bizottsági vizsgálat a Társasággal szemben az elmúlt 3 évben?
	a) igen
	b) nem
5. - 5.	Ha Társaságuk részesült uniós támogatásban, az uniós támogatások felhasználásával kapcsolatban indult-e bármilyen okból szabálytalansági eljárás a Társasággal szemben a támogatások felhasználásával kapcsolatban az elmúlt 3 évben? (több válasz is lehetséges)
	a) nem indult
	b) hazai szervezet indította
	c) Európai Bizottság indította
5. - 6.	Ha indult szabálytalansági eljárás, annak eredménye elmarasztaló volt-e?
	a) igen
	b) nem
5. - 7	Ha Társaságuk részesült uniós támogatásban, annak finanszírozása milyen formában történt? (többet is választhat)
	a) közvetlen Európai Uniós finanszírozás;
	b) közvetett - nemzeti/ regionális közvetítőkön keresztül történő - finanszírozás;

<b>Kérdések, válaszok</b>	
5. - 8	Ha Társaságuk részesült vissza nem térítendő uniós támogatásban, a megvalósításhoz szükséges sajáterőt milyen forrásból biztosították? (többet is választhat)
	a) saját pénzügyi forrásból, tartalékból;
	b) többlet költségvetési forrásból;
	c) banki megelőlegező hitelből;
	d) nem volt sajáterő, 100%-os intenzitású volt a támogatás
<b>6. Beszerzések, közbeszerzések</b>	
6. - 1.	Társaságuk rendelkezik-e hatályos közbeszerzési szabályzattal?
	a) igen
	b) nem
6. - 2.	Társaságuk a Kbt. hatálya alá nem tartozó beszerzések esetén alkalmazza-e a legalább három árajánlat bekérésének gyakorlatát?
	a) igen, minden esetben alkalmazzák
	b) részben, az esetek közel felénél alkalmazzák
	c) nem
6. - 3.	Az elmúlt 3 évben Társaságuk részt vett-e közbeszerzési eljárás előkészítésében, lebonyolításában ajánlatkérőként?
	a) igen
	b) nem
	c) a Társaság nem tartozott a Kbt. hatálya alá
6. - 4.	Ha Társaságuk részt vett ajánlatkérőként közbeszerzési eljárásban, hány közbeszerzést fejezett be eredményesen az elmúlt 3 évben?
	a) 1-3 esetben
	b) 4-10 esetben
	c) 11-50
	d) 50 fölött
6. - 5.	Az elmúlt 3 évben Társaságuk részt vett-e ajánlatkérőként olyan közbeszerzési eljárás előkészítésében, lebonyolításában, amelyben a közbeszerzés értéke elérte az európai uniós értékhatárt?
	a) igen
	b) nem
6. - 6.	Társaságuk által indított közbeszerzési eljárások között milyen gyakran fordult elő meghívásos eljárás az elmúlt 3 évben?
	a) az eljárások kevesebb, mint felénél
	b) az eljárások több, mint felénél
6. - 7.	Társaságuknak az elmúlt 3 évben volt-e olyan közbeszerzési eljárása, amelyben háromnál kevesebb ajánlattevő vett részt? (többet is megjelölhet)
	a) igen
	b) igen, kizárólagos jog miatt
	b) nem
6. - 8.	Az elmúlt 3 évben Társaságuk vont-e vissza közbeszerzési felhívást?
	a) igen
	b) nem

<b>Kérdések, válaszok</b>	
6. - 9.	Az elmúlt 3 évben közbeszerzési ügyben a Társaságot elmarasztalta-e jogerősen a Közbeszerzési Hatóság Közbeszerzési Döntőbizottsága vagy a bíróság?
	a) igen
	b) nem
6. - 10.	Társaságuknál hogyan biztosították a közbeszerzések lefolytatásához szükséges szakértelmet az elmúlt 3 évben? (többet is választhat)
	a) önálló, közbeszerzési feladatokért felelős részleg működik
	b) olyan munkatársa(kat) alkalmaz, aki(k)nek közbeszerzési szakértői vizsgálja van
	c) külső közbeszerzési szakértőt, ill. szakértői szervezetet bíznak meg
	d) egyéb módon oldják meg
	e) nem biztosítják a szakértelmet
6. - 11.	Az elmúlt 3 évben Társaságukkal előfordult-e, hogy ugyanaz az ajánlattevő több közbeszerzési eljárást is megnyert?
