

Milicz Ákos

**BELSŐ KONTROLLRENDSZEREK
INTÉZMÉNYESÜLÉSE HAZAI ÜZLETI
SZERVEZETEK BEN**

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

VEZETÉSTUDOMÁNYI INTÉZET

Vezetés és Kontroll Tanszék

Témavezető: Lázár László PhD

Bírálóbizottság:

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
Gazdálkodástudományi Doktori Iskola

BELSŐ KONTROLLRENDSZEREK
INTÉZMÉNYESÜLÉSE HAZAI ÜZLETI
SZERVEZETEK BEN

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezető: Lázár László PhD

Milicz Ákos

Budapest, 2016

TARTALOMJEGYZÉK

Táblázatjegyzék	10
Ábrajegyzék	12
Előszó és köszönetnyilvánítás	14
Mottó	17
I. RÉSZ.....	18
Bevezetés – a kutatási téma és a dolgozat bemutatása	18
1.1 A téma célcsoportjai, relevanciája és időszerűsége.....	18
1.2 A téma kifejtése, lehatárolása.....	20
1.3 Alkalmazott módszerek és eredmények	22
1.4 Az értekezés felépítése	22
1.4 Hivatkozások kezelése.....	24
II. RÉSZ.....	26
A kontroll értelmezése és a kontrollrendszer általános bemutatása	26
2.1 Fogalmi elhatárolás – a kontroll és az ellenőrzés szavak alapvető jelentéstartalma, értelmezése	27
2.2 Belső kontroll a menedzsmenttanokban	31
2.3 A kontroll és az ellenőrzés viszonya egymáshoz a magyar gazdasági szaknyelvben	35
2.4 A rendszer fogalma, alapvető bemutatása	40
2.5 A modern kori vállalati belső kontroll általános bemutatása	42
2.5.1 Nemzetközi meghatározások, standardalapú megközelítések.....	42
2.5.2 Hazai meghatározások, szerzői jellemzések.....	47
2.6 Összegzés	53
III. RÉSZ.....	54
A vállalati belső kontrollrendszer részletes bemutatása, a COSO-modell kritikai ismertetése	54
3.1 Belső kontrolltevékenység a COSO-modell szerint.....	54
3.2 A COSO-keretrendszer komponensei és ezek összefüggései.....	58
3.3 Kritikai észrevételek a COSO-moddal kapcsolatosan	66

3.4 További modellek	69
3.5 Összegzés	73
IV. RÉSZ.....	74
A vállalati kontrollrendszerek intézményesülése	74
4.1 Az intézményesülés fogalma, folyamata.....	76
4.2 A kontroll mint vállalaton belüli intézmény	83
4.3 Belső szabályozás mint az intézményesülés legitimizációja	88
4.4 Kontroll és konfliktuskezelés a szabályok fenntartása érdekében	90
4.5 Szerepek, státuszok.....	93
4.6 Kooptálás, szervezetközi szakmai hálózati szerveződés	94
4.7 Az intézményt működtető struktúra, illetve szervezet.....	96
4.8 Kritikák az intézményi szociológiai megközelítéssel szemben.....	97
4.9 Összegzés – az intézményesülés kulcsfogalmai	99
4.10 A belső kontrollrendszer intézményesülési szintjei – saját modell	100
V. RÉSZ.....	106
Kutatási kérdések és eredmények	106
5.1 Saját kutatási, elemzési célok.....	106
5.2 Korábbi hazai és nemzetközi kutatási eredmények bemutatása.....	107
5.3 A kutatási téma konceptualizálása.....	109
5.4 A választott kutatómódszertan bemutatása	111
5.5 Saját kutatási kérdések és hipotézisek.....	113
5.5.1 Disszertációm fő kutatási kérdései és a hipotézisek	113
5.5.1.1 Befolyásoló tényezők	113
5.5.1.2 Kulcsszereplők	114
5.5.1.3 Kontrolltevékenységek.....	115
5.5.1.4 Az intézményesülés szintjei, érettsége	116
5.6 Adatgyűjtés, mintavétel	119
5.6.1 A vizsgálati populáció lehatárolása, bemutatása	120
5.6.2 A mintavétel elvei, módszere, megbízhatósági kritériumai.....	123
5.7 Az adatgyűjtés folyamata és eredménye	124
5.7.1 Kérdőíves adatgyűjtés	124

5.7.2	Válaszadási hajlandóság, reprezentativitás.....	125
5.8	Hipotézisek vizsgálata.....	127
5.8.1	H1: A befolyásoló tényezők rangsorrendje.....	128
5.8.2	H2: Kulcsszereplők, aktorok.....	130
5.8.3	H3: Kontrolltevékenységek.....	136
5.8.4	H4: A kontrollrendszer intézményesülése.....	142
5.9	A fókuszcsoporthoz és a mélyinterjúk eredményei.....	148
5.9.1	Befolyásoló tényezők.....	149
5.9.2	Kontrollt végző felelősök.....	150
5.9.3	Kontrolltevékenységek.....	151
5.9.4	A kontrollrendszer intézményesültsége.....	151
VI.	rész.....	154
	Összegzés, konklúziók.....	154
6.1	A disszertáció témájának bemutatása.....	154
6.2	A dolgozat íve, fókusza, alkalmazott módszerek.....	156
6.3	A kutatási eredmények összegzése.....	158
6.4	Kritikák és kitekintések.....	161
1.	Függelék – A kontrollrendszerek szereplői, működtetői a vállalatokban.....	164
F11.	A függetlenített belső ellenőrzés.....	165
F12.	Belső kontroll a számviteli jogszabályi keretekben.....	174
	Kontroll a hazai számviteli szabályozásban.....	175
	Ellenőrzés és kontroll a nemzetközi számviteli standardokban.....	180
F13.	Kontroll a vállalati könyvvizsgálati szabályozásban.....	182
F14.	Kontrollt gyakorló bizottságok a gazdasági társaságokról szóló törvény alapján.....	184
F15.	Menedzsmentkontroll mint vezetési eszköz, illetve a vállalati kontrollingfunkció.....	189
	Menedzsmentkontroll mint vezetői tevékenység.....	190
	Controlling mint funkció.....	194
F16.	Kontrollálás a vállalati szintű működési és irányítási szabványokban.....	196
	Ellenőrzés és visszacsatolás az ISO 9001 szabvány szerint.....	198
	Kontroll az ISO 31000 kockázatkezelési szabványban.....	204

Kontrollok további szabványokban, normaalapú rendszerekben.....	205
F17. A vállalati kontrollrendszer további egyéni szereplői, működtetői	206
2. Függelék – Kontrollmódszerek és -eszközök a gyakorlatban.....	210
3. Függelék – Negatív jelenségek, jelentős kockázatok és veszélyek, melyek a vállalatok működését befolyásolják.....	212
4. Függelék — A vállalati belső kontrollrendszer követelményeinek történelmi fejlődése	216
F41 Fejlődés a kapitalista országokban	216
F42 A szovjet-szocialista államberendezkedés kontrollfilozófiájának fejlődése	220
5. Függelék — Adatgyűjtő rendszer	222
F51 Alkalmazott adatgyűjtő kérdőív	222
F52 Adatgyűjtő alkalmazás adatbázisstruktúrája	246
6. Függelék — Matematikai-stasztikai függelék	248
F61 A minta illeszkedése a populációhoz, χ^2 próbák eredményei	248
F62 Hipotézistesztek eredményei	254
F 6.2.1 – H1 hipotézis	254
F 6.2.2 – H2 hipotézis	264
F 6.2.3 – H3 hipotézis	266
Tevékenységek és felelőseik keresztábra-elemzése	266
Kontrolltevékenységek klaszterelemzése	267
Kontrolltevékenységek faktorelemzése.....	271
Kontrolltevékenységek működésére vonatkozó binomiális próba.....	276
F 6.2.4 – H4 hipotézis	281
Egyetértés változóra vonatkozó vizsgálatok	281
F 6.3 – Másodlagos kutatási eszközökkel elért eredmények.....	287
F 6.3.1 Vállalati esettanulmányok	287
Magyar Suzuki Zrt.....	287
Magyar Telekom Nyrt.	298
Auchan Magyarország Kft.	306
F 6.3.2 Fókuszcsoporthoz megbeszélések emlékeztetői.....	316
BEMSZ workshop	316
MCE IGC workshop.....	318

7. Függelék — Tárgymutató	320
8. Függelék — Rövidítések jegyzéke	321
Hivatkozások	323
Szerző témában született publikációi	343

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Belső kontrollrendszer kiemelt szereplői területenként	94
2. táblázat: Az intézményesülés kulcsfogalmai.....	100
3. táblázat: A belső kontrollrendszerek intézményesülésének kulcstényezők szerinti jellemzése ellentétpárokkal	104
4. táblázat: Regisztrált gazdasági szervezetek száma Magyarországon 2015. dec. 31-én.....	122
5. táblázat: Formakényszer szerint működő gazdasági társaságok létszám szerinti megoszlása	122
6. táblázat: Belső kontrollrendszert befolyásoló tényezők rangsorrendje.....	128
7. táblázat: Belső kontrollrendszer kulcsszereplői, pozíciói	131
8. táblázat: TOP6 kulcsszereplő megoszlása napi teljes- és részmunkaidő alapján	133
9. táblázat: TOP6 kulcsszereplő megoszlása külső szolgáltatók igénybevételi szokásai alapján	134
10. táblázat: TOP6 kulcsszereplő létszámadatai, leíró statisztikája.....	135
11. táblázat: TOP6 kulcsszereplő megoszlása szervezeti egységbe szerveződés szerint.....	136
12. táblázat: Különféle kontrolltevékenységek elterjedtsége	137
13. táblázat: Egyetértésre vonatkozó átlag- és szórásmutató leíró statisztikája....	143
14. táblázat: Egyetértések átlaga és szórása mutatók normalitásvizsgálati tesztjének eredményei	145
15. táblázat: Mélyinterjúba vont vállalkozások főbb jellemzői	149
16. táblázat: Az ellenőrzés időbeli fejlődése, tárgya és fókusza.....	220
17. táblázat: Populáció és minta társasági forma szerinti hasonlítása	248
18. táblázat: Populáció és minta létszámkategória szerinti hasonlítása	249
19. táblázat: Populáció és minta tevékenység szerinti hasonlítása.....	251
20. táblázat: Populáció és minta megye szerinti hasonlítása	253
21. táblázat: Befolyásoló tényezők gyakorisága a válaszadók körében	255

22. táblázat: Befolyásoló tényezők rangsorrendje, szórásjellemzői.....	255
23. táblázat: Befolyásoló tényezők Sperman-féle rangkorelációs mátrixa.....	257
24. táblázat: Befolyásoló tényezők rangkorrelációja iparáganként.....	261
25. táblázat: Befolyásoló tényezők rangsorrendje a hipotézisben és a mintában – összehasonlítás	262
26. táblázat: H1 hipotézis és a minta szerinti rangsorrend elemzése	262
27. táblázat: Kulcsszereplők szerinti rangsor a hipotézisben és a mintában – összehasonlítás	264
28. táblázat: H2 hipotézis és a minta szerinti rangsorrend elemzése	265
29. táblázat: A kontrolltevékenységeket ellátó munkakörök - keresztábra	266
30. táblázat: Klaszterelemzésbe bevont válaszolók száma.....	267
31. táblázat: Klaszterképzés összevonási táblázata	268
32. táblázat: Kontrolltevékenységek faktorelemzése.....	273
33. táblázat: Kontrolltevékenységek varianciatáblázata	275
34. táblázat: Kontrolltevékenységek működésére vonatkozó binomiális teszt eredményei	280
35. táblázat: Egyetértési változó átlag és szórásmutatójának leíró adatai.....	282
36. táblázat: A változók normalitástesztjének eredményei.....	282
37. táblázat: Az egyetértések átlagának és szórásának percentilisei	285
38. táblázat: Az egyetértés átlaga változó 3σ szabály szerinti küszöbértékei	285

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Disszertációm struktúrája	24
2. ábra: A kontroll fogalma és a COSO-keretrendszer közötti út 7 lépcsője – az összekötő logikai kapcsolatokkal	27
3. ábra: COSO I.- és COSO II. (COSO ERM)-modell összehasonlítása	57
4. ábra: A COSO belső keretrendszer 5 komponense és hozzá tartozó 17 alapelve .	59
5. ábra: COSO I. piramis és COSO I. kocka.....	60
6. ábra: Három védelmi vonal modellje.....	70
7. ábra: Irányítási Képességfelmérési Modell (Governance SPICE)	71
8. ábra: Intézményesülési folyamat komponensei	78
9. ábra: Az intézményesülés rekurzív modellje.....	79
10. ábra: Az intézményesülés szakaszai	81
11. ábra: Az intézményesülés folyamata és keretrendszere	81
12. ábra: A belső kontrollrendszer intézményesülési szintjei.....	100
13. ábra: Kutatási térképem a hipotézisek feltüntetésével.....	119
14. ábra: Kontrollrendszer kulcsszereplőinek klaszterei (dendrogram)	140
15. ábra: Kontrolltevékenységek megképzett klaszterei (dendrogram)	141
16. ábra: Egyetértés szórásmutatójának hisztogramja.....	144
17. ábra: Belső kontrollrendszer intézményesülési szintjeinek jellemzői a 3 szigma szabály alapján	147
18. ábra: Kutatási eredmények szerint átdolgozott saját érettségi modell	148
19. ábra: Függetlenített belső ellenőrzés tevékenységének átfogó folyamatábrája 5 fő folyamattal.....	171
20. ábra: ISO folyamatszempléletű minőségirányítási modell és más szabványok kapcsolata	198
21. ábra: Minőségirányítási belső auditok folyamata és dokumentumai	201
22. ábra: ISO 31000 kockázatkezelési elvek, keretrendszer és folyamatleírás.....	205

23. ábra: Alkalmazás MSSQL adatbázis - alaptáblák.....	246
24. ábra: Alkalmazás MSSQL adatbázis – adatgyűjtő táblák.....	247
25. ábra: Sperman-féle rangkorrelációs együttható egyenlete.....	254
26. ábra: Befolyásoló tényezők (10 db.) fontosságának gyakorisági ábrái.....	260
27. ábra: A H1 hipotézisben és a minta szerinti rangsorrendek korrelációs scatterplot diagrammja.....	263
28. ábra: A H2 hipotézisben és a minta szerinti rangsorrendek korrelációs scatterplot diagrammja.....	265
29. ábra: Kontrolltevékenységek klasztereire vonatkozó "jégcsapdiagram"	269
30. ábra: Kontrolltevékenységek klasztereit ábrázoló dendogram	270
31. ábra: Kontrolltevékenységekből képzett faktorkomponensek sceeplotja	275
32. ábra: Az egyetértések átlagára vonatkozó változó normalitásesztjének Q-Q ábrája.....	283
33. ábra: Az egyetértések szórására vonatkozó változó normalitásesztjének Q-Q ábrája.....	283
34. ábra: Az egyetértések átlaga változó hisztogramja	286
35. ábra: Az egyetértések szórása változó hisztogramja	286

ELŐSZÓ ÉS KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

2010. szeptembere két okból kifolyólag is különleges volt életemben. Akkor született meg első lányom (Julcsi) és akkor kezdtem el a doktori képzésem a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskolájában. Julcsi lányomnak most ünnepeltük hatodik születésnapját, de a 2016. év azért is különleges, mert 6 év elteltével végre megszületett eme doktori disszertációm is.

Egykori kollégám sok éven át heccelt, hogy írjam meg többkötetes monográfiában a magyar gazdaság modernkori áttekintését a rendszerváltáskori vadkapitalista hajtásoktól egészen napjaink illiberális gazdaságpolitikai fordulatával bezárólag. Ilyen művet végül nem írtam, de jelen doktori disszertációval végül mégis elkészültem, s most magyar és angol nyelven, előírt formában és terjedelemben, szükséges függelékekkel egybekötve nyújtom át olvasásra, mi több nyilvános bírálatra mindenki számára.

Nehéz irodalmi műfaj a doktori disszertáció írása. Nem adatik meg az embernek, hogy minden héten elkészítsen belőle egyet, kevés tehát a saját tapasztalata, mialatt végigjárja az alkotás rögzös útját. Nehéz azért, mert rövidnek kell lennie. Nettó 160 darab oldalba kell belezsúfolnom minden tudást, mondanivalót, érvet, ábrát, amit éveken keresztül gyűjtöttem és fogalmaztam a saját témámban. Az ember úgy érzi, muszáj mindent beleírnia, mindent megmutatnia, amit olvasott, látott, és hallott a témáról, mert attól lesz egy doktori mű igazán egyedi. Aztán rá kellett döbbennem, hogy 160 oldalba nagyon kevés közlendő fér bele, és nagyon hamar betelnek a rendelkezésre álló oldalak, ezért nagyon oda kellett figyelnem, hogy mit tudok megtartani és mi mindent kell kihagynom a műből.

Nehéz azért is, mert objektívnek kell lenni és minden állítást hivatkozással, számítással, statisztikai összefüggéssel kell bizonyítani és nem lehet benne semmi érzelmi töltés. Belső ellenőri jelentést írótól ez az elvárás nem szokatlan. Ám mégis hogy maradjon érzelmektől mentes az ember, amikor látja a saját kutatása közben, hogy kérdőívére a vártnál kevesebben válaszolnak, vagy amikor szembesülnie kell hipotéziseinek szükségserű elutasításával? Mégis higgadnak és tényszerűnek kellett maradnom és talán ez az egyetlen olyan fejezet, ahol jelen sorokban mégis helyet hagytam némi emocionális faktornak.

Nehéz azért is, mert sok embernek írja a doktorjelölt művét. Olvassa témavezető, tanszékvezető, intézetvezető, tanszéki kolléga, opponens és bíráló bizottsági tag, de vajon kinek mi a szájíze, tapasztalata, elvárása, heppje, kutatói beállítottsága, miközben ítéletet fog mondani a műről. És ez még csak az akadémiai szféra, ott van a vállalati szféra is, aki elmélet helyet inkább kézzel fogható gyakorlati tudást, tippeket, irányt kijelölő megállapításokat, saját cégében adaptálható módszereket szeretne megtudni e műből. Ők vajon végig fogják-e olvasni, vagy becsukják a 43. oldalon és mit fognak mondani, amikor személyesen találkozunk újra?

Nehéz azért is, mert valami újat kell alkotni. Szervezett doktori képzésem 3 évén keresztül milliónyian figyelmeztettek rá, hogy a doktorjelöltnek valami olyat kell letenni az asztalra, ami új, egyedi, amivel bővíti a tudomány eddigi megállapításait, amit tehát eddig még senki nem állapított meg. Olyan ritka és egyedi eset ez, mint felfedezni a lakatlan szigetet, feltalálni a periódusos rendszer 119. elemét, vagy rábukkanni egy új égitestre az univerzumban. Nem mindennapi cselekmény felfedezni, bizonyítani és dokumentálni valami újat. Sőt, kifejezetten rémisztő volt szembesülnöm a ténnyel, hogy az általam kutatott témában nincs elérhető publikáció az EBSCO és egyéb adatbázisokban. Aztán megnyugodtam, mert rájöttem, én már jó úton járok, valami egyedit alkotok, amit még senki nem publikált.

Nehéz azért is, mert mélyre kell ásni és fókuszálni kell egy nagyon szűk témára, azt azonban nagyon alaposan kell körüljárni. Doktori tanulmányaim kezdetén úgy gondoltam, hogy általában fogok írni a kontrollt végző munkakörökről, erről fog szólni a disszertációm. Már a címe is megvolt: „Testőrök, avagy...”. Aztán be kellett látnom, hogy a doktori kutatási tézisek a nagyvilág széles spektrumának egy igen kicsi szeletéről szólnak, azt vizsgálják. Én kicsit sajnálom is, hogy disszertációm nem lehetett egy átfogó, rendszerező szemléletű mű, amivel bizonyítani tudom, hogy a téma komoly ismerője és elmélyült szakértője vagyok. Helyette a kontrollrendszerek egy szűk szeletét vizsgáltam részletekbe menően.

Nehéz azért, mert pénzigényes. Szerencsére nem kell hozzá műtő, gyógyszer, sterilizátor, labor, fűasztógép, vagy egyéb kísérleti eszköz. De kell hozzá nagyon sok szabadidő, aminek a feláldozott haszna a munkaidő, és a családi kasszából kiesett jövedelem. De nekem még kellettek hozzá szoftver, szakkönyvek, programozó, statisztikus, idegen nyelvi lektor, nyomda, vonatjegy, vállalati címlista, könyvtári belépő, tudományos konferencia, publikációs közzététel, szállás, étkezés, utazási eszköz, színes nyomtató és hozzávaló toner stb. és költségtérítéssel doktoranduszként még be kellett fizetnem a féléves tandíjakat, a bírálati díjakat és az oklevél kiállítási díjat is. Az egyik autómát éppen a tanszéki értekezlet idején lopták el, a másiknak az ablakát éppen azalatt törték be, amíg én beszaladtam az intézeti titkárságra egy anyagot leadni! Erőforrás-igényes szakma tehát ez a doktori. Ha számszerűsítem, hogy összesen hány forintomba került a saját doktori disszertációm, magam is meglepődöm a végeredményen, ijesztő végösszeg adódik. De a nehézségeket mégis leküzdöttem és derűsen várom a jövőt és bízom abban, hogy disszertációt bíráló és gyakorló menedzser is talál benne dicséretre érdemes részt, átolvasás után végül megalapozottnak és hasznosnak találja művemem!

Megköszönöm támogatásukat mindazon személyeknek, aki nélkül e disszertáció nem jöhetett volna létre! Köszönetemet és hálámat mindenkinek előtt feleségemnek Zsófinak szeretném kifejezni e sorokkal is, aki helyettem dolgozott és pénzt

keresett, lekötötte a gyermekek figyelmét és vigyázott rájuk akkor is, amikor én tudományos konferenciákra utaztam el, vagy éppen az Egyetemen oktattam, könyvtárban ültem. De ő volt az, aki kölcsönadta az autóját is, amikor az enyémet ellopták.

Köszönöm Szilágyi Attilának és Hurtony Péternek, hogy kutatói elképzeléseimet szoftveres kérdőív kitöltő és kiértékelő alkalmazássá alakították át és olykor a specifikációt meghaladóan gondoltak bele egy-egy kitöltési eset nehézségeibe! Köszönöm Lázár László témavezetőmnek a sok-sok iránymutatást, gondolatébresztőt és vitára lehetőséget adó konzultációt, amivel terelt a doktori képzés teljes folyamatában! Köszönöm Tirnitz Tamás adjunktus kollégámnak a megszámlálhatatlan nyelvhelyességi és didaktikai észrevételét, Drótos György tanszékvezetőmnek pedig intelmeit és segítségét a kutatási folyamat során, valamint Dobák Miklós intézetvezető professzor úrnak, hogy harcolt értem – mint hánykolódó TÁMOP támogatott doktoranduszért – az Egyetemen ott és akkor, amikor szükséges volt!

Köszönöm Kerti Lajos Úrnak, hogy a Wolters Kluwer Kft. Céginformációs Szolgálatára részéről rendelkezésemre bocsátotta a kutatáshoz szükséges egyedi cégszemélyek listáját! Köszönöm a Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezetének (BEMSZ) és a Magyar Controlling Egyesületnek (MCE), hogy a szervezet keretein belül egy-egy fókuszcsoportos workshopra kerülhettem sor! Köszönöm azon három vállalat kiemelkedő támogatását (Magyar Suzuki, Magyar Telekom, Auchan Magyarország), akiknél mélyinterjút készíthettem kutatásom során, név szerint Kovács Anikónak, Vas Tündének, és Balázs Ildikónak! Köszönöm Ferenczi Tamás adjunktusnak a statisztikai megállapítások felüellenőrzését és építő jellegű kritikáit, valamint Csekő István Benjáminnak az angol szaknyelvi lektorálásban nyújtott segítségét! A végleges angol nyelvű változat elkészültéért köszönettel tartozom az APT Hungária Kft. munkatársainak, fordítóinak!