	a) egyszer sem
	b) 1-3 alkalommal
	c) 3-nál több alkalommal
6. - 12.	Az elmúlt 3 évben előfordult-e, hogy ugyanaz az ajánlattevő volt a közbeszerzési eljárás nyertese, mellyel Társaságuknak a kiírást megelőzően - a kiírt közbeszerzési eljárással azonos vagy hasonló tárgyban - szerződéses kapcsolata volt?
	a) egyszer sem
	b) 1-3 alkalommal
	c) 3-nál több alkalommal
6. - 13.	Társaságuk rendszerszerűen vizsgálta-e a közbeszerzések útján beszerzett áruk vagy szolgáltatások szerződésszerű teljesítésének megfelelőségét az elmúlt 3 évben?
	a) igen
	b) nem
6. - 14.	Az elmúlt 3 évben Társaságuk részt vett-e közbeszerzési eljárásban ajánlattevőként?
	a) igen
	b) nem
6. - 15.	Ha a Társaságuk részt vett közbeszerzési eljárásban ajánlattevőként, előfordult-e az elmúlt 3 évben, hogy ugyanazon kiírónál több közbeszerzési eljárást is megnyertek?
	a) egyszer sem
	b) 1-3 alkalommal
	c) 3-nál több alkalommal
6. - 16.	Ha a Társaságuk részt vett közbeszerzési eljárásban ajánlattevőként, előfordult-e az elmúlt 3 évben, hogy ugyanannál a kiírónál nyerték meg a közbeszerzési eljárást, mellyel a kiírást megelőzően, a kiírt közbeszerzéssel azonos tárgyban szerződéses kapcsolatban voltak?
	a) egyszer sem
	b) 1-3 alkalommal
	c) 3-nál több alkalommal

<b>Kérdések, válaszok</b>	
6. - 17.	Társaságuk a közbeszerzési, pályázati (ár)ajánlatokat szabályozott rendben, belső árlisták, költségkalkulációk alapján készítette el az elmúlt 3 évben?
	a) igen
	b) nem
<b>7. Közpénzzel való gazdálkodás</b>	
7. - 1.	Társaságuknál az elmúlt 3 évben előfordult-e a társaság működési formájának megváltoztatása?
	a) igen
	b) nem
7. - 2.	Társaságuk működtet-e vezetői információs rendszert vagy kontrolling rendszert vagy számviteli információs rendszert? (több válasz is megjelölhető)
	a) igen, vezetői információs rendszer működik
	b) igen, kontrolling rendszer működik
	c) igen, számviteli információs rendszer működik
	d) a Társaságnál nem működik egyik információs rendszer sem
7. - 3.	Támogatott-e Társaságuk az elmúlt 3 évben közcélú szervezeteket, alapítványokat?
	a) igen
	b) nem
7.-4.	Társaságuk az elmúlt 3 évben a támogatás odaítélése előtt ellenőrizte-e a támogatott szervezeteket, alapítványokat, gyűjtött-e azok működéséről információt)?
	a) igen
	b) nem
7. - 5.	Társaságuk az elmúlt 3 évben magánszemélyektől, magánvállalkozásoktól, más szervezettől, alapítványtól kapott-e közvetett vagy közvetlen módon adományt, támogatásokat?
	a) igen
	b) nem
7. - 6.	Társaságuk alakított-e ki eljárást/rendszert az üzleti szempontból kockázatosnak minősülő vevő partnerek szűrésére?
	a) igen
	b) nem
7. - 7.	Társaságuk az elmúlt 3 évben engedett-e el követelést?
	a) igen
	b) nem
7. - 8.	Ha Társaságuk engedett el követelést, mekkora volt ennek összesített összege az elmúlt 3 évben?
	a) 1 millió Ft alatt
	b) 1 és 10 millió Ft között
	c) 10 és 50 millió Ft között
	d) 50 millió Ft felett

<b>Kérdések, válaszok</b>	
7. - 9.	Társaság alakított-e ki eljárásrendet annak vizsgálatára, hogy a szerződéses partnerek megfelelnek-e az Nvtv. 3. §-ában meghatározott, az átlátható szervezetekre vonatkozó előírásoknak?
	a) igen
	b) nem
7. -10	Megítélésük szerint Társaságuknál a vállalkozókkal/szállítókkal kötött szerződésekben gyakran fordul elő, hogy a szerződés a vállalkozónak alvállalkozó bevonására lehetőséget ad?
	a) soha
	b) nem túl gyakran
	c) gyakran
	d) mindig
7. - 11.	Társaságuknál előfordult-e az elmúlt 3 évben, hogy a nem megfelelő vállalkozói/szállítói teljesítést, illetve a teljesítés elmaradását nem szankcionálták?
	a) igen
	b) nem
7. - 12.	Előfordult-e a Társaságnál az elmúlt 3 évben, hogy a könyvvizsgáló vezetői levélben figyelemfelhívással élt a Társaság szerződéseiről, a teljesítésigazolások, illetve a kifizetések jogi és/vagy számviteli szabálytalansága miatt?
	a) igen
	b) nem
7. - 13.	Ha a könyvvizsgáló a szerződések, a teljesítésigazolások, illetve a kifizetések jogi és/vagy számviteli szabálytalansága vonatkozásában figyelemfelhívással élt, a vezetőség a feltárt ügyben tett-e intézkedéseket?
	a) igen
	b) nem
7. - 14.	Előfordult-e a Társaságnál az elmúlt 3 évben, hogy a könyvvizsgáló visszaélésre, csalásra utaló körülményeket tárt fel és azt vezetői levélben jelezte?
	a) igen
	b) nem
7. - 15.	Az elmúlt 3 évben, ha a könyvvizsgáló visszaélésre, csalásra utaló körülményeket jelzett, a vezetőség a feltárt ügyben tett-e intézkedéseket?
	a) igen
	b) nem
7. - 16.	Társaságuk kijelölt-e (munkaköri kötelezettségként meghatározta-e) a közérdekű nyilvános adatok közzétételéért felelős dolgozót (adatfelelőst)?
	a) igen
	b) nem
<b>8. Külső szabályozási környezet</b>	
8. - 1.	Megítélésük szerint a Társaságra vonatkozó jogi szabályozási környezet bonyolult-e?
	a) igen, bonyolult
	b) átlagos
	c) nem bonyolult

<b>Kérdések, válaszok</b>	
8. - 2.	A Társaságukra vonatkozó jogi szabályozást ellentmondásosnak, hiányosnak ítélik-e?
	a) igen
	b) nem
8. - 3.	Társaságuk által ellátott közfeladatra, közszolgáltatásra vonatkozó jogi szabályozási környezet az elmúlt 3 évben változott-e lényegesen ?
	a) igen
	b) nem
8. - 4.	Megítélésük szerint a Társaságra vonatkozó jogi szabályozási környezet az elmúlt három évben milyen gyakran változott?
	a) gyakran változott
	b) alig változott
	c) egyszer sem változott
8. - 5.	Társaságuk létesítő okiratát az elmúlt 3 évben az esetleges szervezeti illetve (köz)feladatköri változásokra való tekintettel megfelelően aktualizálták-e, módosították-e?
	a) igen
	b) nem
8. - 6.	Társaságuk közfeladat-ellátási, közszolgáltatási szerződését az elmúlt 3 évben az esetleges szervezeti és/vagy (köz)feladatköri változásokra való tekintettel megfelelően aktualizálták-e, módosították-e?
	a) igen
	b) nem
<b>9. Külső ellenőrzöttség</b>	
9. - 1.	Az elmúlt 3 évben volt-e ÁSZ-ellenőrzés Társaságuknál?
	a) igen
	b) nem
9. - 2.	Ha volt ÁSZ-ellenőrzés, mi volt az eredménye? (többet is választhat)
	a) nem állapítottak meg szabálytalanságot
	b) elmarasztaló megállapításokat is tettek
	c) felelősségre vonási eljárás(oka)t kezdeményeztek
9. - 3.	Az elmúlt 3 évben volt-e NAV ellenőrzés a Társaságuknál?