Természetesen ez a lista nem teljeskörű, megannyi segítséget kaptam tanulmányaim során további oktatóimtól, kollégáimtól, tanácsadóktól, konzulensektől, szakmai egyesületi tagoktól, konferencia- és workshop résztvevőktől, szakmai publikációim összeállításához háttérszervezetek vezetőitől, cikkeimet olvasó érdeklődőktől, stb. Nekik is köszönöm a segítségüket, a támogatásukat a disszertációm elkészültéhez!

Julcsi lányomnak megígértem, hogy most már több időt tudok vele társasjátékozni, mert nem kell mindig a dolgozatomat írnom. Mire én habilitálok, ő már úgyis túl lesz az érettségin és nem velem akar majd játszani. Ez az élet rendje. Én pedig talán majd visszatérek a belső kontrollrendszerekhez és belekezek egy új mű megírásába...

MOTTÓ

„Doverjaj, no proverjaj!”

(Bízz, de ellenőrizz!)

Fenti mottó eredetileg orosz közmondásként terjedt el (Доверяй, но проверяй), tényleges szerzője nem ismeret. Németül "Fontos dolog a bizalom, de mégfontosabb az ellenőrzés - Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!" változatban ismert. A XX. században sokan Lenin nevéhez kötötték e mondást, ám biztosan elhangzott Washingtonban 1987. december 8-án is, amikor Ronald Reagan és Michail Gorbacsov aláírta a történelmi jelentőségű INF szerződést.

E mottóval kívánom bevezetni azt a doktori tézist, melynek központjában a belső kontrollrendszer áll. Ennek kapcsán sokszor felmerül a vezetőkben is a dilemma, hogyan egyensúlyozzanak a belső bizalom és a kontroll, visszacsatolás között, azaz milyen hatékony és eredményes belső kontrollrendszert működtessenek a szervezetekben. Ehhez a dilemmához kíván hozzájárulni az én disszertációm is.

I. RÉSZ

BEVEZETÉS – A KUTATÁSI TÉMA ÉS A DOLGOZAT BEMUTATÁSA

Doktori disszertációm tárgya a vállalaton belüli kontrollrendszer intézményesülése. Arra keresem a választ, hogy a vállalatok belső kontrollrendszere hogyan intézményesül a hazai üzleti szervezetekben, és ennek a folyamatnak milyen jellemzői, stációi, elemei és kulcsszereplői vannak. Disszertációmban a belső kontrollrendszer fejlettségi szintjeivel, annak szabályaival, jellemzőivel, meghatározó szereplőivel, illetve a kontrollrendszerek internalizálódásával foglalkozom, és ennek kapcsán végzek kutatást a magyar vállalkozásokra vonatkozóan.

1.1 A téma célcsoportjai, relevanciája és időszerűsége

Disszertációm végső célja annak igazolása, hogy a belső kontrollrendszerek vállalaton belüli intézményesülése jellemezhető különféle kritériumokkal. További célom bemutatni: az intézményesültség szakaszai elméleti modellel leírhatók, és ezt ebben a témában önálló kutatási eredményekkel támasztom alá, ez által kívánom bővíteni új tudással a meglévő ismereteket a belső kontrollrendszerekről. Manapság elterjedt az interdiszciplináris társadalomtudományi kutatás, azaz több tudományterület integrálása egy-egy vizsgálati nézőpontba (Braun & Schubert, 2008.). Értekezésemben a belső kontrollrendszer működésének vizsgálata során közgazdasági, jogi, szociológiai tudományterületi szempontok egyszerre merülnek fel. A belső kontrollrendszerek intézményesülésének átfogó, több modellen keresztüli vizsgálata érdekes lehet más kutatók számára, mint ahogyan az intézményi szociológia alkalmazása is érdeklődésre tarthat számot a szervezetelméletek iránt érdeklődőknek.

Ugyanakkor a belső kontrollrendszer a vállalatok vezetői számára is vonzó témául szolgál. A vezetői feladatok, funkciók közé soroljuk a kontrolltevékenységet. Ezért vállalkozások vezetői, menedzserek, céget irányító igazgatók számára érdekes lehet, hogy vállalatukban, vállalkozásukban a működést támogató belső kontroll hogyan szerveződik és intézményesül, kik a fő felelősei, szereplői, milyen elemekből tevődik össze egy hatékonyan és eredményesen működő rendszer, és annak milyen fejlődési szintjei vannak. Feltételezésem szerint a téma iránt fogékonyak lesznek az auditor munkatársak, a belső ellenőrzési szakma képviselői, de még a

könyvvizsgálókat is érdeklődéssel töltheti el a belső kontrollrendszer alaposabb megismerhetőségének lehetősége.

A téma aktualitását inkább a kontrollrendszerek gyengesége adja. A vállalati belső kontrollok átfogó intézményesüléséről, működési mechanizmusairól a mindennapi üzleti életben keveset beszélünk, azonban hiányáról sokat értekezünk, a hiány káros következményei vissza-visszatérnek publikációkban, sajtóban, továbbképzéseken, szakmai előadásokon és konferenciákon. A csalás, a korrupció, a vállalaton belüli visszaélések, a pénzmosás jelenleg slágertémák a világban, és így hazánkban is. A nemzetközi és a hazai sajtó előszeretettel tudósít botrányokról¹, melyek alapos kiértékelése a tudomány művelői számára később évekig tart, sokszor leszűrve azt a tanulságot, hogy a belső kontrollrendszerek nem működtek eredményesen. Az már kevésbé vezető hír a sajtóban, hogy az üzleti tevékenységet állandóan kontrollálni kell, a cég saját működését ellenőrizni és ennek eredményét visszacsatolni szükséges a kisvállalkozások vezetőinek is, miközben egy tetszőleges kkv is egy kockázatokkal teli piacon működik, ahol az elért eredményt, az üzleti teljesítményt befolyásolja a stratégiai céltudatosság, az etikai normák, de a kockázatmenedzselési képesség is.

A téma ugyanakkor nem csak a kisvállalkozások számára releváns. A multinacionális cégek álláshirdetéseit böngészve állíthatjuk, hogy egyre több fraud manager, compliance advisort, forensic accountantot és internal control expertet keresnek hazánkban is. Felértékelődni látszik a hazai nagyvállalatokon belül is a kontroll szerepe, erre nyilvánvalóan hatással vannak az emelkedő hatósági bírságok, az egyre magasabb szintű anyavállalati igények és tulajdonosi elvárások, de a szigorodó nemzetközi standardok is. A jól működő vállalati kontrollrendszernek számos előnye van a szervezetre és környezetre nézve is. A vezetők nyugodtan alszanak, a befektetők nem szabadulnak meg a cég részvényeitől, a pénzügyi beszámolók adataiban megbízik a sajtó és az adóhatóság is, a cég reputációja nem sérül stb. Mindezek összességükben a vállalat értékét is növelik, képessé teszik a gyorsabb reagálásra, váratlan események lekezelésére, a fenyegető kockázatok szakszerű kezelésére. A hatékony belső kontrollrendszer arra hivatott, hogy ezeket (is) igyekezzen biztosítani.

¹ Lásd például az évtized top 30 magyar üzleti, gazdasági botrányát összefoglaló cikket itt: <http://www.vg.hu/manager-magazin/az-evtized-top-30-magyar-botranya-348132> (2015. 02. 25.), valamint a cikk megjelenése óta eltelt időszakból az étolaj-áfabotrányt, az uniós agrártámogatások ügyében indult nyomozásokat, valamint a 2015 februárjában kirobbant brókercégek botrányát. Ugyancsak jelentős botrányokat mutat be könyvében nemzetközi és hazai elkülönítésben Lukács János is (Lukács, 2014, pp.14-42.).

1.2 A téma kifejtése, lehatárolása

A vezetők által gyakorolt kontroll a szervezetek létrejötte óta létező tevékenység, tartalma azóta azonban sokszor átalakult, szerepe megváltozott. A tudomány és az üzleti gyakorlat egymásra hatásából kifolyólag a vállalatokban különféle ellenőrző-, visszacsatoló- és kontrollmechanizmusokat alakítottak ki. A világon legelterjedtebb, belső kontrollrendszert leíró, általános modell az 1992 óta létező COSO-keretrendszer. A belső kontrollt (internal control) szerzőtől és fordítástól függően belső kontrollrendszernek, belső kontrollfolyamatnak, integrált kontrollmechanizmusoknak is hívják, a publikációk egy részében a COSO-keretrendszer így jelenik meg. Kutatásom tárgya e kontrollmechanizmusok működésének mélyebb vizsgálata, beleértve azok intézményesülését is a szervezetekben.

Az intézményi szociológia a szervezetközi terekben élőnormák, szokások, folyamatok állandóvá válásával, belső normává érésével foglalkozik. Dolgozatomban arra keresem a választ, hogy a belső kontrollrendszerek hogyan intézményesülnek, ki vagy kik az intézményesülés szereplői (aktorai), milyen formái vannak az intézményesülésnek, ezek mennyiben tekinthetők „puha” vagy „kemény” vállalati szabályoknak, és ezeken keresztül hogyan válik a belső kontrollrendszer egyre inkább szervezett, céltudatos, eredményorientált, vállalaton belüli folyamattá.

Doktori disszertációm fő kutatási kérdése: hogyan érhető tetten a belső kontrollrendszer működési érettsége, ezáltal az intézményesülés folyamata, stádiumai. Erre vonatkozóan fogalmazok meg hipotéziseket és mutatom be kutatási eredményeimet.

Disszertációmban a kontrollt és a visszacsatolást szinonimaként használom, valamennyi mögött a szervezetekben működő belső kontrollrendszert (internal control system) feltételezem, melynek csak egyik elemét képezik az ellenőrzési feladatok. Fogalmazásomban, példáimban a belső audit fogalmát is alkalmazom még könyvvizsgálati, illetve minőségirányítási aspektusban, melyek célja ugyancsak bizonyosság nyújtása valamilyen tényről, adatról, állapotról, azaz megközelítésemben a kontrollrendszer része.

A belső kontrollrendszerek működését az üzleti szervezetekben, azaz a gazdasági társaságok életében vizsgálom. Dolgozatomban a vállalatokra koncentrálok, ezzel szinonimnak tekintem a szervezet, az üzleti szervezet, a cég kifejezéseket és a munkaszervezettel rendelkező vállalkozásokat. Ezért a kutatási fókuszomból kiesik a civil szféra és a költségvetési szerveken belüli kontroll, azaz az államháztartás belső kontrollrendszere. Noha a belső kontrollrendszerek mindhárom szektorban a COSO alapszabványokra épülnek, s ebből kifolyólag mindháromnak hasonló a belső

kontrollmechanizmusuk, mégis lehatárolom kutatásomat az üzleti szféra szervezeteire. Ennek legfőbb oka az eltérő gazdasági orientáció (nyereségszerzés vs. közszolgáltatás vs. társadalmi közjó), a különböző jogszabályok alkotta eltérő szabályozási környezet (vállalkozási számvitel és gazdasági társasági jog vs. államháztartási törvény vs. civil törvény) és az ott dolgozó munkavállalókkal szembeni eltérő követelmények (munka törvénykönyve vs. közalkalmazotti/köztisztviselői/kormánytisztviselői törvény vs. önkéntességről szóló törvény). Azt azonban el kell ismerni, hogy igen jelentős szakirodalom és módszertani leírás, jogszabály és előírás, norma és politikai kommuniké áll az államháztartási belső kontrollok témájában rendelkezésre már hazánkban is, ezért szakirodalmi merítés szintjéig e szektorban készült, a COSO-keretrendszert alkalmazó művekből is idézek értekezésemben.

Disszertációmban elkerülöm a nem gazdasági jellegű kontroll tárgykörét, úgymint műszaki ellenőrzés, pedagógiai szakellenőrzés, élelmiszer-biztonsági ellenőrzés, fogyasztóvédelmi vagy egyéb szakmai, hatósági ellenőrzés stb. Noha ezeknek is van követelmény-visszacsatolás és szabálymegfelelőség aspektusa, mivel szakmai szabályokon alapulnak, szakmaspecifikus normák ellenőrzésére irányulnak, mégsem témái az disszertációmnak, hiszen én a pénzügyi-gazdasági természetű belső kontrollrendszer területét dolgozom fel.

Dolgozatomban nem írok a külső pénzügyi ellenőrzésről (tipikus ellenőrző szervei: NAV, OLAF, ÁSZ, KEHI, MNB, MÁK stb.), azaz külső szervezet/hatóság által végzett pénzügyi-gazdasági ellenőrzésekről, pályázatkezelők által végzett monitoring jellegű ellenőrzésekről, adó-, vám- és pénzügyőri ellenőrzésekről stb. Noha ezek módszertanukban nagy hasonlóságot mutatnak a belső kontrollrendszeren belüli ellenőrzési módszertannal és eszközrendszerrel, ezek sem témái a disszertációmnak, mert más a céljuk, normarendszerük, orientációjuk, mint a belső kontrollmechanizmusoké.

Dolgozatom középpontjában a COSO-normákból eredő belső kontrollrendszer áll, amely valamennyi belső kontrollmechanizmust, ellenőrzési aspektust lefed, egyfajta univerzális modellként tekinthetünk rá. Ezért dolgozatom nem szűkül le pusztán a vállalati csalásfelderítésre, kockázatkezelésre vagy éppen a korrupciókutatásra, ezeket mind részelemeinek tekintem a belső kontrollrendszer működésének. Dolgozatom elemeiben tartalmazza ezeket a kontrolltevékenységeket is, de nem hegyezem ki ezek egyikére sem értekezésemet, hiszen témájukban egy-egy önálló kifejtést (s ilyen módon akár egy-egy önálló disszertációt) igényelnek.

Értekezésemben nem foglalkozom az egyéni szintű, azaz személyen belüli önkontrollal sem, és nem tárgyalom az ellenőrzés pszichológiai aspektusát, az önellenőrzés és a vezetői önkontroll témáját. Ezek a pszichológia területére tartozó

kutatási területek, noha van ráhatásuk a vállalaton belüli ellenőrzésekre is (lásd például az Ouchi-féle klán kontroll szerepét később kifejtve), azok személyes megélése és megértése ezen ismeretvilág alapján jobban megtehető.

A COSO-keretrendszeren nyugvó belső kontrollrendszer intézményesülését az intézményi szociológiai megközelítésből kutatom, amely a szervezetelméletek egyikeként azt vizsgálja, hogy a szervezeten belüli cselekvések hogyan válnak állandóvá, beágyazottá, az írott szabályok és íratlan normák miképp alakulnak ki, azok hogyan válnak megkérdőjelezhetetlenné.

1.3 Alkalmazott módszerek és eredmények

Választott kutatási módszertanom kvantitatív elveken nyugvó, elsődlegesen kérdőíves megkeresést alkalmazó módszer. Másodlagos, ráerősítő céllal készítettem vállalati mélyinterjúkat is a belső kontrollrendszerekről konkrét üzleti szervezetekben. Az adatfelvételt elektronikus úton, online-kérdőív kitöltés révén végeztem. Kutatási eredményeimet 132 vállalat által teljeskörően kitöltött kérdőívben található válaszok alapján fogalmaztam meg, megállapításaimnál figyelembe vettem továbbá három vállalkozásnál végzett személyes mélyinterjúm eredményeit. Két szakmai szervezet tagjai körében pedig egy-egy fókuszcsoportos megbeszélésen elemeztük a kutatás kérdéseit, illetve eredményeit.

Az alkalmazott kutatómódszertani eszközöket a konkrét hipotézisekhez, valamint a kérdőíves adatbázis adataihoz igazítottam. Használtam leíró jellegű elemzéseket (átlag, szórás, csúcosság, módusz, medián), Sperman-féle rangkorrelációt, faktorelemzést, Pearson féle korrelációt, klaszter- és faktorelemzést, normalitásvizsgálatot Kolmogorov-Szmirnov módszerrel, melyek eredményeit mellékeltem disszertációmhoz.

1.4 Az értekezés felépítése

Dolgozatom struktúráját, a részek egymásra épülését az alábbi logikai fonal határozza meg:

- 1. rész: Bevezetés, témafelvezetés, itt kapott helyet minden olyan alapvetés, amely a dolgozat témájára, a kutatási célokra és a disszertáció struktúrájára vonatkozik.
- 2. rész: Kontroll a vállalatokban, amely felvezető részként általánosságban mutatja be a gazdálkodástudományi, illetve menedzsmentszemléletű kontroll lényegét, legfontosabb szerzőinek definícióit.
- 3. rész: A COSO-keretrendszer bemutatása és kritikai szemléletű elemzése, ahol a szakirodalom ismertetésén túl utalok a belső kontrollrendszerek

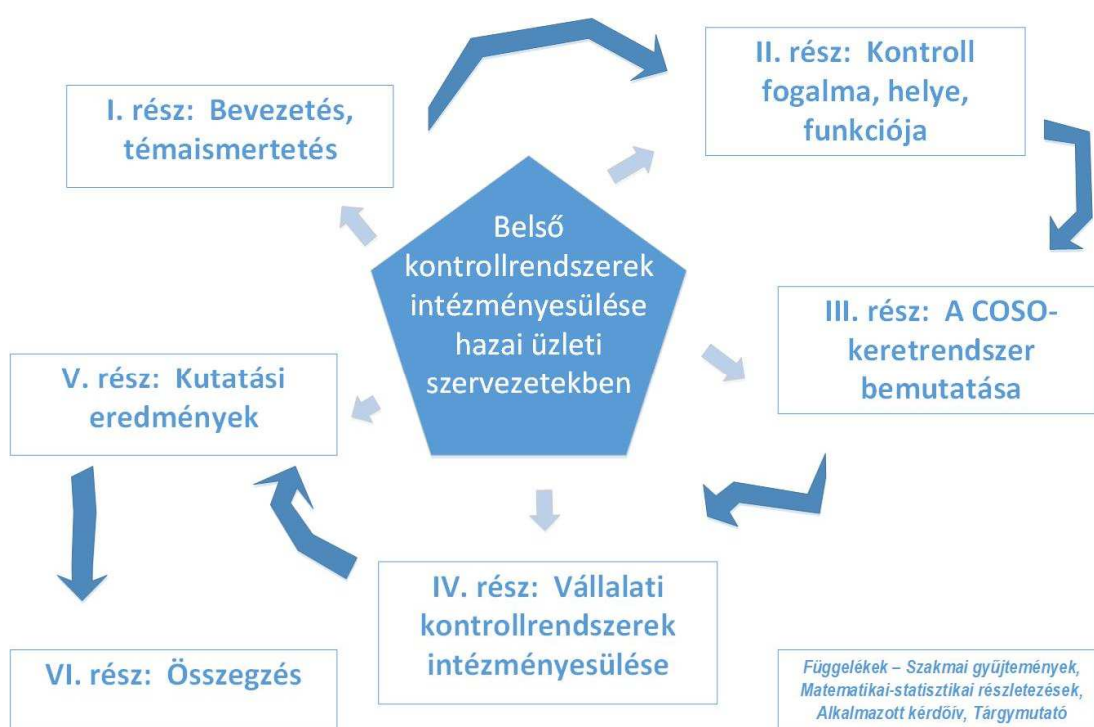
legfontosabb szereplőire, illetve más, e keretrendszerre épülő vagy ezt kiegészítő modellekre.

- 4. rész: A vállalati kontrollrendszerek intézményesülésének fejezete, ahol az intézményi szervezetelméletet, annak fogalmi kereteit, definícióit, folyamatát mutatom be, összekapcsolva a belső kontrollrendszerrel, annak intézményesülésével. E fejezet végén kapott helyet az intézményesülés stációit bemutató saját modellem ismertetése.
- 5. rész: Saját kutatási terv és az eredmények bemutatása, ahol az elemzés, vizsgálódás pontosabb témáját, fogalmait mutatom be, itt fogalmaztam meg hipotéziseimet, továbbá ismertetem az alkalmazott kutatás-módszertant, a mintavétel és az adatfelvétel lépéseit, valamint ismertetem a hipotézisekre adandó kutatási eredményeket, válaszokat.
- 6. rész: Az összegzés és a további kitekintéseket tárgyaló fejezet, melyben összegzem disszertációm legfontosabb eredményeit, ráerősítek főbb téziseimre, bemutatom ezek határait és a kutatási eredmények korlátait, valamint a megállapításaimból táplálkozó új kutatási témákat javaslok.
- Az 1. számú függelék a szervezeten belüli kontrollt gyakorló tipikus munkakörök, munkavállalók, szereplők (aktorok) tevékenységi körét ismerteti vázlatosan. Ilyen formában szervesen kötődik a 3. és 4. számú részhez, az abban foglalt szereplők tevékenységének konkrét bemutatása volt célom a függelékben való elhelyezéssel.
- A 2. számú függelék a gyakran alkalmazott kontrollmódszerekkel, ellenőrzési eszközökkel foglalkozik, azt felsorolásszerűen mutatja be dolgozatom tárgykörével összhangban, így az a 3. és 4. számú részekkel van szoros kapcsolatban.
- A 3. számú függelék az előzőhöz hasonlóan vállalatra ható kockázati tényezőket, kedvezőtlen jelenségeket foglalja össze, melyekre kiterjedően, azok kivédése, illetve megoldása érdekében a vállalatok rendszerszerű kontrolltevékenységeket végeznek. Ezért e függelék szintén kapcsolódik a 3. és 4. számú részekhez.
- A 4. számú függelékben röviden áttekintem a gazdasági és pénzügyi kontrollok, valamint az ellenőrzés rendszerének fejlődését a kapitalista és szocialista berendezkedésű országokban.
- Az 5. számú függelék az V. részben ismertetett kutatási tervhez kapcsolódik, a hipotézisek igazolására vonatkozó kérdéseket, valamint a kutatás során használt adatgyűjtést megalapozó űrlapot (elektronikus kérdőívet) tartalmazza.
- A 6. számú függelék a matematikai-statisztikai függelék, itt kapott helyet valamennyi olyan bizonyítás, levezetés, SPSS output és táblázat, amely a

hipotézisek tesztelésével és kiértékelésével kapcsolatosak és megállapításaim alátámasztását szolgálják.

- A 7. és 8. számú függelékbe került a tárgymutató, illetve a rövidítések jegyzéke.

Fentiek alapján dolgozatom részeit az alábbi 1. ábra szemlélteti összefoglaló jelleggel:



1. ábra: Disszertációm struktúrája
Forrás: Saját szerkesztés

1.4 Hivatkozások kezelése

Disszertációm főszövegében és a függelékben egységesen harvardi hivatkozásrendszert használok, melyet technikailag háttérben a Word szövegszerkesztő program végez el automatizáltan².

Értekezésem végén sorrendbe szedve közlök valamennyi olyan felhasznált szakirodalmat, melyekre a főszövegben és a függelékben hivatkozom legalább

² Az általam használt harvardi hivatkozási stílust lásd részletesen a University of the West of England oldalán: <http://www1.uwe.ac.uk/students/studysupport/studyskills/referencing/uweharvard.aspx> (letöltve: 2016. 03. 11.), valamint a hozzá tartozó MS Word stílusformulát itt: <http://james.greenhalgh.eu/blog/2013/uwe-harvard-referencing-in-word-2013/> (2016. 03. 11.)

egyszer. Ezek között megtalálhatók a tudományos közlemények és szakkönyvek, valamint a sajtóban és honlapokon publikált egyéb források is.

Az egyes fejezetekben lévő szó szerinti hivatkozásokat eredeti angol nyelven mutatom be. Ennek oka, hogy láttatni akarom az eredeti originális meghatározást, majd azokból vezetem le a magyar meghatározásokat, definíciókat, időnként pedig szembe is állítom őket egymással.