	a) igen
	b) nem
9. - 4.	Ha volt NAV ellenőrzés, mi volt az eredménye?
	a) nem állapítottak meg szabálytalanságot
	b) elmarasztaló megállapításokat is tettek
	c) elmarasztaló megállapításokat tettek, bírságot szabtak ki
9. - 5.	Az elmúlt 3 évben volt-e egyéb hatósági ellenőrzés a Társaságuknál?
	a) igen
	b) nem

<b>Kérdések, válaszok</b>	
9. - 6.	Ha volt egyéb hatósági ellenőrzés, mi volt az eredménye?
	a) nem állapítottak meg szabálytalanságot
	b) elmarasztaló megállapításokat is tettek
<b>10. Belső szabályozottság</b>	
10. - 1.	Társaságuk rendelkezik-e hatályos és aktualizált szervezeti és működési szabályzattal (SZMSZ), amely munkatársak általi megismeréséről a Társaság folyamatosan gondoskodott?
	a) igen a szabályzat megismerését minden munkavállaló aláírásával igazolja
	b) igen, a szabályzat a Társaság belső információs rendszerében elérhető
	c) igen a Társaság rendelkezik ilyen szabályzattal, de annak munkatársak általi kötelező megismeréséről a Társaság nem gondoskodott.
	d) a Társaság nem rendelkezik hatályos, aktualizált SZMSZ-szel
10. - 2.	Társaságuk belső szabályzat(ai)ban rendelkeztek-e a gazdálkodással kapcsolatos feladat- és hatáskörökről, felelősségi viszonyokról?
	a) igen
	b) nem
10. - 3.	Társaságuk belső szabályzat(ai)ban szabályozta-e az összeférhetetlenség kérdéskörét?
	a) igen
	b) nem
10. - 4.	Társaságuk rendelkezik-e a Számv.tv. 14. §-ában előírt (számviteli politika és annak keretében leltározási és leltárkészítési, pénzkezelési, eszközök és források értékelési, valamint önköltségszámítási) hatályos, aktuális szabályzatokkal?
	a) igen
	b) nem
10. - 5.	Társaságuk belső szabályzatban rendelkezett-e a gazdasági műveletet elrendelő személy, az utalványozó, a rendelkezés végrehajtását igazoló (teljesítésigazoló), illetve az ellenőr gazdálkodási jogkörök szétválasztásáról?
	a) igen
	b) nem
10. - 6.	A Társaság belső szabályzatban rendelkezett a vagyonkezelésbe vett/ üzemeltetésre átvett eszközök elkülönített nyilvántartási kötelezettségéről?
	a) igen
	b) nem
10. - 7.	A Társaság belső szabályzatban rendelkezett a felesleges vagyontárgyak hasznosításának, selejtezésének szabályairól?
	a) igen
	b) nem

<b>Kérdések, válaszok</b>	
10. - 8.	Társaságuk belső szabályzatban rendelkezett-e tulajdonosok tájékoztatásának kötelezettségéről (beszámolást igénylő esetekről, a rendszeres beszámolás időpontjáról, tájékoztatásért felelős személyekről)?
	a) igen
	b) nem
10. - 9.	A Társaságuknál alkalmazott munkatársak hány százalékának van munkaköri leírása?
	a) a munkatársak kevesebb, mint felének
	b) a munkatársak többségének, 50%-90% közötti részének van
	c) a munkatársak több mint 90%-ának van, de nincs mindenkinek
	d) minden munkatársnak van (100%)
10. - 10.	A legutóbbi SZMSZ módosítás óta valamennyi, a változásban érintett munkavállaló munkaköri leírását hozzáigazították-e a módosult belső szabályokhoz?
	a) igen
	b) nem
10. - 11.	Társaságuk rendelkezik-e a vonatkozó jogszabályokkal összhangban álló irat-(dokumentum-) kezelési szabályzattal?
	a) igen
	b) nem
10. - 12.	Társaságuk rendelkezik-e a vonatkozó jogszabályokkal összhangban álló adatvédelmi és adatbiztonsági szabályzattal, amelyben foglalt előírások, adatkezelési szabályok munkatársak általi megismeréséről a Társaság folyamatosan gondoskodik?
	a) igen a szabályzatban foglalt szabályokról belső oktatás volt, vagy annak megismerését minden munkavállaló aláírásával igazolta
	b) igen, a szabályzat a Társaság belső információs rendszerében elérhető
	c) igen a Társaság rendelkezik ilyen szabályzattal
	d) a Társaság nem rendelkezik hatályos adatkezelési szabályzattal, eljárásrenddel
10. - 13.	Társaságuk rendelkezik-e a vonatkozó jogszabályokkal összhangban álló informatikai biztonsági szabályzattal, eljárásrenddel, amelyben rendelkezett a munkatársak informatikai jogosultságainak (a szervezet hálózati rendszeréhez, operációs rendszereihez, pénzügyi-számviteli szoftvereihez) naprakész nyilvántartási kötelezettségéről, annak felelőséről?
	a) igen
	b) nem
10. - 14.	Társaságuk belső szabályozása kötelezővé teszi-e a munkatársaknak, hogy nyilatkozzanak gazdasági vagy - a Társaság közfeladata szempontjából releváns - egyéb érdekeltségeikről?
	a) igen
	b) nem
10. - 15.	Társaságuk szabályozta-e a reprezentáció és az üzleti ajándékok juttatásának feltételeit, a szabályzat tartalmaz-e limitet az ajándékok maximális értékére?
	a) szabályozta és tartalmaz limitet
	b) szabályozta, de nem tartalmaz limitet
	c) nem szabályozta



<b>Kérdések, válaszok</b>	
10. - 16.	Társaságuk szabályozta-e a különféle ajándékok, meghívások, utaztatások elfogadásának feltételeit, a szabályzat tartalmaz-e limitet az ajándékok, utazások, egyéb juttatások elfogadásánál azok maximális értékére?
	a) szabályozta és tartalmaz limitet
	b) szabályozta, de nem tartalmaz limitet
	c) nem szabályozta
10. - 17.	Társaságuk szabályozza-e a cégautó és az IT eszközök magán célú, a Társaság feladat-ellátásával össze nem függő használatának feltételeit?
	a) igen, mindkettőt
	b) igen, csak a cégautó használatot
	c) igen, csak az IT eszközök használatát
	d) nem szabályozta ezek magáncélú használatát
10. - 18.	Megítélésük szerint a Társaság belső működésének szabályozása bonyolult-e?
	a) igen, bonyolult
	b) átlagos
	c) nem bonyolult
<b>11. Humánerőforrás-gazdálkodási jellemzők</b>	
11. - 1.	2014. év végén a Társaságnál főállásban alkalmazott munkatársak száma:
	.....fő
11. - 2.	2014. évben a Társasághoz érkezett új főállású munkatársak száma:
	.....fő
11. - 3.	2014. évben a Társaságtól távozó főállású munkatársak száma:
	.....fő
11. - 4.	A Társaságnál az elmúlt 3 évben előfordult-e tisztességtelen üzleti magatartás, etikai vétség vagy visszaélés, csalás miatt (többet is választhat)
	a) büntető eljárás
	b) a munkáltató által kezdeményezett felmondás, (vagy közös megegyezéssel történő munkaviszony megszüntetése)
	c) egyéb szankciók (pl. figyelmeztetés, prémium megvonás stb.)
	d) nem
11. - 5.	Társaságuk rendelkezik-e javadalmazási szabályzattal, amelyben meghatározza a munkatársak, vezetők prémiumfeladatainak meghatározásáért felelős személyeket, az eredmények alapján az értékelésért felelősöket?
	a) igen
	b) nem
11. - 6.	Társaságuk működtet egyéni teljesítményértékelési rendszert?
	a) igen, minden dolgozóra vonatkozóan
	b) igen, de csak meghatározott munkakört betöltőkre vonatkozóan
	c) nem

<b>Kérdések, válaszok</b>	
11. - 7.	A teljesítményértékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmének alakulását?
	a) igen
	b) többnyire igen
	c) alig
	d) nem
11. - 8.	Társaságuk szabályozta-e a munkatársak felvételi eljárásának rendjét?