Lábjegyzetben találhatók azok az egyéb kiegészítő információk és kitekintő források, amelyek a főszöveg tartalmától elvezetik az olvasót, de mégis fontosnak tartottam jelezni, hogy érdeklődés esetén hol lehet bővebben megismerni az általam közölt információkat. Ezért a láblécben található források csak kiegészítő szerepet töltenek be értekezésemben és a hivatkozások jegyzékében nem jelennek meg külön szakirodalomként.

Az áttekintést jobban elősegítő tartalomjegyzék, valamint ábra- és táblázatjegyzék az I. fejezetet megelőzően kapott helyett értekezésemben, míg az oldalszámozással bővített tárgymutató, és a gyakran használt rövidítések jegyzéke a függelékek között található meg. A disszertációban elhelyezett ábrák komplex szemléltető ábrák, ezért kis betűmérettel készültek, feltételezésem szerint az olvasók a dolgozat digitális példányát tudják szükség szerint nagyítani, az ábrák méretét növelni.

II. RÉSZ

A KONTROLL ÉRTELMEZÉSE ÉS A KONTROLLRENDSZER ÁLTALÁNOS BEMUTATÁSA

A vállalati belső kontrollrendszerek mára a szervezetek működésének szerves elemévé váltak. A vezető kontrollálási feladatköre a szakirodalmakban az elmúlt évszázad során megkérdőjelezhetetlenné vált, és ma már senki nem vonja kétségbe azt sem, hogy a vezetőknek sokszínű munkája során kiterjedt, többszempontú és folyamatos visszacsatolásokat kell végeznie. Mindezeket annak érdekében, hogy a vállalati célok, stratégiák, tervek megvalósulását folyamatosan mérje és értékelje, szükség szerint a visszacsatolás alapján pedig a szervezet módosítani tudja saját működését, tevékenységét, folyamatait, vagy átértékelhesse céljait, módosíthassa üzleti folyamatait.

A szervezetben azonban nem csak a vezető végez kontrolltevékenységeket. A tulajdonos, a hatóságok, az alkalmazottak, a közvetlen irányítást végző munkavállalók is kontrollálnak munkájuk során. Ezért ahhoz, hogy megértsük a vállalatokon belüli, szervezett kontrollrendszerek működését, le kell határolnunk azt definíciók segítségével, illetve számos elágazás révén jutunk el a belső kontrollrendszer COSO szerinti működési keretrendszeréhez.

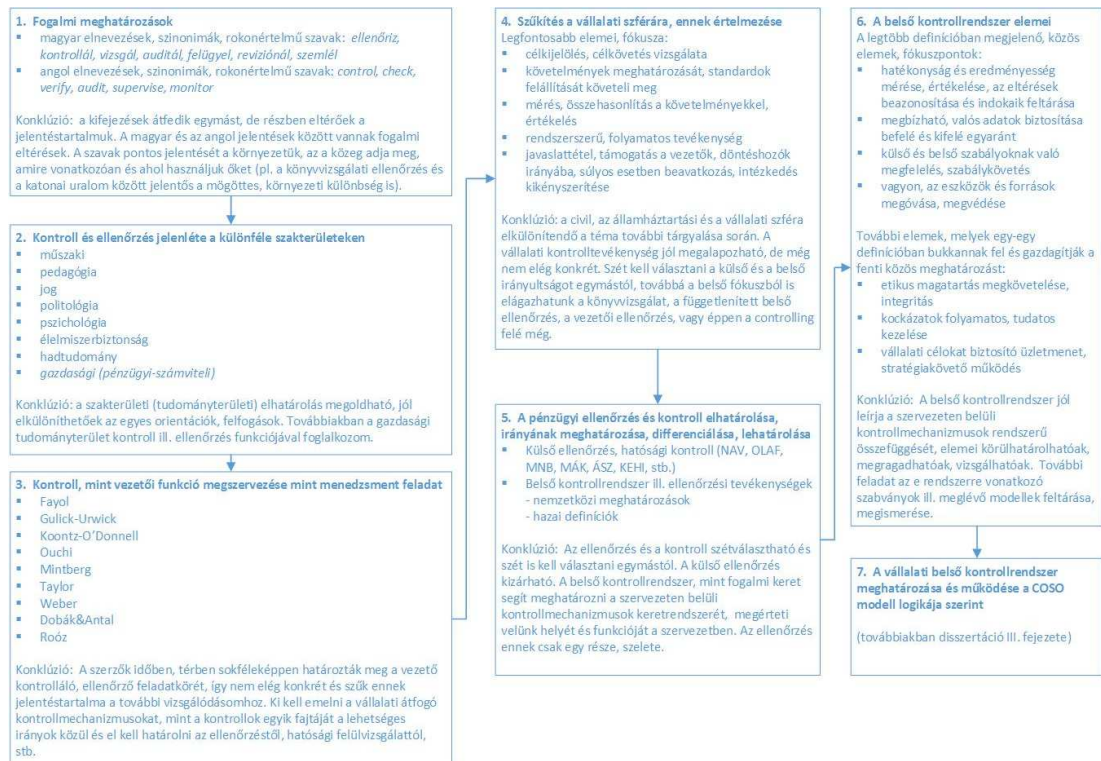
Ebben a részben tehát megalapozom a következő fejezetben részletezett COSO belső kontrollrendszert. Itt kap helyet a kontroll és az ellenőrzés fogalmi bevezetése a szakirodalmak alapján, illetve a történelmi fejlődés bemutatása, valamint a külső és a belső orientációjú ellenőrzés elkülönítése, a rendszer szó általános meghatározása, és több definíciót mutatok be arra vonatkozóan, hogy ki mit tekint kontrollnak, s miképpen viszonyul a kontroll és az ellenőrzés egymáshoz, hogyan lehet a kontrollt az ellenőrzéstől elhatárolni.

Saját logikám alapján összesen 6 lépcső végigjárásával jutok el a COSO-modellhez, mely lépéseknek a sematikus ábrája az alábbi, 2. számú ábra, ez egyben e fejezet tartalomjegyzékszerű bemutatására is alkalmas. Az ábrából kitűnik, hogy az egyes lépcsőfokok végén következtetést vonok le az egyes lépcsőket illetően, és megindokolom, hogy miért kell továbbhaladni, további elágazásokat tenni, illetve milyen irányban kell mélyebben vizsgálódni ahhoz, hogy a COSO belső kontrollrendszerig eljussunk.

A szakirodalom bemutatása abban segít nekünk eligazodni, hogy a vezetői, illetve vállalatirányítási kontrollt mely fogalomrendszer, modell(ek) alapján szervezik meg, és ezeknek az eltérő modelleknek melyek a legfontosabb jellemzői. E definíciók bemutatásával az a célom, hogy láttassam a szervezeti kontroll sokszínűségét, és

bemutassam a belső kontrollrendszer kifejezéshez elvezető utat az ide tartozó megközelítések segítségével.

Disszertációm II. fejezetének vázlatos útját a 2. számú ábra mutatja:



2. ábra: A kontroll fogalma és a COSO-keretrendszer közötti út 7 lépcsője – az összekötő logikai kapcsolatokkal
Forrás: Saját szerkesztés

2.1 Fogalmi elhatárolás – a kontroll és az ellenőrzés szavak alapvető jelentéstartalma, értelmezése

A Magyar értelmező kéziszótárban (Magyar Tudományos Akadémia Nyelvtudományi Intézetének munkatársai, 2003.) az ellenőrzés és a kontroll fogalom szinonimájáról győződhetünk meg. Ha a szótárban a kontroll kifejezést keressük³, akkor a kiadvány az ellenőrzés szóhoz irányít minket. A kéziszótár szerint az ellenőriz ige⁴ nem más, mint:

„1. Vkit, illetve vmely tevékenységet, munkát vagy állapotot, helyzetet (elbírálás végett) megvizsgál, figyelemmel kísér.

³ Magyar értelmező kéziszótár 731. oldal, kontrollál címszó, Akadémia Kiadó, 2003.

⁴ Magyar értelmező kéziszótár 279. oldal, ellenőriz címszó, Akadémia Kiadó, 2003. A kéziszótár ismerteti még az ellenőrzés katonai értelmezését, mely szerint „valamely területet felügyelet és irányítás alatt tart”, továbbá az orvoslásból eredő: „kontrollra visszahív” kifejezést is ugyanígy.

2. Adatokat, méreteket helyességük szempontjából felülvizsgál.”

Ugyancsak itt találjuk azt az értelmezést is, miszerint az ellenőrzés mint főnév:

„1. Az a cselekvés, eljárás, hogy vkit, vmit ellenőriznek.

2. Az ezt végző szerv, részleg.”

A vizsgál szónál pedig azt olvashatjuk⁵, hogy

„Alaposan, részletesen megnéz, figyel. Alaposan tanulmányoz vmit, hogy mivoltáról, állapotáról tudomást szerezzen. Ellenőriz.”

Láthatjuk tehát, hogy a kontroll és az ellenőrzés, vizsgálódás kifejezések a magyar hétköznapi nyelvben egyazon dolgot jelentik, a napi szóhasználatban ugyanúgy értelmezik ezeket. További néhány rokonértelmű szót, közeli jelentéstartalmú, illetve olykor szinonimaként kezelt szót a kéziszótár a következőképpen határoz meg. A felügyel⁶ ige így szerepel benne:

„1. Vigyáz valakire, valamire, hogy baj ne érje.

2. Valakinek, valaminek a tevékenységét ellenőrzi.”

A revízió⁷ szóra a következő értelmezést találjuk:

„1. Felülvizsgálat alapján történő módosítás.

2. Ellenőrző vizsgálat. Intézmény, vállalat gazdálkodásának hivatalos ellenőrzése.”

A szemlél⁸ ige meghatározása pedig a következő:

„Figyelmesen, hosszasan néz, vizsgál valakit, valamit.”

Néhány további kifejezés, szinonima megvizsgálása szükségszerű még ahhoz, hogy az ellenőrzés szó egyéb jelentéseivel tisztában legyünk. A Magyar értelmező kéziszótárban a mustra⁹ szót katonai ellenőrzésként definiálják, míg a monitoroz¹⁰ szót (természeti) jelenség tudományos módszerességgel, folyamatosan történő megfigyeléseként írják le.

A kontroll fogalma elvontabb szóhasználatban, illetve más tudományterületeken is ismert (Vértesy, 2012., pp.3-4.). A politikatudomány a kontrollt valami felett való uralomnak, illetve a kormányzás egyik eszközének tekinti, amely által a hatalom gyakorlója céljait megvalósítja. Az ellenőrzés szó a katonai szóhasználatban is

⁵ Magyar értelmező kéziszótár 1481. oldal, vizsgál címszó, Akadémia Kiadó, 2003. A vizsgál szóhoz kapcsolódóan a könyvvizsgálat meghatározását is tartalmazza a szótár a 749. oldalon a következők szerint: „A könyvelés jogi és tartalmi helyességét ellenőrző vizsgálat, revízió.”

⁶ Magyar értelmező kéziszótár 380. oldal, felügyel címszó, Akadémia Kiadó, 2003.

⁷ Magyar értelmező kéziszótár 1145. oldal, revízió címszó, Akadémia Kiadó, 2003., mely a fentiekén túlmenően ismerteti a revízió szó nyomdai szedésre vonatkozó értelmezését is.

⁸ Magyar értelmező kéziszótár 1242. oldal, szemlél címszó, Akadémia Kiadó, 2003.

⁹ Magyar értelmező kéziszótár 952. oldal, mustra címszó 4. bejegyzés, Akadémia Kiadó, 2003.

¹⁰ Magyar értelmező kéziszótár 941. oldal, monitoroz címszó, Akadémia Kiadó, 2003.

megjelenik, ott meghatározott földrajzi terület felügyeletét és irányítás alá vonását jelenti. Jogszociológiai értelemben a kontroll a társadalmi elvárások megtestesítője. A jogtudományban az ellenőrzés nem más, mint jogalkalmazói határozatok, ítéletek, döntések jogszabályi megalapozottságának vizsgálatát jelenti.

A magyar ellenőrzés, illetve vizsgál és szemlél szavak áttekintése alapján tehát látható, hogy ezeknek a meghatározásoknak közvetlenül közgazdasági, vállalatgazdasági szintre szűkített értelmezése nincsen, a (pénzügyi) ellenőrzésre utaló szűkítése nem olvasható ki az értelmezésből. Ugyanakkor a revízió szó szótári értelmezésében a gazdálkodásra utaló jelző már megjelenik, csakúgy, mint a könyvvizsgálatra vonatkozó meghatározásban is. Ezért nem egyértelmű, hogy mely fogalmat miképpen helyettesítjük, illetve mely szót „szakmailag” mire használunk a témában.

Disszertációmban továbbiakban a kontrollt gazdálkodástudományi aspektusban mutatom be. Fontos tehát elhatárolni a kontroll (beleértve a (gazdasági/pénzügyi) ellenőrzés) fogalmát más tudományágban, szakterületen, munkakörökben alkalmazott ellenőrzésektől, mint például a műszaki ellenőrzés¹¹, pedagógiai-szakmai ellenőrzés¹², élelmiszer-biztonsági szakellenőrzés¹³, munkavédelmi és munkaügyi hatósági ellenőrzés¹⁴, helyi önkormányzatok törvényességi felügyeleti ellenőrzése¹⁵, ombudsmani vizsgálat¹⁶, vagy éppen az identitáskontroll, légtérelőrzés, népességszabályozás (birth control), közlekedésfelügyelet (traffic control), illetve a kibernetikában használt vezérlés fogalmától.

A magyar kontrollál szót gyakran – és tévesen - az angol to control ige fordításaként vezetjük le a magyar nyelvbe, de a kontroll főnév is használatos a

¹¹ Lásd bővebben <http://www.ekt.bme.hu/BeruTerv/AMuszakiEllenor.pps>. (letöltés ideje: 2015. 01. 12.)

¹² Lásd bővebben az Oktatási Hivatal honlapját:

http://www.oktatas.hu/koznevelis/ellenorzesek/szakmai_ellenorzes (letöltés ideje: 2015. 01. 12.)

¹³ Lásd bővebben: A hatósági élelmiszer-ellenőrzés szervezete Magyarországon in: Dr. Jávör András, Dr. Szigeti Jenő (2011): Termékminősítés és termékhygiéna Debreceni Egyetem, Nyugat-magyarországi Egyetem, Pannon Egyetem,

forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_1A_Book_17_Termekminosites_es_termekhygieni_a/ch13.html#id594374 (letöltés ideje: 2015. 01. 12.)

¹⁴ Lásd bővebben: <http://www.kormanyhivatal.hu/hu/szakigazgatasi-szervek/munkavedelmi-es-munkaugyi-szakigazgatasi-szerv> (letöltés ideje: 2015. 01. 12.)

¹⁵ Lásd bővebben: <http://www.kormanyhivatal.hu/hu/ugytipusok/kormanyhivatalban-intezheto-ugyek/torvenyessegi-ellenorzes/helyi-onkormanyzat-torvenyessegi-ellenorzes> (letöltés ideje: 2015. 01. 12.)

¹⁶ Lásd bővebben: <http://www.ajbh.hu/panasz-benyujtasa> (letöltés ideje: 2015. 01. 18.)

gazdálkodástudományokban és az ellenőrzési szakirodalomban is. A szótár szerint az angol control szónak a jelentései a következők lehetnek¹⁷:

- valaminek az irányítása alatt van, kézben tart, uralma alatt tart vagy úrrá lesz valami felett, megfékez, megfegyelmez; valamint
- vezérlőegység, vezérlőmű, vezérlőberendezés;
- valaminek a korlátozása, felügyelet alá vonása, szabályozása.

Magay–Ország szótára azonban felhívja a figyelmet¹⁸, hogy az angol control szót hiba ellenőriz, kontrollál szavakkal fordítani. A to control ige helyett az angol check, illetve supervise igék használatosak, melyek jelentései:

- ellenőriz, felülvizsgál, meggyőződik valamiről, átvizsgál valamit valamiért;
- lektorál, ellenőriz nyelvtanilag;
- megjelöl, kipipál listán;
- megakaszt, féken tart, visszafojt, sakkban tart.

Nagy György Angol-magyar idiómaszótár c. művében a control szó¹⁹ erősíti Magay–Ország fenti jelzését, e szótárban a control szó jelentései:

- „*ura a helyzetnek;*
- *kezében tartja a dolgokat;*
- *nem csúszott ki a kezéből az irányítás.*”

A „to control” angol ige, illetve főnév a brit, illetve amerikai értelmező kéziszótárakban a fenti magyar értelmezéshez, illetve fordításhoz hasonló jelentéstartalmakat igazolnak vissza:

„*control*²⁰: ...

- *to check by a duplicate register or account;*
- *to check, test or verify by counter or parallel evidence; verify by comparison;...*
- *to have over power; ...”*

„*control*²¹:

- *To exercise authority or dominating influence over; direct; regulate.;*
- *To hold in restraint; check. ...*
- *To verify. ...*

¹⁷ Saját összesítés Magay Tamás (1004): Angol és amerikai kifejezések szótára 101. oldal, control címszó, Akadémia Kiadó, Budapest, valamint Magay Tamás–Ország László (2010): Angol–magyar kéziszótár 235. oldal, control címszó, Akadémia Kiadó, Budapest alapján

¹⁸ Magay–Ország (2010): Angol–magyar kéziszótár 236. oldal, Akadémia Kiadó, Budapest.

¹⁹ Nagy (2003): Angol–magyar idiómaszótár 130. oldal, control címszó, Akadémia Kiadó, Budapest.

²⁰ Webster’s Third New International Dictionary of the english language unabridged. 496. oldal, control címszó, Merriam-Webster Inc. Publishers, Massachusetts.

²¹ The American Heritage Dictionary, 319. oldal, control címszó, Houghton Mifflin Company, Boston.

- *A standard of comparison for checking or verifying the results of experiments.”*

„Control²²:

- *the power to influence people’s behaviour or the course of events. ...*
- *a device by which a machine is regulated*
- *a person or thing used as a standard of comparison for checking the results of a survey or experiment*
- *a member of an intelligence organisation who personally directs the activities of a spy.*

Az angol nyelvben előforduló, alapvető szinonimái a control szónak a következők²³:

- *administer, boss (informal), call the shots, call the tune, command, conduct, direct, dominate, govern, handle, have charge of, have (someone) in one's pocket, hold the purse strings, keep a tight rein on, keep on a string, lead, manage, manipulate, oversee, pilot, reign over, rule, steer, superintend, supervise”*
- *bridle, check, constrain, contain, curb, hold back, limit, master, rein in, repress, restrain, subdue;*
- *(used of a machine, an experiment, etc.) counteract, determine, monitor, regulate, verify;*
- *authority, charge, command, direction, discipline, government, guidance, jurisdiction, management, mastery, oversight, rule, superintendence, supervision, supremacy;*
- *brake, check, curb, limitation, regulation, restraint”*

Fentiekből következik, hogy az angol nyelvben használt „control” szó jelentéstartalma inkább felügyelet alatt tart, ural, irányít; míg a magyar nyelvben használt „kontroll” szó az ellenőrzési, vizsgálódási tartalmat jelenti. Disszertációmban én az angol jelentéstartalmat követem, és kontrollrendszerrel (control system) írok.

2.2 Belső kontroll a menedzsmenttanokban

A szervezeten belüli kontrolltevékenységek megértése a menedzsmenttörténet fejlődésének fontosabb lépcsőin keresztül sokkal könnyebbé válik, ezért vázlatosan

²² Concise Oxford English Dictionary, 311. oldal, control címszó, nyolcadik kiadás, 1990., Oxford University Press, Oxford.

²³ Collins Cobuild English Dictionary for Advanced Learners, negyedik kiadás, 2003., HarperCollins Publishers, control címszó

áttekintem a különböző menedzsmenttanokban beazonosítható kontrolltevékenységek létét és tartalmát.

A vezetési szakirodalom tanulmányozása során az önálló kontrollfunkcióval először Henri Fayol munkájában találkozunk 1916-ban, aki a következő vezetési funkciókat különböztette meg: tervezés, szervezés, direkt irányítás, koordinálás és végül ellenőrzés. A fayoli értelemben vett ellenőrzés a kiadott utasítások betartásának közvetlen ellenőrzését jelentette a vezető által, elsősorban a termelő, gyártó környezetre fókuszálva (Dobák & Antal, 2013., pp.80-81.). Fayol felfogásában a rend és a fegyelem fenntartása a vezető dolga, az ellenőrzés pedig azért szükséges, hogy a vezető megbizonyosodjon arról, hogy a vállalatban belül minden a jóváhagyott tervek, kiadott utasítások, elfogadott elvek szerint történik (Fayol, 1984., p.169.). A fayoli értelemben használt ellenőrzés szó tehát szűken értelmezett közvetlen, vezetői ellenőrzés, és még nem utal a vállalati szintű kontrollrendszerre.

Gulick és Urwick 1937-ben publikált POSDCORB-modelljében az „R” betű a reporting, azaz beszámoltatás szót jelentette, míg a többi betű egy-egy további vezetői feladatot jelölt, mint például „P” – Planing (azaz tervezés), „S” – Staffing (azaz személyi ügyek), a „B” pedig a Budgeting (azaz költségtervezés). A reporting és a budgeting feladatkörben is megjelenik a vezetői kontroll- (visszamerési) tevékenysége (Gulick & Urwick, 1937., pp.13-15.), (Dobák & Antal, 2013., p.81.).

Winer 1950-ben a kontrollt a vezetői irányítás szinonimájaként használja, és rendszerelméleti alapokon nyugvó meghatározást ismertet művében. Álláspontja szerint a kontroll (irányítás) nem más, mint olyan hírek küldése, amelyek hatásosan változtatják meg a hírek felfogóinak viselkedését (Kindler & Kiss, 1969., pp.313-314.).

Az önálló ellenőrzési funkció Koontz és O'Donnell 1967-es művében is megjelenik, igaz, itt már átfogóan, standardokhoz való mérésként értelmezhető (Dobák & Antal, 2013., p.81.). Művükben standardként kezelik a célokat, a vállalati terveket, a készletek megengedett legmagasabb szintjét, a logisztikai ellátási lánc kiszolgálási reakcióidejét stb., és a mindezekről való eltérés mérését és szükség esetén a beavatkozás kötelezettségét írják elő a vezetők számára (Koontz & O'Donnell, 1972., pp.579-655.).

Ouchi fő művében a fentiektől eltérő aspektusban vizsgálta a szervezeten belüli kontrollmechanizmusokat²⁴. Megközelítésében nem a vezetői feladat, hanem a kontroll típusa hangsúlyos. Művében megkülönböztetett piaci típusú kontrollt, bürokratikus típusú kontrollt és az úgynevezett klánkontrollt (Ouchi, 1979., pp.833-

²⁴ Ouchi művét továbbfejlesztette Malmi és Brown, akik a piaci kontrollt tervezésre, kibernetikai kontrollra (éves budget, teljesítménymérés) és javadalmazásra osztották fel, míg a bürokratikus kontrollt adminisztratív kontrollra cserélték. Lásd: Malmi & Brown (2008): Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions, in: Management Accounting Research, 2008, 19 (4), pp. 287–300.

843.). Ouchi piaci típusának (outputkontroll) tekintette a vállalatnak a piacon elért teljesítményét, eredményét, melynek lényege, hogy a szervezet a vevői, ügyfelei körében megmérettetik és elfogadottá válik, ha terméke, szolgáltatása jól árazott, megfelelő piaci keresletet elégít ki, jó minőségű stb., vagyis ez a vezetőnek a vevői elvárásokkal való tudatos vezetői foglalkozása. Ezzel szemben a bürokratikus kontroll (tevékenységkontroll)²⁵ fő jellemzője a folyamatok szabályozottságának megléte és ezen szabályok betartásának kontrollálása a szervezeten belül. Ez a kontrolltípus azt vizsgálja, hogy a szervezet tagjai, munkavállalói a hierarchiakülönböző szintjein betartották-e az oda vonatkozó utasításokat, szabályzatokat, előírásokat, standardokat, melyek ahhoz kellenek, hogy a szervezet működése egységes és állandó legyen. Végül a klánkontroll (magatartáskontroll) lényege, hogy a szervezet tagjainak egyéni cselekedeteit és szervezethez való viszonyát minősíti. Itt kapott helyet a szervezeti kultúrával való azonosulás, a csoportmunka elveinek elfogadása vagy a szervezet iránti dolgozói lojalitás.

Dobák Miklós és Antal Zsuzsa művükben a kontrollt a 4 vezetői funkció egyikének tekintik, és úgy fogalmazzák, hogy a kontroll a szervezeti célok elérését segítő, visszacsatoló folyamat, melynek alapját a standardoktól való eltérés adja, felelőse pedig bármely vezető, aki a stratégiaalkotás, a szervezetalakítás, illetve a személyes vezetés szereplője a szervezetben (Dobák & Antal, 2013., p.442.), (Dobák, 1996., pp.157-158.).

Árnyaltabban ugyan, de más szerzők menedzsmentről szóló műveiben is megjelenik a kontrolláló vezetési feladatkör. Például Mintzberg 1979-ben publikálta a vezetői szerepeket bemutató művét. Ebben kontrolláló, ellenőrző funkciót nevesítetten nem találunk, ám az információgyűjtő szerepek között a monitoringfunkció, illetve az adatgyűjtés és -értékelés, valamint a vállalkozói szerepkörben a környezeti feltételekhez való igazodás sikeressége megjelenik, melyek a gyakorlatban részben megfeleltethetőek a korábban bemutatott kontrolltevékenységek.

Taylor Üzemvezetés című művében meghatározza az üzemi vezetés alapvető feladatait, sokat foglalkozik az üzemi szabványosítással, valamint a minőség-ellenőrzéssel (inspector), de ez utóbbit csak a legyártott termékek minőség-ellenőrzésére használja (Taylor, 1983., p.93.).

Max Weber a bürokráciáról szóló alapművében az ellenőrzés szót nem céltudatos feladatként említi, helyette az uralomról értekezik részletesen, illetve a bürokratikus szervezetek fenntartásának és működtetésének rendszabályait ismerteti. Ebben komoly helyet kap a rend fenntartása, a szabályozás és a szigorú, egységes hivatali

²⁵ Megjegyzés: Az Ouchi-féle bürokratikus vállalati kontroll nem azonos a Kornai János által publikált bürokratikus koordináció fogalmával, annak ellenére, hogy vannak hasonló vonásai mindkettőnek.

fegyelem, ahol Weber is utal arra, hogy ezt – annak fenntartása végett – ellenőrizni is szükséges (Weber, 1987., p.228.). A weberi ellenőrzés szó – a fayolival ellentétben – tartalmában már sokkal közelebb áll a kontrollálási tevékenységhez, mely utóbbi a teljes vállalati működésre (Webernél a bürokratikus szervezetre), a folyamatokra (Webernél az ügyintézés menetére) általánosságban és szabályozottan (Webernél univerzálisan és írásban rögzítetten) kiterjed.

Ugyanakkor számos szerző esetében hiányzik ezen aspektus a műveikből. Kotter például több művet jelentetett meg²⁶ a vezető feladatairól, a leaderi szerepköréről, illetve a változásvezetés tudományáról, s bár érinti a tervezés, visszacsatolás és elemzés tárgykörét, műveiben mégsem jelenik meg hangsúlyosan önálló ellenőrző, kontrolláló vezetői szerepkör vagy menedzseri feladat.

A menedzsmenttudomány fejlődésével párhuzamosan a szervezeten belüli kontroll témája köré többféle megközelítés, illetve diszciplína is felsorakozott az elmúlt 50-70 évben. Egyrészt a vállalati célkijelölés és tervezés, a magatartási befolyásolás és beszámolás, illetve a visszacsatolás hármasából mára kinőtte magát a vezetői számvitel, a menedzsmentkontroll, illetve controlling szakterülete. Ezzel szemben a jogi és pénzügyi számviteli szakterületen belül a nyilvántartások, a hatáskörök, ezek szabályozottsága, a beszámolók háttértartalma, a bizonylatok és a tranzakciók, valamint a szabálykövetés kaptak nagyobb figyelmet, ezekre koncentrálni kialakult a számviteli ellenőrzés, a könyvvizsgálat és a függetlenített belső ellenőrzés intézménye. A termelési, szolgáltatási területen pedig a minőségbiztosítási törekvések erősödtek meg, ami az ellenőrzésnek az auditáló, alapfolyamatokat elemző, hibákat feltáró és visszacsatoló eszközrendszerét erősítette meg, valamint a termékek és szolgáltatások minőségét, szabványok szerinti előállítását hangsúlyozza.

Napjainkban pedig egyre nagyobb hangsúlyt kap a felelős és etikus vállalati viselkedés, mely újabb követelményeket és kontrollálási, visszacsatolási pontokat iktat be a szervezetek működésébe, miközben azok fenntartják, olykor megerősítik a már meglévő, fentebb bemutatott kontrolltevékenységeket is. Ugyancsak napjainkban terjed a szervezeten belüli szándékos visszaélések feltárásával és

²⁶ Lásd részletesen: <http://www.kotterinternational.com/books/> (2015. 01. 22.), illetve Kotter megjelent publikációit, cikkeit (Kotter, 1991.).

megakadályozásával foglalkozó fraud menedzsment²⁷ irányzat, illetve a szabályos működésre hangsúlyt helyező compliance²⁸ terület.

A szervezeten belüli kontrollálás fontosságát több klasszikus mű, illetve napjainkban megjelenő általános menedzsmentkönyv, vállalkozói szakirodalom, illetve kisvállalati vezetőknek szóló könyv, periodika is hangsúlyozza²⁹. Ezek mind alapot teremtettek, illetve teremtenek a vállalati belső kontrollrendszer kialakításához, működtetéséhez. Dolgozatomban alapul veszem Dobák és Antal vezetői funkciókat leíró modelljét, amelynek utolsó, negyedik eleme a kontroll. A menedzsmenttanok időben és földrajzi térben is eltérően közelítik meg a vezető feladatköröit, és nem adnak egy egyértelmű keretet, meghatározást arra, hogy a szervezeten belül milyen módon kell a vezetőnek megszerveznie, elvégeznie a kontrolltevékenységeket. Ezért további vizsgálódás, szűkítés szükséges annak megértéséhez, hogy hogyan és miért működnek a belső kontrollrendszerek.

2.3 A kontroll és az ellenőrzés viszonya egymáshoz a magyar gazdasági szaknyelvben

A vállalati kontrollrendszer megértéséhez szükséges a kontroll, illetve az ellenőrzés, audit szavak megismerése, hogy ezeket miként használják pénzügyi, számviteli aspektusban, egyben el is határolva ezeket a műszaki, pedagógiai stb. megközelítésektől. A helyes ágazati szóhasználatot azonban árnyalja az a sokszínűség, melyet a különféle szakirodalmak használnak.

Rathe például összegyűjtötte az angol control szó üzleti nyelvezetben használt konnotációit, és 57-féle variánst talált (Rathe, 1960., p.32.), Bragg 140 darab kontrollálandó pontot mutat be a vállalatirányítási és számviteli rendszerre vonatkozóan (Bragg, 2011., pp.20-47.), de Dobák Miklós is ismerteti a kontroll különféle jelentéstartalmait a magyar nyelvben (Dobák, 1996., p.157.).

²⁷ A kifejezésnek még nincs magyar megfelelője, fordítása, talán csalásfelderítő, illetve visszaélés-feltáró menedzsmentként lehetne fordítani. Lásd részletesebben az 1. számú függelékben.

²⁸ A szónak még nincs elfogadott magyar megfelelője, a gazdálkodástan területén leginkább a szabályszerűség, szabályoknak való megfelelés, szabályosságkövetés lehet a magyar fordítása. Lásd részletesebben az 1. számú függelékben.

²⁹ Lásd néhány nagy becsben tartott vagy kevésbé ismert művet felsorolásszerűen: Kaplan & Norton (2002): A stratégiaközpontú szervezet. p.357-390., Kaplan & Cooper (2001): Költség & Hatás. p.15-27., Rappaport (2002): Tulajdonosi érték. p.128-151., Neges & Neges (1998): Vezetésmódszertan. p.105-107., Schönberger & Cukier (2014): Big Data. p.189-204., Haarpst (2011): A kiválóság hat alapelve. p.175-178., Straat & Sabin (1992): Amit a főnököd sem mond el. p.230-248., Rowntree (2006): Menedzserek ellenőrző listakönyve. p.55-295., Eiben (2010): Jelszó: Hatékonyság. p.196-203., Hegedűs (2009): Amit érdemes megtanulni a multiktól, és amit nem. p.105-118., Szilágyi (2008): Háború ez is. p.194-200., Vecsenyi (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése p.337-338., Roóz (2001): Vezetésmódszertan. p.130-131.

Ahogy azt korábban bemutattam, a control angol szót gyakran és hibásan fordítjuk ellenőrzésnek, mivel ez utóbbinak az angol megfelelői a supervise és a check igék lennének. A control angol szót célszerűbb befolyásolásnak, célratartásnak, uralom alatt tartásként fordítani, ilyen módon az internal control system magyar megfelelője a szervezeti belső kontrollrendszer, nem pedig a belső ellenőrzési rendszer, sem pedig a függetlenített belső ellenőrzés.

Ugyanakkor a magyar szakirodalom a kontroll szó mellett igen gyakran használja az ellenőrzés szót is, szinonimaként. Ez eredhet helytelen fordításból, de eredhet tudatos döntésből is, amikor a szerző csak az ellenőrzésről (check, audit, supervise) és nem az átfogó kontrolltevékenységekről ír. Így a hazai független belső ellenőrzési, hatósági ellenőrzési szakirodalom az ellenőrzés szót helyesen, ellenőri tevékenységként használja. Azonban a belső kontrollrendszerrel, kontrolltevékenységekkel kapcsolatos hazai szakirodalomban az ellenőrzés és a kontroll olykor helytelenül szinonimként kezelt kifejezések. Mivel pedig disszertációm a vállalati kontrollrendszerek működéséről szól, a control-t helytelen lenne ellenőrzésként fordítani, vagy szinonimaként használni a kontroll és az ellenőrzés szavakat.

Értekezésemben a továbbiakban kontroll alatt a gazdasági szakterületen használt kontrollt értem, és azt alkalmazom. Jelen fejezetben a kontroll mellett az ellenőrzés még helyet kap, magyarázatokkal alátámasztva elhatárolom jelentésüket egymástól. Így a következő részben már tisztán a belső kontrollrendszerekről írok, míg jelen fejezetben a kontrollhoz és a kontrollrendszerhez képest elkülönítve, fogalmilag elhatárolva írok az ellenőrzésről is.

A kettő közötti különbségtételt igyekszem ebben az alfejezetben világossá tenni, a tartalmi-jelentésbeli különbséget érzékeltetni. Kovács Árpád jól illusztrálva mutatja be az ellenőrzés és a kontroll közötti tartalmi különbséget (Kovács, 2007., p.101.), s én elfogadom és követem ezt a logikai gondolatmenetet. Véleménye szerint az ellenőrzés vállalaton belüli független értékelés meghatározott kritériumok alapján (kulcsszavai: elért eredmény, tény), míg a kontroll feladatot és felelősséget jelent a tevékenységek szabályszerű, megfelelő minőségű, gazdaságos és hatékony teljesítésében (kulcsszavai: jövőbeni eredmény, felelősség a saját tevékenységért). Azt Kovács is jelzi, hogy a hazai gyakorlatban a kontrollt és az ellenőrzést gyakran és helytelenül szinonimként kezelik. E gondolatmenetet követve a magyar gazdasági szaknyelvben a következő elhatárolást érdemes megtenni:

- Az ellenőrzés a szűken értelmezett, konkrét standardok megvalósulásának elemzését, az arról való megbizonyosodást jelenti. Az ellenőrzés tehát időszakos, konkrét követelményre irányul, s a belső munkavállalókon túlmenően külső személy és szervezet (pl. könyvvizsgáló, hatósági revizor)

is gyakorolhatja. Ellenőrzési tevékenységnek tekinthetünk egy-egy konkrét vizsgálatot – lefolytatójától, külső vagy belső elrendelőjétől függetlenül.

- A kontroll bővebb megközelítésű, (cél)irányban, illetve uralom alatt tartást jelent. Állandó és szisztematikus rendszer kiépítését és fenntartását, fejlesztését feltételezi, amely révén képes lehet valaki a szervezet(i egység) feletti uralmat, vezetést a célokkal összhangban gyakorolni. Ebből következően a kontrollt belülről, munkatársak és vezetők révén gyakorolják³⁰.

Az ellenőrzési szakirodalomban a gazdasági, üzleti szférában használt kontrollt – a fentiekből kifolyólag helytelenül – gyakran pénzügyi ellenőrzésnek vagy szakellenőrzésnek is nevezik. A pénzügyi szakellenőrzés angol megfelelője a financial audit (nem pedig a financial control), mely valójában megbízhatósági ellenőrzést jelent, és a szervezet számviteli éves beszámolójára koncentrál, az azt alátámasztó gazdálkodási rendszer megbízhatóságát vizsgálja (NAV KEKI, 2011., p.153.). A financial audit tehát valójában a választott könyvvizsgáló tevékenységét fedi le a nemzetközi könyvvizsgálói normák alapján (Lukács, 2005., p.11.). Ezért a pénzügyi ellenőrzés, pénzügyi audit szavak mellett hazánkban a gazdasági ellenőrzés szóösszetétel is használatos még, amely igyekszik magába integrálni és lefedni mindenféle belső ellenőrzési és kontrolltevékenységet is, és elhatárolni a pénzügyi, gazdasági ellenőrzés területét más szakterületektől, mint például a pedagógiai ellenőrzéstől vagy a műszaki ellenőrzéstől. A pénzügyi ellenőrzés kifejezés további funkcióit, jelentéstartalmait részletesen lásd Vigvári András művében (Vigvári, 2005., pp.6-15.).

Disszertációm jelen részében a kontroll – illetve fentiek miatt szükségképpen az ellenőrzés – definícióit mutatom be annak érdekében, hogy fogalmilag megalapozzam a következő fejezetben bemutatásra kerülő belső kontrollrendszert. Mindazonáltal több hazai szerző rögzíti művében, hogy a pénzügyi, gazdasági ellenőrzésnek nincs (nem lehet) szabatos, egyetlen közreadható és használható, közösen jónak vallott definíciója (Kovács, 2007., p.27.), (Nyikos, 2001., p.95.), (Lukács, 2005., p.13.). Alábbiakban a vállalati kontroll legfontosabb definícióit, meghatározásait mutatom be.

³⁰ Az itt bemutatott logikából eredően a külső kontrollgyakorlás nehezen értelmezhető, de nem lehetetlen ebben az aspektusban sem. A szervezet felett a kontrollt – azaz az uralmat, hatalmat – gyakorolhatja pl. az anyavállalat operatív tulajdonosi irányítási eszközökkel, vagy egy hatóság is jogszabályi rendelkezésekkel és kinevezett intendánsok (pl. csődbiztos, felügyeleti biztos) kijelölésével, vagy akár maga az állam közvetlen költségvetési finanszírozás nyújtásával.

Simons definíciója szerint a kontroll a célok elérése érdekében működtetett vállalati információs folyamat, pontos meghatározása pedig a következő (Simons, 2000., p.765.):

„Control the process of using information to ensure that inputs, processes, and outputs are aligned to achieve organisational goals.”

Sawyer idéz egy 1960-ból származó auditdokumentumot, mely a vállalati kontrollt a következőképpen határozza meg (Sawyer et al., 2003., p.63.):

„Control is the employment of all the means devised in an enterprise to promote, direct, restrain, govern, and check upon its various activities for purpose of seeing that enterprise objectives are met. These means of control include, but are not limited to, form of organisation, policies, systems, procedures, instructions, standards, committees, charts of account, forecasts, budgets, schedules, reports, records, checklists, methods, devices, and internal auditing.”

Ackoff meghatározásában a kontroll a teljesítményeket lekövető és értékelő rendszer. Meghatározása a következő (Ackoff, 1970., p.112.):

„Control is the evaluation of decisions, including decisions to do nothing, once they have been implemented. The process of control involves four steps:

- 1. Predicting the outcomes of decisions in the form of performance measures.*
- 2. Collecting information on actual performance.*
- 3. Comparing actual with predicted performance.*
- 4. When a decision is shown to have been deficient, correcting the procedure that produced it and correcting its consequences where possible.”*

Naidu és társa több definíciót is idéz a kontroll különféle jelentésére, ezek közül Brech meghatározásában a teljesítmény és kontroll összekapcsolása figyelemreméltó (Naidu & Rao, 2008., p.107.):

„Control is checking current performance against predetermined standards contained in the plans, with a view to ensure adequate progress and satisfactory performance.”

A belső kontroll (illetve a pénzügyi ellenőrzés) hazai szakirodalma döntően a nemzetközi publikációkra támaszkodik, az ott közölt meghatározásokat adaptálja, honosítja. Szóhasználatában az ellenőrzés szó dominál, a kontroll szót kevésbé

olvashatjuk a hazai publikációkban. Vörös László például a következő definíciót használja művében a pénzügyi szakellenőrzésre vonatkozóan (Vörös, 2008., p.26.):

„... az ellenőrzés valamilyen cél, vagy feladat leghatékonyabb megvalósítása céljából végzett olyan tevékenység, amely a követelményekhez viszonyított, intézkedésre alkalmas megállapítások, állásfoglalások és javaslatok kialakításával szolgálja a vezetést, az irányítást.”

Vörös László definíciója szinte megegyezik Kamarás Jenő könyvében korábban megadottakkal (Kamarás, 1993., p.13.).

Kovács Árpád művében a pénzügyi ellenőrzés jogi tartalmát a következők szerint határozza meg (Kovács, 2007., p.27.):

„Az ellenőrzés (jogi) tartalma: információk szerzése, elemzése, értékelése és továbbítása intézkedések, korrekciós döntések céljából.”

Kresalek és társa a pénzügyi ellenőrzésre a következő fogalommeghatározást adja (Kresalek & Merétey-Vida, 2008., p.13.), s ezt idézi később Sebes is (Sebes, 2012., p.8.):

„Ellenőrzés alatt általában valamely cél vagy feladat lehető leghatékonyabb megvalósítása érdekében végzett ténymegállapító, követelményekhez viszonyító, értékelő és javaslattevő tevékenységet értünk.”

Lukács János az ellenőrzést céltudatos tevékenységként határozza meg a következők szerint (Lukács, 2009., p.6.):

„Olyan céltudatos tényfeltáró, összehasonlító, elemző és értékelő tevékenység, amely bizonyos érdekcsoportok védelmében, és az ellenőrzöttek jogainak csorbítása nélkül tárgyyszerűen
- hozzájárul a hibák keletkezésének megelőzéséhez (prevenció),
- megfigyel ... (ténymegállapítás),
- feltár... (összehasonlítás),
- kideríti az eltérések okait... (elemzés, oknyomozás),
- véleményt mond ... (értékelés),
- javaslatokat tesz ... (döntéselőkészítés).”

A definíciók sokszínű bemutatásával az volt a célom, hogy érzékeltessem, a vállalati kontroll meghatározása a szakirodalomban nem egységes, az szerzők szerint eltérő. Bordáné művében kifejezetten felhívja a figyelmet arra, hogy a hazai pénzügyi, könyvvizsgálati és ellenőrzési szakirodalom – olykor félreérthetően – keveri a megfelelő fogalmakat (Bordáné, 2011., pp.72-75.). Ezért önmagában a kontroll,

illetve ellenőrzés szavakra a belső kontrollrendszert felépíteni még nem lehet, további magyarázatra, alapoató megközelítésre van szükség alapos megértéséhez. A pénzügyi szakellenőrzés a vállalati kontrolltevékenységnek ugyan jó alapot ad, de még nem kielégítő egyetlen eleme annak. Szét kell választani a külső (hatósági, közhatalmi) és a belső (szervezetben belüli) kontrollálást egymástól, továbbá a belső kontrollrendszert is tovább kell ágaztatni aszerint, hogy a könyvvizsgálat, a függetlenített belső ellenőrzés, a vezetői ellenőrzés, a tulajdonosi szerv ellenőrzése vagy éppen a menedzsmentkontroll felől közelítjük meg azt.

Egyrészt az egyes történelmi fejlődési pályákat kell jobban megismerni, mivel azok a mai modern belső kontrollt megalapozó ideológiák, eszmék, törekvések szinterei voltak, másrészt a belső kontrollrendszereket, kontrollmechanizmusokat elméleti síkon, jellegük és orientációjuk szerint jobban kell még elemezni. Erre kerül sor a következő két alfejezetben.

Egyúttal visszautalok arra, a bevezetőben már rögzített meghatározásomra, hogy disszertációmban nem foglalkozom a szervezeteket kívülről, külső hatóságként vagy szervezetként vizsgáló eljárásokkal, így nem foglalkozom az adó-, vám-, fogyasztóvédelmi, pénzügyőri, élelmiszer-biztonsági hatósági ellenőrzésekkel. De ugyancsak nem foglalkozom az Állami Számvevőszék (ÁSZ), a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal (KEHI), a Magyar Államkincstár (MÁK) vagy éppen az Európai Csalásellenes Hivatal (OLAF) vizsgálataival, amelyek a költségvetési szférán túlmenően, a vállalati szférában ugyancsak előfordulhatnak.

2.4 A rendszer fogalma, alapvető bemutatása

Az alapvető rendszerdefiníciók szerint a rendszer nem más, mint egymással kölcsönhatásban lévő elemek összessége, azok meghatározott totalitásként megjelenő sokasága, egésze (Ackoff, 1971., p.662.), (Bertalanffy, 1969., pp.27-28.), (Bodnár & Paróczai, 1995., p.20.).

A rendszer elemeit valamely jellemzőjük szerint ragadhatjuk meg, mely jellemző segít nekünk abban, hogy eldöntsük, valami a rendszer részének tekinthető-e, vagy sem. Ilyen módon az elemek rájuk jellemző különféle tulajdonságokkal, ennek eredményeképpen entitásokkal bírnak. A rendszer elemei között pedig kapcsolat, valamiféle együttműködés van, ilyen módon az elemek kölcsönhatásban vannak egymással. A rendszerek belső működésének általános célja a környezethez való alkalmazkodás, idomulás. Ennek érdekében a rendszeren belül részrendszerek, specifikálódó alrendszerek jönnek létre, melyeket a vizsgálódási fókusz szűkítésével kisebb önálló rendszernek is tekinthetünk a nagy rendszeren belül. A rendszerelmélet tárgyköréről, a fogalmakról, valamint a rendszert leíró jellemzőkről

bővebben ír művében (Boulding, 1956.), (Ackoff, 1971.), (Bodnár & Paróczai, 1995.), (Kindler & Kiss, 1969.), (Horváth, 1973.).

Az általános rendszerelméleti megközelítést a fizika, a biológia, a matematika, a szociológia és a közgazdaságtan tudománya is alkalmazza, saját tudományterületi korrekcióval kiegészítve. A szervezetek emberek által konstruált absztrakt csoportosulásként, azaz összetett és mesterséges rendszerként működnek, és jellemezhetők a rendszerelmélet legfontosabb leíró tényezőivel (Kindler & Kiss, 1969., pp.175-179.), (Bodnár & Paróczai, 1995., p.29.). A szervezeteken belül a munkát végző munkavállalók tekinthetők egyes elemeknek; a köztük lévő kölcsönhatás révén a gazdálkodó szervezet outputként terméket állít elő, szolgáltatást nyújt, vagy éppen kereskedelmi tevékenységet lát el vevői megelégedettsége érdekében. Inputjai a felhasznált erőforrások. A szervezetek tehát maguk is rendszerként működnek, igazodnak környezetükhöz és különféle elvárásokhoz. A szervezetek közül disszertációmban az üzleti szervezetekkel foglalkozom részletesen, melyek legalapvetőbb célja jellemzően a hosszú távú növekedés, illetve fennmaradás, és kiszámítható nyereség, profit biztosítása a tulajdonosoknak (Chikán, 2008., pp.24-26.). Az üzleti szervezetek nyílt rendszerek, a környezetből érkező impulzusok, hatások közvetlenül éreztetik befolyásukat a szervezetben, és hatással vannak a rendszer elemeinek viselkedésére. Az elemek közötti kapcsolat dinamikus, azaz folyamatos ráhatásban vannak az elemek egymásra.