	a) igen
	b) nem
11. - 9.	Az új munkatársak kiválasztásakor Társaságuknál milyen gyakorisággal írnak ki álláspályázatot?
	a) soha
	b) az esetek kevesebb, mint felében
	c) az esetek több, mint felében
	d) mindig
11. - 10.	Társaságuknál ellenőrzik-e az állásra jelentkezők által benyújtott pályázati dokumentumok (önéletrajzban rögzített adatok, diplomák, referenciák stb.) hitelességét a felvételi eljárás során?
	a) igen
	b) nem
11. - 11.	Az új munkatársak kiválasztásakor Társaságuknál milyen gyakorisággal alkalmaznak pszichológiai tesztet?
	a) soha
	b) az esetek kevesebb, mint felében
	c) az esetek több, mint felében
	d) mindig
11. - 12.	Az új munkatársak kiválasztásakor Társaságuknál milyen gyakorisággal alkalmaznak felvételi bizottságot?
	a) soha
	b) az esetek kevesebb, mint felében
	c) az esetek több, mint felében
	d) mindig
11. - 13.	Az új munkatársak kiválasztásakor Társaságuknál milyen gyakorisággal alkalmaznak egyéni beszélgetést (állásinterjút)?
	a) soha
	b) az esetek kevesebb, mint felében
	c) az esetek több, mint felében
	d) mindig
11. - 14.	Társaságuk vizsgálja-e az összeférhetetlenséget munkavállalóik munkába állása előtt?
	a) igen, minden munkatársnál
	b) igen, de csak meghatározott munkakörök betöltőinél
	c) nem, senkinél

<b>Kérdések, válaszok</b>	
11. - 15.	Társaságuk aláírat-e titoktartási nyilatkozatot a munkatársakkal?
	a) igen, mindenkivel
	b) igen, de csak meghatározott munkakörök betöltőivel
	c) nem, senkivel
11. - 16.	Társaságuk köt-e versenytildalmi megállapodást a vezetőkkel/ munkatársakkal a munkaviszony megszűnését követő időszakra vonatkozóan?
	a) igen
	b) nem
<b>12. Belső kontrollok, kockázatkezelés</b>	
12. - 1.	Társaságuknál alkalmaznak-e rendszerszerű kockázatelemzést?
	a) igen
	b) nem
12. - 2.	Ha Társaságuknál alkalmaznak rendszerszerű kockázatelemzést, az eredmények alapján folytatnak-e kockázatkezelési tevékenységet?
	a) mindig
	b) néha
	c) soha sem
12. - 3.	Társaságuk végez-e rendszeres korrupciós kockázatelemzést?
	a) igen
	b) nem
12. - 4.	A Társaság kialakította-e belső kontroll rendszerét, mely biztosítja a Társaság tevékenységét érintő kockázatok kezelését, a társaság kitűzött céljainak elérését?
	a) igen
	b) nem
12. - 5.	Társaságuk alkalmazza-e belső kontroll rendszerében az ún. „négy szem elvét”?
	a) igen
	b) részben
	c) nem
12. - 6.	A belső kontroll rendszer részeként a Társaságuknál működik-e belső ellenőrzés?
	a) igen
	b) nem
12. - 7.	Ha igen, a belső ellenőrzést...
	a) egy fő belső ellenőr végzi
	b) önálló szervezeti egység végzi
	c) más módon látják el (külső szakember)
12. - 8.	Ha Társaságuknál működik belső ellenőrzés, biztosított-e annak függetlensége?
	a) igen
	b) nem

<b>Kérdések, válaszok</b>	
12. - 9.	A Társaságnak van-e a 2015. évre elfogadott belső ellenőrzési terve?
	a) igen
	b) nem
12. - 10.	A belső ellenőrzés milyen gyakorisággal vizsgálta a Társaság által indított, illetve lefolytatott közbeszerzési eljárások szabályosságát a 2015. évben?
	a) minden esetben, teljes körűen
	b) rendszeresen, kockázatelemzéssel kiválasztott minta alapján
	c) ritkán, eseti jelleggel
	d) nem ellenőrizte
12. - 11.	A belső ellenőrzés milyen gyakorisággal vizsgálta a Társaság által elnyert európai uniós támogatások elszámolásának szabályosságát a 2015. évben?
	a) minden esetben, teljes körűen
	b) rendszeresen, kockázatelemzéssel kiválasztott minta alapján
	c) ritkán, eseti jelleggel
	d) nem vizsgálta
12. - 12.	A belső ellenőrzés által az elmúlt 3 évben megfogalmazott javaslatokra készültek-e dokumentálható módon intézkedési tervek?
	a) igen, minden esetben
	b) általában igen
	c) nem jellemző
12. - 13.	A belső ellenőrzés legalább évente egyszer beszámolt-e a management, az igazgatóság/ügyvezetés és a felügyelőbizottság felé a kockázatkezelés, a belső kontroll mechanizmusok és a társaságirányítási funkciók működéséről?
	a) igen
	b) nem
<b>13. Speciális korrupcióellenes rendszerek és eljárások</b>	
13. - 1.	Rendelkezik-e a Társaság belső szabályzattal/útmutatással, amely szabályozza a társaságon belüli compliance tevékenység (funkció) szerepét, feladatait, felelőseit?
	a) igen
	b) nem
13. - 2.	Társaságuk rendelkezik etikai szabályzattal vagy etikai kódexszel?
	a) igen
	b) nem
13. - 3.	Társaságuk milyen módon gondoskodik arról, hogy a munkavállalók az etikai szabályzatban, etikai kódexben foglalt előírásokat megismerjék? (több válasz adható)
	a) minden munkavállaló aláírásával igazolja annak megismerését
	b) minden új belépő aláírásával igazolja annak megismerését
	c) a szabályzat a szervezet belső információs rendszerében elérhető
	d) tréningeket szervez a munkatársaknak az etikai szabályokról, integritásról
	e) nem gondoskodik róla

<b>Kérdések, válaszok</b>	
13. - 4.	Működik-e a Társaságuknál ún. "etikai forródrót", ahol az etikai normákat sértő magatartást be lehet jelenteni?
	a) igen
	b) nem
13. - 5.	Társaságuk az etikai szabályok megsértésének kivizsgálására szervezetet / személyt jelölt ki és az eljárására vonatkozó szabályokat rögzítette?
	a) igen
	b) nem
13. - 6.	Indult-e etikai vétség, kötelességszegés miatt eljárás a Társaság bármely munkavállalójával szemben az elmúlt 3 évben?
	a) igen
	b) nem
13. - 7.	Ha indult etikai vétség, kötelességszegés miatt eljárás, volt-e az eljárások között olyan, amelynek az eredménye elmarasztaló volt?
	a) igen
	b) nem
13. - 8.	Társaságuk alakított-e ki olyan eljárásrendet, amely az ügyletkötések esetén, - a munkatársak, illetve a vezető állású személyek esetében - az érdekkonfliktus, összeférhetetlenség lehetőségét vizsgálja, (ellenőrzi, erről az érintetteket nyilatkoztatja)?
	a) igen
	b) nem
13. - 9.	Társaságuk szabályozta-e a külső tanácsadók, külső szakértők alkalmazásának körülményeit? (többet is megjelölhet)
	a) igen, a külső tanácsadók alkalmazását
	b) igen, külső szakértők alkalmazását
	c) nem
13. - 10.	Társaságuknál előfordult-e az elmúlt 3 évben olyan ügyletkötés, mely esetében az érdekkonfliktus, összeférhetetlenség kivizsgálására utólag eljárást indítottak?
	a) igen
	b) nem
13. - 11.	Ha indult ügyletkötés miatt az érdekkonfliktus, összeférhetetlenség kivizsgálására eljárás, volt-e az eljárások között olyan, amelynek az eredménye elmarasztaló volt?
	a) igen
	b) nem
13. - 12.	Társaságuk kezeli-e az ügyfelek bejelentéseit, panaszait panaszvonal vagy egyéb internetes felületen, azokat kivizsgálja-e és megválaszolja-e?
	a) igen
	b) nem
13. - 13.	Társaságuk civil szervezeteket is bevon-e az ügyfélpanaszok kivizsgálásába, a szolgáltatások színvonalának és a feltételeinek véleményezésébe?
	a) igen
	b) nem