A belső kontrollrendszerekre vonatkozóan a következő rendszerdefiníciót használok a továbbiakban az értekezésemben:

„Rendszer bármely szervezet, munkafolyamat vagy ezek valamely része, ahol a forrásokat (inputok) olyan módon szervezik meg (dolgozzák fel), hogy előre meghatározott szándékoknak (céloknak) megfelelő eredményeket (outcome) érjenek el.” (NAV KEKI, 2011., p.298.).

A vállalati belső kontrollrendszer maga is nyílt, dinamikus rendszerként értelmezhető a vállalkozáson belül. Hatással van működésére a számviteli rendszer, a jogi igazgatás rendszere, a minőségirányítási rendszer stb., és ezekkel állandó, folyamatos kapcsolatban van. E kapcsolatok jellegét vizsgálva beszélhetünk erősen befolyásoló, szabályozó, információátalakító, utasító (vezérlő) kölcsönhatásokról egyfelől és gyengének vagy semlegesnek tekinthető kölcsönhatásokról, úgymint tájékoztatást nyújtó, információt közlő, adatátvivő kapcsolatokról másfelől.

A belső kontrollrendszer az általános rendszerelmélet segítségével jól leírható, jellemezhető (Ackoff, 1971., pp.662-667.). A belső kontrollrendszer a vállalatban működő alrendszerek egyikének tekinthető, de önmagában is rendszertulajdonságokkal bír, ha elemeinek az egyes kontrolltevékenységeket

tekintjük, maga a belső kontrollrendszer pedig alkalmazkodik az őt körbevevő más elemekhez. Ezeket tekinthetjük a kontrolltevékenységek környezetének, ahonnan igények, elvárások, követelmények érkeznek a kontrollrendszer működésére vonatkozóan. A kontrollrendszer igyekszik megfelelni a vállalat vezetői, a tulajdonosok, hatóságok, érdekeltek elvárásainak, célja pedig számukra eredményeket közvetíteni, megoldásokat nyújtani, információval ellátni őket a vállalat működéséről. A kontrollrendszer maga is erőforrásokat használ fel, ilyenek az azt működtető munkavállalók, alkalmazott külső szakértők, különféle számítástechnikai eszközök és programok, inputként kapott, illetve felhasznált információk stb.

A vállalati belső kontrollrendszer maga is további rendszerekre bomlik, például a kontrolltevékenységek egy részét manuális, más részét automatikus kontrollokra azonosítjuk. A manuális kontrollokat vezetői szintek szerint tovább bonthatjuk felső vezetői, középvezetői és közvetlen irányítói, illetve munkatársi szinten alkalmazott kontrollokra. A kontrolltevékenységek (mint a rendszer elemei) tehát hierarchikusan egymásra épülnek, a szintek között sztochasztikus kapcsolat van, és részben emberek által irányítottak, részben pedig automatikus eszközök által vezéreltek.

2.5 A modern kori vállalati belső kontroll általános bemutatása

A nemzetközi és a hazai szakirodalom is igyekszik a vállalati belső kontrollrendszert alaposan, jól meghatározni, ezért e tárgykörben gazdag definíciós kínálattal találkozunk. A definíciók egyrészt történelmileg is fejlődtek, másrészt elemeikben is gazdagodtak, finomodtak. E publikációk vezetőknek, könyvvizsgálóknak, belső ellenőröknek vagy éppen szakterületi auditoroknak szólnak, és ilyen szemüvegen keresztül közelítik meg a belső kontrollrendszer témakörét, illetve a belső kontrollmechanizmusok működését. Ebben az alfejezetben a COSO-keretrendszerhez hasonló, illetve attól eltérő definíciókat, és a belső kontrollrendszer jellemzőit mutatom be az egyes szakirodalmak alapján.

2.5.1 Nemzetközi meghatározások, standardalapú megközelítések

A belső kontrollt a nemzetközi szakirodalom egységesen a COSO-modellben szereplő, disszertációm III. fejezetében részletesen bemutatásra kerülő keretrendszerben ragadja meg, definícióját onnan veszi át, mely a következő (COSO, 2013a., p.Ch 1.):

„Internal control is a process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance.”

A belső kontroll korábbi definícióit jellemzően a 2013-as módosításokat megelőzően született hazai publikációkban találjuk meg. Ezek közül igen elterjedt és sokak által átvett meghatározás az alábbi (Kresalek & Merétey-Vida, 2008., p.43.):

„A belső kontroll egy folyamat, amelyet a társaság igazgatósága, menedzsmentje és az alkalmazottai befolyásolnak³¹, és amelyet azért hoznak létre, hogy az alábbi célok elérését illetően ésszerű bizonyosságot³² nyújtson:

- a működés hatékony és eredményes,*
- a pénzügyi beszámolási rendszer megbízható,*
- a vonatkozó szabályozásnak (jogszabályok és hatósági előírások, de ide értendők a belső szabályzatok is) a társaság eleget tesz.”*

A belső kontrollt az INTOSAI 9100. számú irányelvében a következőképpen határozza meg az alapfogalmak kapcsán (INTOSAI Professional Standards Committee, 2004., p.65.):

„Internal control – Belső kontroll

A belső kontroll egy összetett folyamat, amelyet egy szervezet vezetése és dolgozói valósítanak meg, és amelyet a kockázatok meghatározására és ésszerű biztosíték biztosítására alakítanak ki ahhoz, hogy a szervezet a küldetésének teljesítése során megvalósítsa a következő fő célokat:

- a tevékenységeket (műveleteket) szabályszerűen, etikusan, gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen hajtsa végre;*
- teljesítse az elszámolási kötelezettségeket;*
- megfeleljen a vonatkozó törvényeknek és szabályozásoknak;*
- megvédje a szervezet forrásait a veszteségektől, a nem rendeltetésszerű használatától és károktól.”*

Az IIA-normák nagyban építenek a fentebb bemutatott definíciókra, és a szervezeten belüli kontrollt a következőképpen határozzák meg a fogalomjegyzékben (IIA, 2013a, p.19.)³³:

³¹ Az effect angol ige eredményez, eszközöl, végrehajt, befolyásol, hatást gyakorol szavakkal is fordítható, ilyen módon a befolyás szóval történt magyar fordítás jelentős ráhatásként, alapvető meghatározásként is értelmezhető, és nyomatékos, domináns szerepet feltételez a tevékenység végzése során.

³² Az assurance angol ige bizonyosságot, szavatolást jelent, de a szónak létezik garantálás és biztosítékadás jelentése is, ily módon a belső kontroll eredménye erősebb is lehet, mint a bizonyosság nyújtása a belső kontrollrendszerrel.

³³ Disszertációmban a BEMSZ által közzétett hivatalos magyar fordítást adom meg, a nemzetközi standard angol eredeti szövege itt érhető el: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20English.pdf> (2015. 01. 16.)

„Kontroll: Minden olyan intézkedés a vezetés, a vezető testület és egyéb felek részéről, amely arra irányul, hogy kezelje a kockázatot és növelje a célok, célkitűzések megvalósulásának a valószínűségét. A vezetés megtervezi, megszervezi és irányítja azoknak a szükséges intézkedéseknek a végrehajtását, amelyek biztosíthatják a célok és célkitűzések elérését.”

Az ISACA által kidolgozott informatikai irányítási szabvány, a COBIT 4.1³⁴ a vállalati belső kontrollrendszert az alábbiak szerint határozza meg (IT Governance Institute, 2007., p.219.):

“Belső irányítási és ellenőrzési rendszer /Internal control/ — Az üzleti célkitűzések elérésével és a nem kívánatos események megelőzésével, illetve felismerésével és korrigálásával kapcsolatos bizonyosság nyújtására tervezett irányelvek, tervek, eljárások és szervezeti struktúrák összessége.”

A kontroll kifejezést az üzleti kockázatkezelés szakirodalma is alkalmazza, mivel az üzleti folyamatok során feltárt kockázatok kezelése, menedzselése, illetve a kockázatok kézbentartása a vezetés feladata. Ezzel összefüggésben az ISO 31000 szabvány a kontrollt a következőképpen határozza meg (MSZT, 2015., p.14.):

„2.26. Kockázat-kézbentartás(control): A kockázat (2.1) módosítására irányuló intézkedés.

- 1. megjegyzés: Kockázat-kézbentartásnak tekinthető minden olyan folyamat, vezérlőelv, eszköz, gyakorlat vagy egyéb tevékenység, amely módosítja a kockázatot.*
- 2. megjegyzés: A kockázat-kézbentartás azonban nem mindig éri el a kívánt vagy feltételezett mértékű módosító hatást.”*

A nemzetközi könyvvizsgálati standardok³⁵ közül a belső kontrollrendszert a 315. témaszámú ISA standard írja le részletesen (IFAC, 2009.). Ez a következő fogalmi meghatározást adja a belső kontrollra vonatkozóan (IFAC, 2009., pp.5-6.):

„Belső kontroll – az irányítással megbízottak, a vezetés és egyéb munkatársak által abból a célból kialakított, bevezetett és fenntartott folyamat, hogy megfelelő bizonyosságot nyújtson a gazdálkodó egység elé kitűzött célok eléréséről a pénzügyi beszámolás megbízhatósága, a

³⁴ A COBIT 5.0 szabvány szövege magyar nyelven még nem elérhető értekezésem készítésének időpontjában, ezért a korábbi 4.1-es magyar nyelvű változatot idézem.

<http://www.isaca.org/Pages/Glossary.aspx?tid=1506&char=I> – Internal Control szó (2016. 03. 20.)

³⁵ Lásd bővebben: <http://www.ifac.org/auditing-assurance/clarity-center/clarified-standards> (2015. 01. 20.).

működés hatékonysága és eredményessége, valamint a vonatkozó jogszabályoknak és szabályozásoknak való megfelelés tekintetében. A „kontrollok” kifejezés a belső kontroll egy vagy több komponensének bármely aspektusára vonatkozik.”

A standard 4. (c)-(e) bekezdése és az 5. pontja alapján a kontrollrendszer akkor megbízható és elfogadható a könyvvizsgáló számára, ha az (megítélése szerint) a szándékos csalásból és a véletlen hibákból származó lényeges hibás állítások kiszűrésére alkalmas, és ilyen módon a könyvvizsgáló támaszkodhat rájuk (IFAC, 2009., pp.4-5.). E standard 12. pontjához kapcsolódóan – a gazdálkodó egység belső kontrolljára vonatkozóan – az A44–A59. pontjai és az 1., illetve 2. számú függelék tartalmaz magyarázó részeket. E szerint a belső kontrollrendszer célja megegyezik a COSO-modell szerinti felfogással, tartalma találkozik a COSO-keretrendszer és az IIA normáival is. A standard a belső kontrollrendszer célját így fogalmazza meg:

„A belső kontrollt úgy alakítják ki, vezetik be és tartják fenn, hogy az kezelje azokat az azonosított üzleti kockázatokat, amelyek veszélyeztetik a gazdálkodó egység alábbiakat érintő bármely céljának az elérését:

- a gazdálkodó egység pénzügyi beszámolásának megbízhatósága*
- a működés hatékonysága és eredményessége, valamint*
- a vonatkozó jogszabályoknak és szabályozásoknak való megfelelés.*

A belső kontroll kialakításának, bevezetésének és fenntartásának módja a gazdálkodó egység mérete és összetettsége szerint változik.”

A belső kontrollrendszer elemeire (komponenseire) a standard A51-es pontja a következők szerint hivatkozik (IFAC, 2009., p.31.):

„..."

- a) a kontrollkörnyezet*
- b) a gazdálkodó egység kockázatbecslési folyamata*
- c) a pénzügyi beszámolás szempontjából releváns információs rendszer, beleértve a kapcsolódó üzleti folyamatokat, valamint a kommunikációt*
- d) a kontrolltevékenységek, továbbá*
- e) a kontrollok figyelemmel kísérése. ..."*

Látható tehát, hogy a 315-ös standard átveszi és alkalmazza COSO-keretrendszer tartalmi elemeit.

A 315-ös standard a fentiekén túlmenően megállapítja még, hogy a belső kontrollnak jelentős hatása van a pénzügyi beszámolók tartalmára, mivel az alapadatok betáplálása, azok konverziói, főkönyvbe történő továbbítása és a

naplótételek különféle könyvelése mind azt eredményezheti, hogy a beszámoló torz, hibás végeredményeket közölhet. Ezért a standard rávilágít arra, hogy ezen adattorzítási folyamatokat a könyvvizsgálónak részletesen kell ellenőriznie, tesztelnie, vizsgálnia. A belső kontrollrendszer ugyanis akkor működik jól, ha biztosítja, hogy a gazdasági események rögzítése során a hitelesség (valóban megtörtént-e?), a teljesség (mindent rögzítették-e?), a pontosság (számszakilag így helyes-e?), az elhatárolás (jó időszakra rögzítették-e?), a besorolás (jó főkönyvi számlán rögzítették-e?) kritériumai teljesülnek. Ugyancsak kiemeli a standard, hogy a belső kontrollrendszernek az eszközökre és forrásokra, a mérlegen kívüli tételekre és a jogok, illetve kötelezettségek számszerűsítésére vonatkozó értékelését is vizsgálnia kell, hogy azok megbízható, hibamentes adatokat biztosítsanak a beszámolóban (A110-A112. pontok).

A standard felhívja a figyelmet továbbá arra, hogy a speciális tulajdonosi körökre (pl. állami szektorbeli gazdálkodók) jellemző egyedi szempontok a belső kontrollrendszer működését befolyásolhatják (A113.), de ugyanilyen nyomást gyakorolhat a kontrollrendszerre maga a vezetés, amikor az adatok torzításában, szelektív bemutatásában érdekelt egy üzlet létrejötte, egy teljesítmény elismerése vagy valamilyen látszat fenntartása érdekében (A36.).

A kontrollrendszerek vizsgálatát is magában foglaló 315. számú ISA standard önmagában a kontrollrendszer követelményeit, objektív jellemzőit mutatja be. A standard hivatkozik más tárgyú, témájú standardokra is, melyek a belső kontrollrendszerrel érintőlegesen kapcsolatban vannak, további útmutatásokat adnak, ám szorosan nem tartalmazzák a belső kontrollrendszerre (de a kontrollkörnyezetre igen) előíró jellegű információt. Ezért ezeket a standardokat csak a felsorolás szintjén adom meg értekezésemben, nem mutatom be őket részletesen. E standardok a következők:

- ISA 240. norma: A könyvvizsgáló csalással összefüggő felelőssége a pénzügyi kimutatások könyvvizsgálatánál
- ISA 265. norma: A belső kontroll hiányosságainak kommunikálása az irányítással megbízott személyek és a vezetés felé
- ISA 330. norma: A könyvvizsgáló válaszai a becsült kockázatokra
- ISA 610. norma: A belső auditorok munkájának felhasználása

Meigs és társai művükben a belső kontrollt a következők szerint definiálják (Meigs et al., 1985., p.172.):

„... internal control is to promote the efficient operation of an organisation. The system of internal control consists of all measures employed by an organisation to

(1) safeguard assets from waste, fraud, inefficient use;

(2) promote accuracy and reliability in the accounting records;

(3) encourage and measure compliance with company policies;

(4) evaluate the efficiency of operations.”

Meigs az AICPA 546-os számú standardjából levezetve megkülönbözteti az adminisztrációs belső kontrollokat és a könyvviteli belső kontrollokat. Utóbbiba tartozik minden számviteli elszámolással, adatrögzítéssel, bizonylatolással kapcsolatos kontrollálási feladat, míg az adminisztrációs kontrollok közé sorolják a szervezet működésével kapcsolatos egyéb kontrollokat, mint például a menedzsment döntéshozatali rendjének, a munkatársak tevékenységének vagy a belső szabályzatok betartásának ellenőrzését (Meigs et al., 1985., pp.175-176.).

A belső kontrollrendszerek kontinentális, európai definícióinak fejlődését lásd bővebben kifejtve Löffler és társai művében (Löffler et al., 2011., pp.13-18.).

2.5.2 Hazai meghatározások, szerzői jellemzések

Hazánkban a korábban bemutatott fordítási nehézségek miatt (is), illetve az ellenőrzésre fókuszáló és arra leszűkülő szakirodalmak a kontrollrendszerek mellett előszeretettel használják az ellenőrzési szisztéma vagy ellenőrzési rendszer kifejezést.

Roóz József és Sztanó Imre könyvében belső ellenőrzési és szabályozási rendszerként határozza meg a belső kontroll rendszerét (Roóz & Sztanó, 2000., p.165.):

„A vezetés által kidolgozott teljes ellenőrzési rendszer (pénzügyi és más rendszerek is), amely azt a célt szolgálja, hogy a vállalkozás hatékonyan és szabályosan tudja üzleti tevékenységét folytatni, betartva a belső irányelveket, megvédve eszközeit és biztosítva – amennyire csak lehetséges – a nyilvántartások teljességét és pontosságát.”

Vörös László művében a kontrollrendszer helyett ellenőrzési rendszert használ. Szerinte az ellenőrzés rendszere szervezeti szinten magában foglalja a külső és belső szervek által végzett valamennyi ellenőrzést, és feltételezi azok egymásra hatását is. A szerző így fogalmaz az ellenőrzési rendszer tartalmát illetően (Vörös, 2008., p.47.):

„Az ellenőrzés rendszere a különböző célú és feladatkörű ellenőrzések olyan összessége, amelyben az egyes részelemek szervezeten és összehangoltan, egymást kölcsönösen kiegészítve teljes egészükben átfogják az ellenőrzés tárgyát képező társadalmi-gazdasági folyamatokat.

Az ellenőrzési rendszer az irányítási rendszer részeként működik, a vezetés egyik funkciója. Ennek megfelelően az ellenőrzési rendszer működésének az eredményessége, vagy hiányosságai visszahatnak az irányítási tevékenység színvonalára, hatékonyságára.”

Vörös a vállalaton belüli ellenőrzést megvalósítókat az alábbiak szerint határozza meg (Vörös, 2008., pp.135- 167):

- tulajdonosi ellenőrzés, mely magában foglalja a legfőbb szerv (taggyűlés, közgyűlés stb.) beszámoltatási és felelősségre vonási feladatkörét, valamint a felügyelőbizottság és a választott könyvvizsgáló munkáját;
- vezetői ellenőrzés, melyet a vezető személyesen lát el az alárendelt területek kapcsán, elemei: információk elemzése, értékelése, beszámoltatás, aláírási jogkör alkalmazása, közvetlen helyszíni ellenőrzés (pl. gyári szemle);
- munkafolyamatokba épített ellenőrzés, amely az értékteremtő folyamat egyes pontjaiban elvégzett elő-, közbülső és végellenőrzéseket, automatizált és a vállalati egységek által végzett szakellenőrzéseket, illetve önellenőrzést fedj;
- függetlenített belső ellenőrzés, amely a vonatkozó irányelvek, szabványok, módszerek alapján végzi tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadói tevékenységét, melynek célja a szervezet működésének fejlesztése, eredményességének, hatékonyságának növelése.

Láthatjuk, hogy Vörös megközelítésében az ellenőrzési rendszer a vállalaton belüli kontrollrendszert fedi le. Ugyanakkor Vörös azt is állítja, hogy a vállalati ellenőrzési rendszer fő jellemzője, hogy annak megvalósításában a szervezet minden tagja részt vesz – legtöbbször a tevékenységük, feladataik elemeként –, de a folyamatban részt vevő tárgyi eszközök (pl. beléptetőeszközök, számítógépek, ipari vezérlők) is betöltenek mindinkább növekvő arányban ellenőrzési funkciókat, és ezt egészíti ki, illetve erre épül rá a vezetői, továbbá a függetlenített belső ellenőrzési funkció (Vörös, 2008., pp.146-147.).

Vörös a kontrollrendszert működtető szereplőket illetően a következő személyeket nevezi meg, mint akik a belső kontroll felelősei:

- első számú vezető (feladata a stratégia, a célkitűzések meghatározása, tervek elfogadása/jóváhagyása, a függetlenített belső ellenőrzési rendszer működtetése, a közvetlen vezetői ellenőrzés működtetése, beszámoltatás stb.);
- felső vezetők (feladatuk a terv-tény eltérések értelmezése, intézkedések hozatala szakterületükön, az erőforrások feletti döntések hatékonyságának vizsgálata stb.);
- középvezetők (feladatuk információk gyűjtése és továbbítása a felső vezetőknek döntést, beavatkozást illetően stb.), illetve az operatív, helyi vezetők (feladatuk a közvetlen irányításból fakadó azonnali ellenőrzés, szemlézés, az önellenőrzések, munkaszakaszokba épített ellenőrzések és az automatizált ellenőrzések felügyelete stb.) a szervezet méretétől függően;

- belső ellenőrzési vezető, akinek feladata a függetlenített belső ellenőrzési rendszer teljes működtetése, irányítása, ide értve a belső ellenőrzési tervek összeállítását is.

Fentiekhez hasonlóan ismerteti Nyikos László is megállapításait művében, aki az ellenőrzés általános, korábban már ismertetett definícióját alkalmazza (Nyikos, 1999., p.11.):

„Az ellenőrzés valakinek (személynek) vagy valamely szervezetnek, tevékenységnek az elbírálás céljából történő megvizsgálása, figyelemmel kísérése.”

Nyikos művében a nem külső szervezetek által végzett ellenőrzés elemei között említi a tulajdonosi ellenőrzést, a vezetői, a munkafolyamatokba épített és a független belső ellenőrzést is (Nyikos, 1999., pp.137-152.), ugyanakkor kitér a vezetői ellenőrzés néhány egyedi, sajátos jellemzőjére is, melyek a következők (Nyikos, 1999., pp.148-150.):

- A vezetői ellenőrzés védelmi célzatú (vagyonvédelem, veszteségfeltárás stb.), de a vállalkozás támadó, expanziós magatartását (árpolitika, terjeszkedés) is szolgálja egyszerre.
- A vezetői ellenőrzésben megjelenik, visszatükröződik a vezető karizmája, habitusa, vezetési stílusa, azaz munkája, véleményalkotása, döntései, emberekkel való bánásmódja az ellenőrzési funkció gyakorlása során is olyan lesz, mint amilyen egyébként a vezető személyisége.
- A vezetőben egyszerre kell, hogy jelen legyen a kollégák irányában megtestesülő, megelőlegezett bizalom és a vállalat céljai érdekében felvállalt ellenőrzésből fakadó bizalmatlanság.
- A vezetői ellenőrzésen belül is szükségszerű az írásbeliség, azaz a vezetőnek beszámolókat kell írnia, ellenőrzési terveket kell készítenie/készíttetnie, megállapításai kiértékelését írásban kell lefektetnie.

Kovács Árpád művében a belső kontrollrendszert az államháztartásban ismert FEUVE³⁶-rendszeren keresztül, azt bemutatva ismerteti (Kovács, 2007., pp.100-104.). Ugyanakkor meg kell állapítani, hogy a műben szereplő alapvető kijelentések nemcsak a költségvetési szférára, hanem a vállalati szféra belső kontrollrendszerére is helytállóak, ezért itt idézem fontosabb megállapításait.

„A FEUVE, azaz a belső kontrollrendszer a szervezeten belül a gazdálkodásért felelős szervezeti egység által működtetett első szintű

³⁶ Folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés (FEUVE), melyet a 370/2011.(XII.31.) kormányrendelet részletez a költségvetési szervek működése kapcsán.

pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszer, amelynek létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért az adott költségvetési szerv (disszertációmban: az üzleti szervezet) vezetője felelős.”

Kovács a belső kontrollrendszer elemeire vonatkozóan a következő legfontosabb kritériumokat ismerteti:

- magában foglalják a pénzügyi irányítási és ellenőrzési feladatok szabályszerű lebonyolításának ellenőrizhetőségét (tervezés, kötelezettségvállalások, szerződések aláírása, jóváhagyások);
- ráirányítják a figyelmet az erőforrások pazarlására, a visszaélésekre, a rendeltetésellenes felhasználásra;
- biztosítják a naprakész, megbízható, ellenőrzött adatokat a vezetés számára;
- vizsgálják a szabályszerűség követelményének megtartását, és a szabálytalanságok kezelésére vonatkozóan eljárásrendet tartalmaz;
- ellenőrzési nyomvonalakat tartalmaznak a kontrollpontok azonosításával együtt, melyet folyamatábrák, táblázatos segédletek támogatnak;
- része a kockázatkezelési rendszer, a gazdálkodásban rejlő kockázatok beazonosítása, kezelése;
- a vezetői kontroll kiterjed a személyes irányításra, a szervezet teljesítményének felügyeletére és mérésére, a beszámoltatásra, a kapott információk feldolgozására;
- szervezeti kontrollt feltételez, ahol a felelősségi körök egyértelműek és lehatároltak, azaz a szervezeti hierarchia megfelelő szintjein az ott szükséges ellenőrzési jogosultságok ki vannak jelölve, azt a munkavállalók, középvezetők és közvetlen irányítók is alkalmazzák.

Kovács Árpád gondolataihoz igen hasonlóan mutatják be Fekete István és társai is a belső kontrollrendszer működését költségvetési szervi példákon keresztül (Fekete et al., 2006., pp.137-161.). Továbbá a fentiekkel egyező vagy igen hasonló leírást ad a belső kontrollrendszeréről Kresalek Péter és szerzőtársa (Kresalek & Merétey-Vida, 2008., pp.51-60.), valamint Sebes József (Sebes, 2012., pp.205-211.) és Saly Ferenc (Saly, 2006., pp.77-93.) is.

Kamarás Jenő művében a szervezet irányítását és vezetésének vizsgálatát és értékelését a következő tartalmi elemek szerint határozza meg (Kamarás, 1993., pp.206-220.):

- A kontrollrendszernek a stratégiai koncepció meglétét, a fejlesztéspolitikai döntéseket, a céltudatos és tervszerű munkavégzést vizsgálnia kell, és azt is elemeznie kell, hogy ez a belső és a környezeti adottságokkal összhangban van-e, azaz reális-e, a belső adottságok lehetővé teszik-e elérését, a gyártmányiskála iránti kereslet alátámasztja-e a hosszú távú döntéseket stb.?

- Létezik-e és funkcióját betölti-e a szervezeti rendszer a vállalkozáson belül, azaz az irányítási lépcsők száma, nagysága összhangban van-e a vállalat méretével, a funkcionális tagoltság és más munkamegosztási elvek világosan érvényesülnek-e, vannak-e bürokratikus túlburjánzások, s a szervezeti felépítés szervezeti és működési szabályzatban (SZMSZ) dokumentálva van-e?
- A tervezési rendszer milyen időtávon működik a vállalatnál, vannak-e hosszú távú, közép-, illetve rövid távú tervezési rendszerek, a jövedelmezőség biztosítása tervezéssel alátámasztott-e, a tervek között vannak-e alternatívák stb.?
- A döntési és információs rendszer működőképes-e, a döntéseket a megfelelő szinten hozzák-e meg, és ahhoz a megfelelő információk rendelkezésre állnak-e, a döntések végrehajtását, a határozatok megvalósulását ellenőrzik-e a vezetők?
- Érdekeltségi rendszerben működnek-e a szereplők (munkavállalók és szervezeti egységek), működik-e jól és igazságosan a premizálás rendszere, s ehhez egyértelmű követelményeket támasztottak-e?
- Komplex és átfogó belső irányítási rendszer működik-e a vállalatnál, annak eredményre, a vezetés hatékonyságára gyakorolt hatása milyen, van-e független belső ellenőrzés, működik-e kontrolling, mit mutatnak a munkafolyamatokba épített ellenőrzések, vannak-e szisztematikus és elemzést lehetővé tevő adatgyűjtések, s hogyan reagál ezen adatokra a vezetés?
- A vezetés megítélése, minősítése megtörténik-e objektív alapokon; készségeik, céltudatosságuk, demokratikus attitűdjük gyakorlatiasságuk, következetességük, munkaidejük beosztása stb. hogyan hat a vállalat működésére?
- A szervezet eleget tesz-e a szabályszerűségi követelményeknek, a jogszabályi és a belső szabályozás szerinti előírásokat betartják-e?

Buxbaum Miklós könyvében a gazdasági társaság belső kontrollrendszerét igazgatóságra, felügyelő- és audit bizottságra és úgynevezett internal control systemre (ICS)³⁷ osztja (Buxbaum, 2006., p.16.). Véleménye szerint:

„...a „control” nemcsak ellenőrzési rendszert jelent, hanem tartalmazza mindazokat a belső eljárásokat, utasításokat, szabályokat, vállalati biztonsági és irányítási rendszereket, valamint szervezeteket, amelyeket

³⁷ Magyar nyelven a belső kontrollrendszer adódik legjobb fordításnak.

a társaság azért hozott létre, hogy a szabályszerű (törvényes) működést biztosítsa.

A vállalat belső szabályozási (control) rendszerének főbb részei: függetlenített belső ellenőrzés (internal audit), a vállalatirányítási és biztonsági rendszerek, valamint a minőségbiztosítás és kockázatkezelés rendszere, amely a társaság minden tevékenységére és szervezeti egységére kiterjed.”

Bodonyi Miklós a Közpénzek ellenőrzése II. című könyvében foglalkozik a belső kontrollrendszer elemeivel (Bodonyi et al., 2001., pp.38-48.). Eddig ismertetetteken túlmenően művében

- kiemeli a számviteli rendszer fontosságát, s hangsúlyozza, hogy meg kell érteni, hogy a nem pénzügyi rendszerekből származó adatokat hogyan használja fel a pénzügy-számviteli rendszer, valamint
- megkülönböztet rutinügyleteket és nem rutinügyleteket, amely utóbbiaknál nagyságrendjük, illetve ritka előfordulásuk, súlyos következményeik miatti különös kockázatra hívja fel a figyelmet.

Ha áttekintjük a fenti definíciókat, akkor láthatjuk, hogy sok közös elemük van, míg néhány pontjuk csak itt-ott jelenik meg a szerzők műveiben. Összegzésül ezen közös elemeket foglalom össze, melyek a vállalati kontrollrendszerek vizsgálódásának további irányát jelölik ki. A legtöbb definícióban megjelenő közös elemek, fókuszpontok a következők:

1. hatékonyság és eredményesség mérése, a mérési eredmények kiértékelése, az eltérések beazonosítása és indokaik feltárása – melyek célja a szervezet üzletmenetének vizsgálata, jövedelemtermelő képességéről ítélet alkotása;
2. megbízható, valós adatok biztosítása befelé és kifelé egyaránt – ez a vállalati beszámolók, riportok, jelentések, bevallások megbízhatóságát, valós tartalmukat és a teljességükre való törekvést célozza meg;
3. a külső jogszabályoknak, standardoknak, szabványoknak és a belső utasításoknak, szabályzatoknak való megfelelés, szabálykövetés (compliance) biztosítása;
4. a vállalati vagyon, azaz az eszközök és források megóvása és megvédése az elherdálástól, fizikai behatástól – aminek célja a vagyontárgyak értékének megőrzése és fenntartása a szervezetekben.

További elemek is megtalálhatók egy-egy definícióban, melyek gazdagítják a fenti közös meghatározást, de nem állandó tagjai a szakirodalmi hivatkozásokban a kontrollrendszereknek:

5. etikus magatartás megkövetelése, integritás biztosítása – amely a jogszabályok és a belső előírások betartásán túl azt követeli meg a dolgozóktól, hogy a cég nevében morálisan, az adott helyzetben etikus magatartással járjanak el akkor is, ha jogszabály nem ad iránymutatást a konkrét helyzetben egy-egy szituáció megnyugtató megoldására;
6. kockázatok folyamatos, tudatos kezelése, vagyis annak a követelménynek a megfogalmazása, hogy a szervezetnek vizsgálnia kell a működésére ható külső és belső tényezőket, ezek közül ki kell emelnie a káros következményekkel, jelentős negatív hatásokkal járó kockázatokat, és azok kezelésére folyamatos intézkedéseket kell hoznia;
7. vállalati célokat biztosító üzletmenet, stratégiakövető működés – amely lényegében a tudatos vállalati tervezési és végrehajtási magatartást fedi le, azaz a szervezet deklarálja a céljait, és ez utóbbiaknak megfelelően végzi a mindennapi tevékenységét is, s amely célok mérhetők, a teljesítmény értékelhető és így mutatószámokkal kifejezhető.

2.6 Összegzés

A belső kontrollrendszerek működésének leírásához az e fejezet elején bemutatott logikai láncolat alapján jutottam el. A fogalmi meghatározások és a kontroll gazdaságtudományi lehatárolása után a vezetés feladatkörére, funkcióira vonatkozó különféle elméleteket mutattam be, ám ezek egyike sem szolgált egyetlen biztos alapként a kontrollrendszer meghatározásához. A negyedik lépcsőben tehát a kontrollok közül a pénzügyi kontrollokat emeltem ki, és bemutattam annak jellemzőit, majd az ötödik lépcsőben elválasztottam a külső és a belső orientációjú ellenőrzést, és iránymutatást adtam az ellenőrzés és kontroll tartalmi szétválasztására vonatkozóan. A belső (szervezeten belüli) kontroll jellemzőinek feltárása volt a hatodik lépcsőfok, mely elvezetett oda, hogy feltehessem a kérdést: milyen standardok, szabványok írják le a belső kontrollrendszereket. Így jutottam el a COSO-keretrendszerhez, melyet disszertációm következő, harmadik részében mutatok be részletesen.

III. RÉSZ

A VÁLLALATI BELSŐ KONTROLLRENDSZER RÉSZLETES BEMUTATÁSA, A COSO-MODELL KRITIKAI ISMERTETÉSE

3.1 Belső kontrolltevékenység a COSO-modell szerint

A Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) elnevezésű szakmai szervezet³⁸ 1985-ben alakult meg, eredetileg abból a célból, hogy segítséget nyújtson a vállalati belső visszaélések feltárásához, és így támogassa a közzétett éves beszámolók megbízhatóságát. A szervezetet – mint a belső kontrollokat és kockázatmenedzsment-tevékenységet összehangoló nemzeti csúcsszervezetet – öt, az USA-ban bejegyzett szakmai szövetség³⁹ alapította meg közösen. A COSO nonprofit szakmai szövetség, jelenlegi célja a vállalatok függetlenített belső ellenőrzési, kockázatkezelési és visszaélés-feltárási tevékenységének segítése, a vezetői támogatás biztosítása a belső kontrolltevékenységek szakszerű, magas szintű megszervezéséhez. Ennek érdekében iránymutatásokat, ajánlásokat és útmutatókat ad ki, valamint tagjai bevonásával különféle felméréseket végez a belső kontrollok témakörében.

E szervezet 1992-ben adta ki először az Internal Control — Integrated Framework keretrendszert leíró művét, melyet 2013-ban vizsgált felül⁴⁰ és újította meg (COSO, 2013a.). A COSO-modell nemzetközi szinten terjedt el, népszerűvé vált a vállalati szférában, de követői átültették az államigazgatás⁴¹ és a nonprofit szervezetek működésébe⁴² is. A COSO-keretrendszer ma a belső kontrollrendszert leíró és a belső kockázatkezelést megalapozó legelterjedtebb és legátfogóbb modell, amely a

³⁸ A szervezetről bővebben itt olvashat: <http://www.coso.org/aboutus.htm> (letöltés ideje: 2015. 01. 14.)

³⁹ Alapítók: AAA (American Accounting Association – Amerikai Számviteli Szövetség), FEI (Financial Executive Internationals – Pénzügyi Tanácsadók Nemzetközi Szervezete), IMA (Institute of Management Accountants – Vezetői Számviteli Könyvelők Szövetsége), AICPA (American Institute of CPA's – Bejegyzett Költségvetési Könyvelők Amerikai Szövetsége), IIA (Institute of Internal Auditors – Belső Ellenőrök Nemzetközi Szövetsége)

⁴⁰ Lásd a felülvizsgálat eredményeit részletesen itt: <http://www.coso.org/ermupdate.html> (letöltés ideje: 2015. 01. 14.) és itt: <http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Resource-Guides/Updated-COSO-Internal-Control-Framework-FAQs-Second-Edition-Protiviti.pdf> (2015. 01. 14.)

⁴¹ Lásd bővebben: <http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/view/article/intosai-gov-9100-guidelines-for-internal-control-standards-for-the-public-sector.html> (letöltés ideje: 2015. 01. 14.) valamint a hazai implementációját itt: <http://www.asz.hu/modszertan/iranyelvek-a-belső-kontroll-standardokhoz-a-kozszerben-intosai-gov-9100/issai-9100.pdf> (letöltés ideje: 2015. 01. 14.)

⁴² Lásd például: <http://friedmanllp.com/insights/the-new-internal-control-framework---for-nonprofits> (letöltés ideje: 2015. 01. 14.)

vezetés, illetve a szervezet szolgálatában áll. A COSO-rendszer történelmi fejlődését részletesen bemutatják cikkükben Wilson és szerzőtársai (Wilson et al., 2014.).

A COSO-modell fő elve, hogy a vállalat belső kontrollrendszerét összekapcsolja a vállalat kockázatainak feltárási és kezelési feladataival. A modell a belső kontrollt a következőképpen definiálja (COSO, 2013a., p.Ch.1.):

„Internal control is a process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance.”

Az eredeti meghatározást számos, a belső ellenőrzéssel, kontrollrendszerrel, audittal foglalkozó nemzetközi szakirodalom (Sawyer et al., 2003., pp.62-63.), (BPP, 2011., p.139.) is átvette, illetve több nemzetközi szervezet is adaptálta, mint az IFAC⁴³, az INTOSAI⁴⁴, az ISACA⁴⁵ és az IIA (IIA, 2013a).

A nemzetközi szakirodalomban a belső kontrollrendszernek a fenti definíciója többféle mutációban, részben módosulva jelenik meg. Horngren és társai a következő rövid definíciót használják művükben (Horngren et al., 2008., p.7.):

„Internal controls: Policies to protect and make the most efficient use of an organisation’s assets.”.

Kimmel és társai a következő meghatározást használják művükben (Kimmel et al., 2005., p.315.):

„Internal Control consists of all the related methods and measures adopted within a business to:

- 1. Safeguard its assets from employee theft, robbery, and unauthorized use; and*
- 2. Enhance the accuracy and reliability of its accounting records by reducing the risk of errors (unintentional mistakes) and irregularities (intentional mistakes and misrepresentations) in the accounting process.”*

⁴³ Lásd bővebben: <http://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/risk-management-internal-control/revised-coso-framework-improved-additional> (letöltés ideje: 2015. 01. 14.)

⁴⁴ Lásd: http://www.issai.org/media/13329/intosai_gov_9100_e.pdf (letöltés ideje: 2015. 01. 14.). International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), azaz a Legfőbb Ellenőrzési Intézmények Nemzetközi Szervezete

⁴⁵ Lásd: http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/Relating-the-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework-and-COBIT_whp_Eng_0314.pdf?regnum=303241 (letöltés ideje: 2016. 03. 11.)

A fenti, a COSO-keretrendszerből eredő definíciót több korábbi magyar forrásban is viszont olvashatjuk, melyek a fenti meghatározást alkalmazzák hazánkban (Fekete et al., 2006., p.138.), (Ivanyos, 2011.). Ezek közül én a következő magyar fordítást tekintem irányadónak azzal a megjegyzéssel, hogy ez a magyar definíció még a COSO 2013-as módosítása előtt született meg (Kresalek & Merétey-Vida, 2008., p.43.):

„A belső kontroll egy folyamat, amelyet a társaság igazgatósága, menedzsmentje és az alkalmazottai befolyásolnak, és amelyet azért hoznak létre, hogy az alábbi célok elérését illetően ésszerű bizonyosságot nyújtson:

- a működés hatékony és eredményes,*
- a pénzügyi beszámolási rendszer megbízható,*
- a vonatkozó szabályozásnak (jogsabályok és hatósági előírások, de ide értendők a belső szabályzatok is) a társaság eleget tesz.”*

2004 óta a modell továbbfejlesztett változatát COSO-ERM (COSO Enterprise Risk Management) néven ismerjük; legutóbbi felülvizsgálata 2014-ben történt meg⁴⁶. A COSO-keretrendszer úgynevezett „COSO-kocka” néven is ismert, mert háromféle aspektusból közelíti meg a szervezetet, ezért a modell mondanivalóját háromdimenziós kockaként szokták megjeleníteni. Az eredeti alapkocka COSO I. néven ismert, és annak 2004 óta használt kiegészítése (COSO-ERM) pedig a COSO II. elnevezést kapta (Löffler et al., 2011., pp.189-192.). A kibővített COSO-ERM-rendszer esetében három további kockázatkezelési elem jelent meg az eredeti COSO I.-modellhez képest. A két kocka tartalmát a 3. számú ábrán mutatom be⁴⁷, illetve tartalmát röviden ismertetem. Míg az 1992-ben kiadott COSO I. szerinti modell a vállalaton belüli kontrollmechanizmusok alapját adja meg, a COSO II.-modell már kockázatmenedzsment-orientációjú. A kettő közötti átfedés nagy, de szemléletmódjukban, céljaikban eltérnek egymástól.

⁴⁶ Lásd: <http://www.coso.org/ermupdate.html> (letöltés ideje: 2015. 01. 15.)

⁴⁷ A belső ellenőrzési rendszer működését, IIA-normák szerinti megvalósítását, és ezen keresztül a COSO I.-modell szerinti kontrollrendszert a következő alfejezetben mutatom be.

A COSO I.- és COSO II.-modellek összehasonlítását lásd részletesen a 3. számú ábrán (COSO, 2013a., p.G.):



3. ábra: COSO I.- és COSO II. (COSO ERM)-modell összehasonlítása

Forrás: <http://csqa.blogspot.no/2006/04/kc-922-coso-enterprise-risk-management.html> (2015. 01. 14.) – saját fordítás

A COSO-modell egy kockaként értelmezhető, ahol a vállalati kontrollrendszert három dimenzióban egyszerre vizsgálhatjuk, így többféle kombináción keresztül tudja a modell leírni a belső kontrollrendszer tartalmát (ezek a dimenzionális elemek tehát egymást keresztezik).

A COSO II.-kocka által definiált fókuszpontok a belső kontrollrendszerrel illetően a következők (COSO, 2004., pp.9-10.):

- A kocka négy kategóriát (célirányt) használ annak megfelelően, hogy a kockázatkezelés milyen célra irányul, azaz a vállalat milyen jellemzőjére kell vonatkoznia. Itt van helyük a
 - a stratégiai (Strategic – azaz célkitűzések elérése, ennek támogatása),
 - a működési (Operations – azaz erőforrások hatékony és gazdaságos felhasználása),
 - a beszámolóképzési (Reporting – azaz megbízható riportok, jelentések) és
 - a szabálykövetési (Compliance – azaz szabályzatok és előírások követése, azoknak való megfelelés)
 tárgyú kontrolloknak, illetve kockázatkezelési tevékenységeknek.
- A kocka nyolc komponenst azonosít, amelyek hatással vannak a vállalati kockázatokra, ezen keresztül pedig a belső kontrollrendszerre. Ezekhez soroljuk

- a belső kontrollkörnyezetet (Internal Environment – azaz a vállalat belüli szervezeti felépítés, vezetési filozófia, etikai értékek, integritás stb. elemei);
 - a célkitűzések folyamata (Objective Setting – azaz a misszió és a vállalati hosszú távú célok kijelölése);
 - az eseményazonosítás, vagyis avész helyzetek értékelését (Event Identification – azaz képesség a káros hatások felismerésére);
 - a kockázatfelmérés (Risk Assessment – vagyis a kockázatok azonosítása, feltárása és értékelése, melynek során a bekövetkezés valószínűségét, súlyosságát, gyorsaságát és erősségét kell mérlegelni);
 - a kockázatreakció, vagyis a kockázatokra adott választ (Risk response – azaz a menedzsmentnek a kockázatok kezelése érdekében adott válaszlépése és kockázattűrése);
 - a kontrolltevékenységeket (Control Activities – azaz a kontrollok gyakorlása érdekében bevezetett eljárások és szabályok);
 - az információs és kommunikációs rendszert (Information and communication – azaz valós, ellenőrzött és releváns információk biztosításának képessége);
 - a monitoringtevékenységet (Monitoring – azaz a kontrollok működése érdekében és a kockázatok elhárítására tett intézkedések nyomon követése, utólagos elemzése).
- A kocka harmadik dimenziójában maga a szervezet és annak tetszőleges számú részterületre lebontása látható, mely arra szolgál, hogy a kockázatkezelés és kontrolltevékenység a vállalkozás megfelelő üzletágában, tetszőleges igazgatóságán, szervezeti egységében, részlegében, projektjében, főosztályán, tevékenységi körében stb. valósuljon meg.

3.2 A COSO-keretrendszer komponensei és ezek összefüggései

Továbbiakban a COSO-keretrendszert (COSO I.) ismertetem részletesen, a kockázatkezelési aspektusok nélkül (azok csak a COSO II.-modellben találhatók meg). A COSO I.-modell 5 komponensében összesen 17 alapelvet (principles) és azokhoz kapcsolódóan 79 fókuszpontot (points of focus) rögzít⁴⁸, melyeket a

⁴⁸ A fókuszpontok felsorolásától, illetve részletes bemutatásától disszertációmban eltekintek. Azok részletesen megtekinthetők, olvashatók a COSO-keretrendszert leíró útmutatóban (COSO, 2013a.), (COSO, 2013b.).

vállalatoknak szem előtt kell tartaniuk, amikor belső kontrollrendszerüket kiépítik, illetve működtetik és fejlesztik (COSO, 2013a., p.Ch.2.).

Értelemszerűen a COSO egy kontrollrendszert leíró standardnak tekinthető, melyet a vállalatok önkéntes elhatározás alapján alkalmaznak és szabják magukra annak tartalmát, elemeit. Bár disszertációmban a létező és működő kontrollrendszerekről általában többes számban írok, egy vállalatban mindig egy konkrét kontrollrendszer működik, tehát ott az egyes szám használata az indokolt. Az egyetlen vállalati belső kontrollrendszer azonban – ideális esetben - integrált, magában foglal több vállalati elemet, tevékenységet, kockázati tényezőt, kommunikációs formát stb.

A COSO-keretrendszer 17 alapelvét az eredeti felépítés szerint, a komponensekhez igazítva a 4. számú ábra ismerteti részletesen:

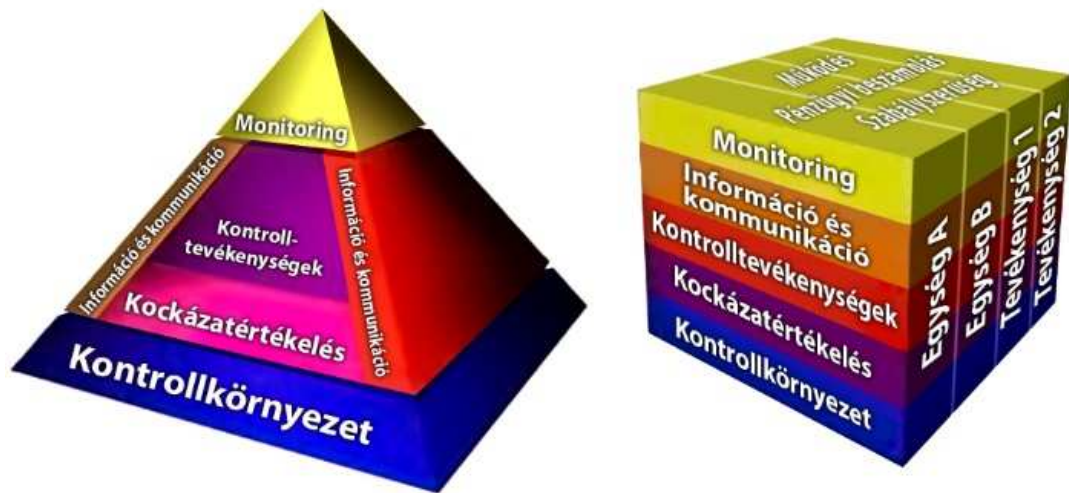
Komponensek	Alapelvek	Fókuszpontok száma
Kontrollkörnyezet	1. Elkötelezettség becsületesség és etikai értékek mellett	4
	2. Független igazgatótanácsi felügyelet	5
	3. Struktúrák, beszámolási vonalak, hatáskörök, felelőségek	3
	4. Kompetens munkatársak vonzása, fejlesztése és megtartása	4
	5. Munkatársak felelőssége a belső kontrolléért	5
Kockázatfelmérés	6. Világos célok kitűzése	5
	7. A célok elérésének kockázatait azonosítják	5
	8. A csalás lehetőségét mérlelik	4
	9. Jelentős változások azonosítása és felmérése	3
Kontrolltevékenységek	10. A kontrolltevékenységek kiválasztása és fejlesztése	6
	11. Általános IT kontrollok kiválasztása és fejlesztése	4
	12. Kontrollok megvalósítása irányelvek és eljárások segítségével	6
Információ és kommunikáció	13. Magas minőségű információ megszerzése, generálása és felhasználása	5
	14. Belső kontrollok működésének belső kommunikációja	4
Monitoring tevékenységek	15. Belső kontrollok működésének külső kommunikációja	5
	16. Folyamatos és/vagy szisztematikus értékelések végzése	7
	17. A belső kontroll hiányosságainak értékelése és kommunikációja	4

4. ábra: A COSO belső keretrendszer 5 komponense és hozzá tartozó 17 alapelve

Forrás: <http://www.bestarc.com/leverage-compliance/insights-revised-coso-integrated-framework-revised-coso-series/> (2015. 01. 14.) – saját fordítás

A vállalati belső kontrollrendszert a fenti háromdimenziós kocka mellett piramisalakzatban is ábrázolják. Az alábbi 5. ábra a COSO I. modellt láttatja piramisézetben, benne mind az öt komponenst. Ennek lényege, hogy a piramis alapköveit a kontrollkörnyezet testesíti meg (legelső szint), erre épülnek rá a kockázatfeltérési folyamat és a kockázatokra adandó válaszok, azaz a kontrolltevékenységek (második és harmadik szint). A piramis csúcsán a monitoring komponens áll (negyedik szint), amely felülről tekint rá a teljes COSO rendszerre, és vizsgálja annak minden elemét. Ezt a kétirányú és minden szintet behálózó rendszerműködést a kommunikációs és információs csatornák teszik lehetővé,

amely komponenst a piramis oldalain látjuk az ábrán. Ez kifejezi, hogy az információs és kommunikációs komponens a másik négy komponenssel állandó kapcsolatban van, összeköti azokat (Graham, 2015., pp.3-5.).



5. ábra: COSO I. piramis és COSO I. kocka

Forrás: <https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/736x/7a/33/4e/7a334ecd86a45c170dc8e631d429f6a9.jpg>
(letöltés: 2016. 03. 13.) – saját fordítás

A belső kontrollrendszer legfontosabb jellemzőit a szerzők az alábbiak szerint határozzák meg (Sawyer et al., 2003., pp.74-95.), (Löffler et al., 2011., pp.192-207.), (Kresalek & Merétey-Vida, 2008., pp.44-45.) , (NAV KEKI, 2011., pp.302-303.), (Sebes, 2012., pp.205-211.):

- A kontrollrendszer mindent magában foglal, alkotóelemei az emberek, a vonatkozó szabályzatok, az erőforrások, a tervek és célkitűzések, az informatikai alkalmazások, a követett normák és szokások stb. Ezekből áll össze a belső kontrollrendszer, ezek szükségesek a működtetéséhez. Önmagukban azonban ezek az elemek nem tudnak működni és kontrollálni egy szervezetet belülről, ehhez szükség van a vezetőre, aki az alkotóelemeket a rájuk vonatkozó logika szerint működteti, kölcsönhatásba helyezi.
- A kontrollrendszert a vezetők alakítják ki, és ők működtetik, ők irányítják, ők biztosítják hozzá az erőforrásokat, ők fejlesztik, és az ő felelősségük az is, ha a kontrollrendszer gyenge a szervezeten belül. A vezetők a kontrollrendszert erodálhatják, támadhatják is, ez esetben a kontroll kijátszása, eliminálása, megkerülése történik.
- A kontrollrendszer folyamatosan működik és szolgálja a szervezetet, nem egyszeri aktus. Vannak ugyan ciklikusan visszatérő részrendszerei, de a jól

működő belső kontroll folyamatosan látja el feladatát, és azonnal felhívja a figyelmet a standardtól való eltérésre.

- A kontrollrendszer áthatja az egész szervezetet, a munkatársak is részt vesznek a napi munkájuk ellátása kapcsán a kontrollrendszer működtetésében, ezért az állandó interakciók és kommunikáció révén alakul, idomul a szervezetben.
- A kontrollrendszernek nincs abszolút maximuma, teteje, soha nem lehet teljes értékű, mivel a szervezetet érő kockázatok sem csökkenthetők le nulla szintre, és nem zárhatók ki teljesen (reziduális kockázat). A belső kontrollrendszer tehát törekszik a teljességre, de azt soha nem tudja elérni, ám elfogadható szintű bizonyosságot nyújt.

A vállalat belső kontrollrendszerére a kontrolltevékenységek (Control Activities) vannak a legnagyobb befolyással. A modell alapján itt kapnak helyet azok a tevékenységek (vállalati aktivitások, cselekmények), melyek a kontrollrendszer napi működtetéséért, ilyen módon a kockázatkezelésért és -elhárításért is nagyrészt felelnek. E tevékenységekre jellemző továbbá, hogy a vállalkozás életében megelőző (preventív – azaz a káros esemény bekövetkezését elhárító) vagy utólagos feltáró/felderítő (detective – azaz utólagosan bizonyosságot nyerő) kontrolltevékenységnek tekinthetők, de például Sebes és mások műveikben még irányító (szabályozást előíró, megvalósítató) és korrekciós (utólagos beavatkozás céljából megvalósuló) kontrollokat is bemutatnak (Sebes, 2012., pp.232-234.), (Nagy & Németh, 2009., pp.110-111.).

A kontrolltevékenységet a COSO-keretrendszert leíró útmutató a következők szerint határozza meg (COSO, 2013a., p.Ch 7.), (INTOSAI Professional Standards Committee, 2004., p.34.):

„A kontrolltevékenységek azok az elvek (politikák) és eljárások, amelyeket a kockázatok meghatározása és a szervezet céljainak elérése érdekében alakítanak ki.

Ahhoz, hogy a kontrolltevékenységek hatékonyak legyenek, megfelelőnek, az adott időszakra vonatkozó tervnek megfelelően funkciójukat tekintve következetesnek, valamint költséghatékonyak, átfogónak, ésszerűnek, továbbá közvetlenül a kontrollcélokra vonatkozóknak kell lenniük.”

A szakirodalomban ezek a kontrolltevékenységek tipikusan a következők (Moeller, 2007., pp.83-86.), (COSO, 2013a., p.Ch 7.), (Fekete et al., 2006., p.160.), (Sebes, 2012., pp.230-235.), (Nagy & Németh, 2009., pp.109-110.) alapján:

- Felső vezetői szintű áttekintés (Top-level reviews), amely szerint a legfelsőbb szintű menedzsment feladata – a pénzügyi vezetés és az

auditorok támogatása révén – visszatérően, átfogóan megvizsgálni a szervezet működését, és szükség szerint beavatkozni, korrekciókat hozni. Ezek azok az általános kontrollok (General Controls), melyek az üzleti folyamatok, a technológiai előírások, az információs rendszer, a belső biztonsági előírások felett működnek, és kontrolljaik révén átfogják a vállalat teljes egészét.

- Közvetlen funkcionális vagy tevékenységmenedzsment (Direct functional or activity management), amely a topmenedzsment alatti és az onnan lefelé irányuló, azaz vállalaton belüli ágazati, funkcionális tevékenységek részletekbe menő kockázatkezelését és konkrét ellenőrzését foglalja magában. Valamint ide tartozik a műveletek, folyamatok és tevékenységek időnkénti felülvizsgálata is, valamint az általános felügyelet (Supervision) a különféle feladatkörök kialakításában, felülvizsgálatában és jóváhagyásában, az ezzel kapcsolatos vezetői útmutatásra és a beosztottak képzésére vonatkozóan.
- Információs tájékoztatási folyamat (Information processing), mely magában foglalja a vállalati adatok gyűjtését az IT-rendszer segítségével, valamint az egyéb forrásokból (papír, e-mail, szóbeli tájékoztatás) eredő adatok feldolgozását a hátrányos, kockázatos tényezők mielőbbi feltárása, beazonosítása érdekében.
- Fizikai kontroll (Physical controls), amely a vállalat vagyontárgyainak (készleteinek, tárgyi eszközeinek, létesítményeinek) szemlélését és a megóvásuk érdekében tett intézkedéseket foglalja magában annak érdekében, hogy azok védve legyenek az eltulajdonítással, a szándékos vagy véletlen károkozással szemben.
- Teljesítménymérés (Performance Indicator), amely pénzügyi és nem pénzügyi mutatók, átfogó kulcsteljesítmény-mérő eszközök révén teszi alkalmassá a szervezetet céljainak elérésére, a működés mérését teszi lehetővé.
- Hatáskörök szétválasztása (Segregation of duties), amelynek értelmében a feladatokat megvalósító személytől függetleníteni kell azt a másik (legalább egy) személyt, aki a tevékenységet felügyeli, illetve ellenőrzi, annak eredményét jóváhagyólag nyugtázza, az azzal kapcsolatos pénzügyi teljesítéseket igazolja a szervezetben. Olyan engedélyezési és jóváhagyási folyamatok, eljárások meghonosítása és bevezetése tartozik ide tehát, ahol a „négy szem elve” (azaz legalább két külön személy részvétele szükséges a procedúrában) érvényesül annak érdekében, hogy a nyilvántartásokba csak szándékolt, jóváhagyott, ellenőrzött adatok kerülhessenek bele, illetve a vállalkozás védve legyen belső csalások,

szabotázsok, szándékos vezetői szabálytalanságok (management-override) ellen.

Az INTOSAI útmutatójában (INTOSAI Professional Standards Committee, 2004., pp.26-34.) a fentiekén túlmenően ismerteti még a következő, ide vonatkozó kontrolltevékenységeket is:

- Forrásokhoz és nyilvántartásokhoz való hozzáférés (Access to resources and records) kontrollja, amely a megfelelő jogosultsági rendszerek kialakítását és e rendszerek felülvizsgálatát jelenti, kiemelten az informatikai rendszerekre vonatkozóan⁴⁹. Ez magában foglalja az érzékeny adatok hozzáférhetőségét, tárolását is.
- Egyeztetések, összevetések elvégzése (Reconciliations), azaz a folyamatokba ágyazott kontrollok elvégzése, amelyekkel az egyes műveletek mért eredményeinek, jellemzőinek nagyságrendje és összefüggései állapíthatók meg.
- Igazolások végzése (Verifications), mely lépés a gazdasági események megtörténtét, elvégzését, megvalósulását hivatott ellenőrizni mind mennyiségben, mind minőségét illetően.

A vállalati belső kontrollrendszer fenntartásának, működtetésének eredményeit, hasznait a következők szerint azonosíthatjuk (Salamon, 2013., p.38.):

- Célkitűzések elérését veszélyeztető kockázatok kezelhetővé válása a szervezetben, erre való felkészültség és módszertani tudás megléte.
- Tulajdonosi érdekek védelme, tulajdonosi érték növelése, valamint a vállalat jelenlegi és jövőbeni piaci értékének növelése.
- Általános rugalmasság előre nem látható esetekre, felkészültség és tudatosság az incidensek, eltérések, fenyegetések kezelése és elhárítása területén.
- Megbízható információk biztosítása vezetők döntéseihez, intézkedéseihez, beavatkozásokhoz.
- Magasabb hatékonyság, eredményesség, gazdaságosabb működés elérése a szervezetben, ezáltal a jövedelmezőség és a profittermelő⁵⁰ képesség javítása.

⁴⁹ E kontrolltevékenység jellegében a fizikai hozzáférési kontrolltevékenységekhez kapcsolódik, de ugyanakkor nem konkrét tárgyra, hanem adatbázisokra és annak rekordjaira vonatkozik.

⁵⁰ Amennyiben ez cél. Létezhet ugyanis nulla profitot maga elé kitűző, nonprofit szervezet, vagy veszteséget megcélzó, de azt minimalizáló szervezet is.

- Érintettek (stakeholders) bizalmának növelése, kiemelve a külső érdekelteket, úgymint a hatóságokat, finanszírozó bankokat, stratégiai partnereket stb.

A fentiekben olvashattuk a COSO-modell definíciójában azokat a nevesített szereplőket, akik a vállalati belső kontrollért felelősek. Ezt meghaladóan a COSO-modellben a belső kontrollrendszer és a kontrollfolyamatok működtetéséért és fejlesztéséért több szervezeti egység, illetve személy is felelős. Egy szervezetben mindenki visel valamilyen szerepkört, illetve felelősséget az üzleti kockázatok kezeléséért, a kontrollrendszer működtetéséért – a vezetőktől kezdődően egészen a fizikai végrehajtó személyzetig. A középvezetők, a közvetlen irányítást végzők feladatkörükből adódóan ellátnak vezetői kontrollfunkciókat, de az automatikus kontrollok, illetve a folyamatba épített kontrollok révén a beosztott munkatársak is alkalmaznak kontrolltevékenységeket munkakörükben.

Moeller a kulcsszereplőket a következők szerint részletezi (Moeller, 2007., pp.112-144.):

- Chief Executive Officer (CEO), azaz az első számú vezető, aki egyrésztől irányítja, vezeti a szervezetet, másrésztől képviseli a vállalatot az érdekeltek felé, harmadrészt kulcsszerepe van az erőforrások elosztásában, illetve az ezek feletti döntésekben. Ezért az első számú vezető többféleképpen is érintett a belső kontrollrendszer működtetésében:
 - Megszabja az alapvető elvárásokat az alább részletezett, kulcspozícióban lévő menedzsmenttagok számára, irányítja, vezeti őket, beszámoltatja őket, működteti a vállalatban belüli koordinációt, ebből fakadóan az információs rendszereket is.
 - Szabályzatokkal, írásos eljárásrendekkel rögzíti a vállalatban belüli formalizált ellenőrzési és kontrollfolyamatokat, meghatározza azok elemeit, és (áttételesen) anyagi forrásokat biztosít az auditori, kontrolleri, kockázatkezelési, compliance-, IT-, fraud menedzsment stb. területeknek.
 - A tulajdonosok felhatalmazásával, velük egyetértésben meghatározza a vállalat jövőképét, stratégiáját és azokat az elvárt kulcsteljesítményeket, melyeket a kontrollrendszernek mérnie és amelyekről visszacsatolást adnia kell.
 - Személyes vezetése, habitusa, karizmája, cselekedetei meghatározó befolyással vannak a szervezeten belüli kultúrára, ezen keresztül ő a vállalati értékrend egyik fő alakítója, ilyen módon a nem formalizált kontrollok fő mozgatórugója, az etikai és morális követelmények megtestesítője, illetve számonkérője.

- A jogszabályok és a vállalati belső előírások alapján neki van általános felelősségrevonási joga, de egyben neki van tájékoztatási és intézkedési kötelezettsége is (pl. a felügyelőbizottság irányába), ha a vállalat működése kapcsán negatívum (jogsértés, veszteség, lopás, visszaélés, káros kockázat stb.) jut tudomására.
- Chief Risk Officer (CRO), aki a vállalaton belüli kockázatkezelés rendszeréért és annak menedzsmentszintű működtetéséért felel. Felel valamennyi, a vállalat működését befolyásoló kockázati hatás feltárásáért, illetve menedzseléséért, beleértve ennek módszertani és irányítási feladatait is. Munkája során általában a pénzügyi vezetőnek (CFO⁵¹) riportál, jelentéseit a felügyelőbizottság (FB), illetve az audit bizottság is megkapja.
- Chief Financial Officer (CFO), azaz a pénzügyi vezető, aki a vállalat tevékenysége során keletkező gazdasági események nyilvántartásáért, könyveléséért felel, összeállítja a társaság pénzügyi beszámolóit, és felel azért, hogy a pénzügyi-számviteli folyamatokban a beépített kontrollpontok eredményesen működjenek. Felelős továbbá az utólagos egyeztetések, követő kontrollok működtetéséért, a feltáró kontrolltevékenységek ellátásáért.
- Chief Information Officer (CIO), vagyis az informatikai ügyek felelős vezetője, aki felel az IT-rendszer megbízható működéséért, az ott tárolt adatokhoz való jogosultsági/hozzáférési rendszer naprakészségéért, az adatok állandó biztonságos meglétéért, azonban nem felel az adatok tartalmáért, mivel nem ő állítja azokat elő.
- Chief Organisation/Operational Officer (COO), aki az alaptevékenység elvégzéséért felelős termelési, szolgáltatási vezető, vagyis szervező-specialista a vállalatnál. Munkaköréből kifolyólag ő szervezi a vállalat értékteremtő fő folyamatainak működését, ő felel a végtermék előállításáért, és ezért rajta múlik a vállalat stratégiájának megvalósítása, a minőségi kiszolgálás, a vevők folyamatos ellátásának megszervezése. Ezért az alapfolyamatok szintjén a COO működteti azokat a kontrolláló, elemző, feltáró és előrejelző eszközöket, amelyek hibákat, hiányokat jelezhetnek előre a napi működést illetően.
- Chief Audit Executive (CAE), aki a vállalaton belüli függetlenített belső ellenőrzési rendszer megszervezéséért és működtetéséért felel, ilyen módon preventív és követő kontrollokat egyaránt gyakorol. Munkája révén a szervezet vezetője, menedzsmentje objektív bizonyosságot szerez,

⁵¹ Chief Financial Officer, lásd a következő pontban részletesen

képet kap a tevékenységek célszerűségi, hatékonysági, eredményességi és gazdaságossági kérdéseiről csakúgy, mint a szabálykövetésről és a az adatok megbízhatóságáról.

A COSO 2013-as felülvizsgálata során a felelős szereplők nevesített listájába bekerült még a Chief Legal Officer (CLO), aki a vállalat jogi feladatainak megszervezéséért és irányításáért felel (COSO, 2013a., p.Ch. B.).

Érdekesség⁵², hogy bár a definícióban a board of directors (igazgatótanács) kiemelten szerepel, a COSO-modell szakirodalma részletesen nem foglalkozik az igazgatótanács, illetve az Audit Committee (igazgatótanácsnak alárendelt audit bizottság) felelősségével, operatív működésével és annak (legalább a) monitoringtevékenységben való részvételével. Pusztán rögzíti, hogy ezek a kontrollkörnyezet részét képezik (COSO, 2013a., p.Ch. B.). A monitoring kapcsán megfogalmazott minőségi elvárásokról és a tapasztalatok megosztásáról lásd részletesen Kinney cikkét (Kinney, 2000.).

3.3 Kritikai észrevételek a COSO-moddellel kapcsolatosan

Egy tetszőleges modellre vonatkozóan több típusú kritikát is meg lehet fogalmazni. Az egyik módszertani jellegű, mely elfogadja a modell lényegét és értelmét, de kritizálja annak operatív tartalmát, míg a másik típusú kritika alapvetően a modell fő mondanivalóját, értelmét, létét igyekszik támadni. E megközelítések igyekeznek a COSO keretrendszert kiegészíteni, illetve új szemléletben megközelíteni a vállalati kontrollok gyakorlásának módját, modelljét. Jelen kifejtésemben igyekszem mindkét típusú kritikát összegyűjteni és bemutatni.

A kritikák egy része elfogadja a kontroll létét, de annak optimális mértékére és korlátaira hívja fel a figyelmet. A belső kontrollrendszer nem lehet csodafegyver, 100%-os, abszolút kontroll soha nem garantálható a szervezetekben (COSO, 2013a., p.Ch.10.). Mivel a szervezetek ember alkotta és általa működtetett rendszerek, ezért mindig lehetnek bennük hibák, vétlen tévedések és szándékos kijátszások. A szervezeti belső kontrollok működtetése önmagában tehát nem determinálja a szervezeti célok elérését, és nem következik a vállalati stratégia megvalósítása sem.

⁵² További érdekesség, hogy a modell csak általában említi a munkavállalók feladatait a kontrolltevékenységeket illetően, de nem részletezi szerepüket, helyüket a kontrolltevékenységekben (COSO, 2013a., p.Ch. B.). Az INTOSAI GOV 9100-as irányelvében a közszféra esetében a belső érintett munkavállalókat, a külső érintetteket és az ellenőrzést végzőket, valamint a törvényhozókat is megjelöli, mint akik a belső kontrollrendszer működésére valamilyen módon (értékeléssel, monitoringtevékenységgel, dokumentálással, szabályozással stb.) befolyással bírnak (INTOSAI Professional Standards Committee, 2004., pp.45-46.).

Önmagában a belső kontrollrendszer reagál, figyelemfelhívást közöl, beavatkozásra figyelmeztet, igyekszik megóvni károktól, de kell a másik oldalon a vezetés, a menedzsment fogékonysága, akarata, szándéka is a problémák feltárása, megismerése és megoldása iránt. Mivel pedig az erőforrások szétosztását a menedzsment végzi, ezért ha nem jut a kontrolltevékenységekre erőforrás (pénz, ember, szakirodalom, szoftver stb.), akkor azok nem teljesítik be küldetésüket. A menedzsment válaszadási kötelezettségére, reagálási módjára azonban a COSO-keretrendszer nem ad érdemi iránymutatást, javaslatot.

Vita tárgya, hogy a vállalati belső kontrollrendszer mennyiben a nagyvállalatok sajátossága, és hogyan tudja azt egy kis- vagy közép méretű vállalkozás alkalmazni. Egyrészt a KKV szektorban működő cégek sajátosságai eltérnek a nagyvállalatokétól, mert kisebb létszámban, laposabb szervezetben, kisebb földrajzi kiterjedtséggel, kevesebb erőforrással, kevésbé dokumentált belső folyamatokkal stb. dolgoznak. Másrészt viszont a KKV szektor vállalkozásai is csak akkor tudnak hosszú távon fennmaradni és túlélni, ha célirányosan követik stratégiájukat, mérik és értékelik hatékonyságukat, kezelik az üzleti folyamatokban felmerülő kockázatokat, és jogszabálykövető magatartást tanúsítanak. A dilemma az, hogy egy KKV hol találja meg az optimális kontrollmixet működése során, amely mix nem viszi túlzásba a kontrollokat (felesleges bürokrácia), de nem is becsüli alul annak szükségességét (elégtelen kontrollok). E kettő áthidalására és az optimális szint megtalálásához a COSO 2006-ban kiadta a kis- és középvállalkozásoknak szóló ajánlását (COSO, 2006.) és az ehhez tartozó gyakori kérdésekre adott válaszait.

A kontrollrendszerek haszna és a működtetésük erőforrásigényessége (cost-benefits analysis) kapcsán gyakran kritikaként fogalmazódik meg a túlzásba vitt kontroll (overcontrol) veszélye a kontrollmechanizmusokat illetően (Sawyer et al., 2003., pp.101-104.). Ez akkor következik be egy óriás méretű szervezetben, amikor a belső kontrollrendszer annyira szerteágazóvá, sokrétűvé és túlburjánzóvá válik, hogy az egyértelműen a folyamatok lelassulásához vezet, késői döntéshozatalt eredményez, kontraproduktívvá válik a szervezetben, passzivitásra sarkall, és végül éppen a kontrolleszközök alkalmazása nem hozza az elvártakat, sőt károssá és feleslegessé válik a szervezet számára. Ezért a vezetés nemcsak a kontrollrendszer működtetéséért, hanem optimális mértékéért és mélységéért is felelős. Ennek megtalálása azonban nem magától értetődő a szervezetben.

A belső kontrollrendszer azért sem lehet mindenek felett álló, univerzális és tökéletes vezetői eszköz, mert korlátai vannak, melyek az alábbiak (COSO, 2013a., p.Ch. 10.), (INTOSAI Professional Standards Committee, 2004., p.12.), (BPP, 2011., pp.143-144.), (Salamon, 2013., p.36.):

- Az emberi tévedést nem lehet kizárni, s egy vállalatban belül többen is tévedhetnek ugyanabban a kérdésben vétlenül, főleg ha esély van arra, hogy egymást meggyőzzék érvekkel, téves feltételezésekkel, helytelen forrásadatokkal.
- A kontrollok működtetése is költségekkel jár, az erre fordított anyagi erőforrások felhasználásának pedig ésszerű korlátai vannak. Ezért a szervezet nem tud mindent, mindig, mindenáron ellenőrizni, mert a kontrollrendszer működtetési költségei ilyenkor meghaladják a várható hasznokat. Ezért a vezetés a kockázatokat csökkentheti ugyan, de maradéktalanul kizárni és megszüntetni nem tudja őket, s mindig van valamekkora maradékkockázat, amely a szervezetre negatív hatással lehet.
- A belső kontrollrendszer nem pótolja a vezetők elkötelezettségét, az alkalmazottak motiváltságát és a kontrollt működtetők szakmai felkészültségét, valamint a dolgozók etikai, morális stabilitását és értékrendjüket sem. Ezt más személyzeti programnak, emberierőforrás-menedzsment-rendszernek kell biztosítania (amennyire lehetséges).
- A szándékosság felülír minden védelmi mechanizmust. A belső kontrollrendszert ismerők az egyes kontrollpontokat kijátszhatják, az ellenőrzések eredményeit felülírhatják, a döntési és engedélyezési kontrollokkal az erre felhatalmazott vezetők visszaélhetnek, a szervezeti hatalommal rendelkezők a kontrollpontokat kiiktathatják vagy megszüntethetik. Ez végeredményben a belső kontrollrendszer szándékos veszélyeztetését, működésképtelenné válását jelenti.

A kritikák egy másik, kisebbik része a COSO II., azaz a COSO-ERM-rendszerrel kapcsolatos, és érdemben támadják annak kockázatkezelési irányultságát -. Ezen kritikák szerint a kontrollrendszer és a kockázatkezelési rendszer nem lehet ugyanazon rendszeren belül, mert a kettőnek más az iránya, célja a szervezeten belül (Williamson, 2007., p.1091.). Ezért e kritikák arra hívják fel a figyelmet, hogy a modern, önálló kockázatkezelési elvek (AIRMIC 2002⁵³, ISO 31000:2009⁵⁴, OCEG⁵⁵, BASEL⁵⁶ stb.) és módszerek jobb eredményekre vezethetnek, mint a COSO-ERM-keretrendszerbe ágyazott kockázatkezelés. Ugyancsak kritika illeti a COSO-ERM-

⁵³ Lásd a szabványt bővebben itt: <http://www.airmic.com/> (letöltve: 2015. 03. 09.)

⁵⁴ Lásd bővebben: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm> (letöltve: 2015. 03. 09.) angol nyelven, MSZ ISO 31000:2015 hivatkozásként magyar nyelven, valamint az 1. számú függelékben bemutatott szabványoknál.

⁵⁵ Lásd bővebben: <http://www.ocedg.org/category/theme/risk-management/> (letöltve: 2015. 03. 09.).

⁵⁶ Lásd bővebben: <http://www.bis.org/bcbs/> (letöltve: 2015. 03. 09.).

keretrendszernek a zárt rendszerre vonatkozó feltételezését, a kritika szerint ugyanis a szervezet sem zárt rendszer, így annak kockázatkezelési eljárási keretrendszere sem lehet zárt és a környezettől független (Williamson, 2007., p.1101).

Másrészről a COSO I. és a ráépülő COSO-ERM-keretrendszerben használt kockázat definíciója eltér más, kifejezetten kockázatkezeléssel foglalkozó művek definícióitól (Williamson, 2007., pp.1096-1097.), harmadrészt a COSO-ERM-rendszer megragadt a keretrendszer szintjén, és az optimális kockázatmérték, illetve kockázatvállalás szintjét nem adja meg nekünk (Kurniawanti, 2010., pp.317-322.), valamint nem elég konkrét és gyakorlatias, vagyis a felhasználók, menedzserek számára a gyakorlatba való átültetése és a mindennapok nyelvére való lefordítása nehézségeket okozhat (Quinn, 2006, pp.1-9.).

3.4 További modellek

A COSO-modellt alapul véve, arra építkezve, illetve annak hiányosságait kiküszöbölendő jöttek létre újabb, más aspektusú szervezeterányítási, -szabályozási és kontrollrendszer-modellek, hogy a COSO-ból esetlegesen hiányzó vagy nem hangsúlyos elemeket pótolják más szempontokkal.

Az IIA 2013-ban publikálta a három védelmi vonalból álló modelljét (The Three lines defense model), mely a vállalkozások üzleti folyamataira vonatkozó kontrollokat három, egymásra épülő vonalban (lépcsőben) szemlélteti. A védelmi vonalak együttesen és egymással együttműködve szolgálják az eszközök, a vagyon védelmét, a szabályszerű működést és az üzleti célok megvalósulását (IIA, 2013b), (Anderson & Eubanks, 2015.). A védelmi vonalak rendszere és a rendszer kulcsszereplői a következők:

- 1. vonal: alaptevékenység szintje. Itt történik minden olyan operatív, mindennapi kontrolltevékenység, melyet az értékteremtő folyamatokban a szakterületek alkalmaznak a saját munkájuk ellenőrzése, kontrollja céljából. Ezek a kontrollok főként operatív vezetői, illetve a szabályszerűség betartását ellenőrző kontrollok. Az első vonalbeli kontrollokat tehát magukon a termelő, kereskedő, szolgáltató területeken belül alkalmazzák (pl. gyártó üzem, raktár, szállítmányozás, értékesítés) – mégpedig azok, akik az üzleti folyamatok kulcsszereplői, az üzleti területek gazdái, folyamatgazdái. Az ő felelősségük a saját hatáskörükbe tartozó részfolyamat(ok) során felmerülő kockázatok kezelése, és ennek érdekében az elsődleges kontrollok alkalmazása.
- 2. vonal: szakosított támogató szervezetek szintje. A második védelmi vonalban helyezkednek el a támogató, szolgáltató szervezetek, amelyek az

operatív működésben közvetlenül nem vesznek részt, hanem azt szakértelmükkel, belső szolgáltatásaikkal, támogató funkciójukkal és részben belső irányító, direktív szabályalkotó feladatukkal ciklikusan, időről-időre visszatérően erősítik. Ilyen kontrollokat gyakorol többek között a controlling, a kockázatkezelés, a minőségirányítási szervezet, a jogi osztály, a belső elhárítás, a compliance terület stb. A második vonalban felülvizsgálják az első vonalbeli kontrollok eredményeit, ill. szakértelmükkel támogatják a kontrollok hatékonyabb gyakorlását.

- 3. vonal: függetlenített belső ellenőrzés szintje. A harmadik védelmi vonal egyetlen szereplője a függetlenített belső ellenőrzési szervezet. A belső ellenőrök mindentől és mindenkitől függetlenül, utolsó védelmi vonalként ellenőrzik az előző két szinten megvalósuló kontrollokat, és rendszerszintű megállapításokkal, javító szándékú észrevételekkel segítik a menedzsmentet és a társaságirányítási szintet.

A három védelmi vonal fölött helyezkedik el a top-menedzsment (operatív csúcsvezetés) és afelett a társaságirányítási szint (igazgatótanács, felügyelő bizottság, audit bizottság stb.). Az egyes védelmi vonalaktól érkező, összegzett beszámolókat, illetve komplex döntési javaslatokat e két vállalati csúcscsint értékeli, illetve hoz döntéseket.

A védelmi vonalak komplex modelljére külső szereplőként ráhatással vannak a külső hatóságok, amelyek ellenőrzéseket végeznek, illetve a jogalkotó szervek, amelyek jogszabályokkal, közleményekkel, határozatokkal befolyásolják a vállalatok működését, így a kontrollrendszereiket is.

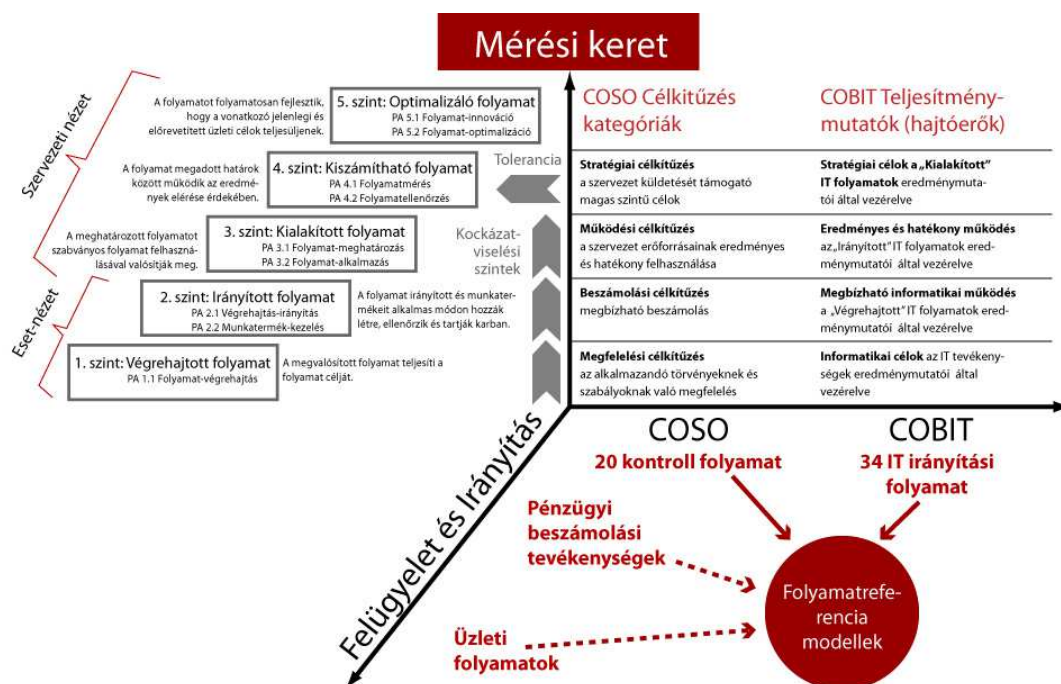
A három védelmi vonalból álló modell ábrája az alábbi (IIA, 2013b, p.2.):



6. ábra: Három védelmi vonal modellje

Forrás: (IIA, 2013b, p.2.) – saját fordítás

Meghatározó, a vállalati folyamatokat a COSO-moddal integráló eszköz az, mely a nemzetközi fórumokon Enterprise SPICE modellként⁵⁷, hazánkban a felelős vállalatirányítás modellje néven vált ismertté. A modell a COSO, a COBIT és az ISO/IEC 15504-2 szabvány által meghatározott folyamat-attribútumok felhasználásával, ötlépcsős, egységes értékelési skála mentén méri a vállalat irányítási folyamatainak érettségét (Business Process Modelling for Governance SPICE & Internal Financial Control (BPM-GOSPEL) konzorcium, 2012., pp.29-31.). A modell ábrája az alábbi:



7. ábra: Irányítási Képességfelmérési Modell (Governance SPICE)

Forrás: (Business Process Modelling for Governance SPICE & Internal Financial Control (BPM-GOSPEL) konzorcium, 2012., p.30.), magyar nyelvű változat

A Governance SPICE modell a következő területeket fedi le a vállalati működés irányítása, célkitűzésrendszere és kontrolltevékenységei közül (Ivanyos, 2011.):

- Szabályozott vállalati működés elérése, biztosítása:
 - a) Kockázattudatosság
 - b) Elszámoltathatóság

⁵⁷ An Integrated Model for Enterprise-wide Assessment and Improvement Technical Report, lásd a szervezetet (csoportot) bővebben itt: <http://enterprisespice.com/page/publication-1> (2015. 01. 16.) illetve itt: <http://www.slideshare.net/ErnestWallmueller/strategies-process-improvementwithesspice2013v21ewa> (2015. 01. 16.)

- c) Kompetencia
- d) Hitelesség
- e) Folyamatintegritás
- f) Adatvédelem
- g) Elkötelezettség
- h) Kontrollhatékonyság
- Fenntartható vállalati működés elérése, biztosítása:
 - a) Versenyképesség
 - b) Kiaknázhatóság
 - c) Elégedettség

A felelős társaságirányítás meghatározását és a vállalati kontrollban betöltött szerepét a fentiekhez hasonlóan említi Kovács Árpád, illetve Kresalek Péter és Merétey-Vida Zsolt műveikben (Kovács, 2007., pp.206-207.), (Kresalek & Merétey-Vida, 2008., p.28.). A Governance SPICE modell vállalati szférán túli, közszférában való alkalmazhatóságáról lásd bővebben Ivanyos János és Roóz József cikkét (Ivanyos & Roóz, 2010.).

A mérlegképes könyvelők kanadai intézete⁵⁸ a COSO-modelltől függetlenül, de annak elveit figyelembe véve kialakította a belső kontrollra vonatkozó saját útmutatóját (Guidance on Control), és ennek alapján négy területet határozott meg, melyekhez összesen húszpontos ajánlást tett közzé (Margaret E. & Leon A.M., 2000., p.14.), (Sawyer et al., 2003., pp.68-69.). A négy terület a következő:

- Céltudatosság (Purpose), vagyis teljesítménycentrikusság, azaz a kockázatok feltárására és a célokat veszélyeztető helyzetekre való válaszképesség, illetve intézkedési hajlam megléte.
- Elköteleződés (Commitment), azaz a munkavállalók lojalitásának erősítése etikai normák beiktatásával, illetve a megbízhatóság hangsúlyozásával.
- Képesség (Capability), azaz a tudás, az információfeltárás és –elemzés, továbbá a szakmai képzés feltételrendszerének beépítése a vállalat működésébe.
- Folyamatos tanulás (Monitoring & Learning), azaz a környezet, az információk és a folyamatok vizsgálata, illetve rendszeres, objektív mérésen alapuló helyzetértékelés készítése a vállalat állapotát illetően.

A Londoni Tőzsdetanács Nigel Turnbull összegző jelentése alapján 1999-ben publikálta Guidance for Directors on the Combined Code című művét a londoni

⁵⁸ A szervezet eredeti elnevezése: *Canadian Institute of Chartered Accountants* (CICA) volt, a szervezet mai neve *Chartered Professional Accountants of Canada*. Tevékenységüket lásd bővebben: <https://www.cpacanada.ca/> (2015. 03. 09.)

tőzsdére bejegyzett vállalatok számára, mely a későbbiekben Turnbull-útmutatóként vált ismertté. A Turnbull-útmutató a COSO-modellhez hasonlóan a kontrollkörnyezethez igazítva határozza meg a vállalatok számára a kontrolltevékenységeket, az információs és kommunikációs folyamatokat és a monitoringfolyamatokat, azaz ezek köré építi fel a belső kontrollrendszert, azonban a COSO-ban megismert kockázatkezelési komponenst nem tekintették különálló elemnek (BPP, 2011., pp.36-38.), (Merétey-Vida, 2007., p.5.), (ICAEW, 1999., p.7.). Mára az útmutató számos felülvizsgálaton esett át, és az FRC⁵⁹ több különálló útmutatót adott ki helyette.

A szakirodalom a fentiekén túlmenően egyéb szakmai standardokkal veti össze a COSO-modellt, melyeknek vagy informatikai (pl. COBIT), vagy pénzügyi (pl. BASEL) orientációjuk vagy egyéb kontrollaspektusai vannak (Colbert & Bowen, 1997., pp.1-11.).

3.5 Összegzés

Disszertációm jelen fejezetében a belső kontrollrendszer modelljét és jellemzőit mutattam be részletesen, azaz a COSO-keretrendszert ismerttettem. E fejezetben hangsúlyt kaptak azok a szereplők, akik a kontrolltevékenységeket végzik, valamint a COSO-alapú belső kontrollrendszerek kritikáit mutattam be. A kulcsszereplők fontosak számomra azért, mert a következő, az intézményesülésről szóló fejezetben ezen szereplőkre visszahivatkozom majd. A kritikák ismertetése pedig azért fontos, mivel ezek adnak magyarázatot, ismertetnek okokat egy rosszul működő, nem hatékony, pazarló és eredményeket felmutatni mégsem tudó belső kontrollrendszert illetően.

Értekezésem következő fejezetében – innen továbblépve – a belső kontrollrendszerek intézményesülését mutatom be, ahol a hangsúly a vállalati belső kontrollrendszer fejlődésén, organikus megszerveződésén, továbbá az ezzel kapcsolatos szervezetszociológiai modelleken van.

⁵⁹ Financial Reporting Council (FRC), azaz a brit pénzügyi jelentések tanácsa. Lásd bővebben: <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Codes-Standards/Corporate-governance/UK-Corporate-Governance-Code/Guidance-for-boards-and-board-committees.aspx> (2015. 02. 23.)

IV. RÉSZ

A VÁLLALATI KONTROLLRENDSZEREK INTÉZMÉNYESÜLÉSE

Az intézmény szó főnévi formában⁶⁰ klasszikus jogi kifejezés: jogalanyisággal rendelkező szerv vagy szervezet⁶¹, valamely közösségi célra létesített, bizonyos személyi keretekkel rendelkező társadalmi vagy állami szervezet. Intézmény például a kórház, az egyetem vagy egy sportlétesítmény. Ugyanakkor a római jog bevezette a jogintézmény fogalmát⁶² is, amelyben maguk a jogi normák konstruálnak valamilyen cselekvési teret, eljárást. Ilyen jogintézmény például a tulajdonjog, a kártérítés, az adózás vagy az öröklés, melyeket a mai napig is használunk.

Az intézmény szót a politikatudomány is használja, igaz, politológiai megközelítésben, s jellemzően politikai intézményeket azonosít vele. Ilyen intézmény például a többségi döntés elve, az állam, az önszerveződés vagy a pártrendszerek. Ezek mindegyikére jellemző, hogy tartósan elfogadott szabályrendszerek alapján, az emberek számára objektíven adottnak tekintve, de az ő befolyásolásukkal működnek, és keretet adnak az emberi cselekvésnek (Goodin & Klingemann, 2003., pp.137-221.), (Bayer, 1999., pp.89-92.).

Az intézmény szónak azonban van szociológiai jelentéstartalma is, amely a társadalomban kialakult rendszereket, szokásokat, cselekvési formákat foglalja magában. Ezt támasztja alá az intézményesít ige alapvető jelentése is⁶³: intézményszerűvé tesz, így rendszeresít. Ha a szociológia az intézményesülést makroszinten vizsgálja, akkor társadalmi intézményekről beszélünk, ilyenek például az oktatás, az egészségügyi ellátás vagy a vallás. Ezeket szokás intézményrendszernek is nevezni, ahol magánszemélyek (orvosok), jogi személyek (pl. kórházak) és ezt szabályozó szervezetek (pl. egészségügyért felelős minisztérium) együttműködve hoznak létre és működtetnek társadalmi szinten jelentős ellátórendszereket (pl. egészségügyi ellátórendszer)⁶⁴. Ha pedig az

⁶⁰ Magyar értelmező kéziszótár(2003), Akadémia Kiadó, Budapest, 572-573. oldal, intézmény szó

⁶¹ Hargitai József (2005): jogi fogalomtár, 702. oldal, intézmény szó

⁶² Értsd: „jogintézmény: jogi normák egy csoportjából felépített olyan normatív séma, mely egy állandósult társadalmi viszonytípust szabályoz”. Szabó Miklós (szerk) (2012): Bevezetés a jog- és államtudományokba, p. 337., ötödik, átdolgozott kiadás, Prudentia Iuris, Miskolc, illetve lásd részletesebben: Földi & Hamza (1996): A római jog története és intézményei, p.69-70., Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

⁶³ Magyar értelmező kéziszótár(2003), Akadémia Kiadó, Budapest, 573. oldal, intézményesít ige

⁶⁴ Disszertációnak nem célja az ellenőrzés, illetve a kontroll hiányának makroszintű, azaz társadalmi problémaként való kezelése és bemutatása. Azt, hogy egy társadalomban mi számít problémának, és mik a

intézményesülést mikroszinten ragadjuk meg, akkor a csoportok, közösségek, szervezetek működését, belső mechanizmusait, a benne résztvevő egyének cselekvéseit elemzzük. Ilyen mikroszint például a család, a civil szervezet, a lakóközösség vagy éppen egy vállalkozás (McKinney & Mone, 2003., p.363.), (Giddens, 1995., pp.375-377.) (Fulcher & Scott, 1999., p.503.), (Kieser, 2003., pp.413-416.), (Farkas, 2001., pp.142-147.), (Andorka, 2003., p.351.).

Mikroszinten tehát az intézményi szociológia, a szervezetszociológia, valamint az új intézményi szervezetelméletek⁶⁵ mikroinstitucionalista megközelítése segítenek számunkra tipizálni a bekövetkező eseményeket, megértetni és magyarázni a jelenségeket és az azok mögött húzódó kényszereket és motivációkat, valamint segítenek az egyéni és kisközösségi cselekvéseket leírni, jellemezni (Kieser, 2003., pp.386-390.). Az intézményesülés, mint folyamatra utaló fogalom, végigkíséri az intézmény létrejöttét, amelynek végeredményeképpen létrejön a stabilintézmény, amely beágyazódik, megszilárdul a szervezetekben.

Disszertációm ezen részében azt vizsgálom tovább, hogy a vállalatokon belüli kontrollok miképp állandósulnak és válnak a szervezet mindennapi működésének részévé, azaz hogyan intézményesülnek a vállalkozásokban. Mindezt az institucionalista (intézményi szervezetelméleti⁶⁶) megközelítésből kívánom megtenni. A jobb megértés érdekében egy-egy fő gondolatot a belső kontrollrendszer témájához illeszkedő, tipikus példával támasztok alá az alábbi bekezdésekben⁶⁷.

Egy szervezet keletkezésének okát, a szervezeten belüli folyamatokat, működési eljárásokat, viszonyokat, élethelyzeteket a szervezetszociológia, ill. a különféle szervezetelméletek széleskörűen vizsgálják. Számos megközelítés létezik, amelyek leírják egy vállalat működésének sajátosságait, mozgatórugóit. Ilyen például a megbízó-ügynök elmélet, az evolúcióelmélet, a tranzakciós költségek elmélete vagy az institucionalista szervezetelmélet. Ezen elméletek megalkotói különféle kutatói irányultsággal, lényegfeltáró aspektussal, nézettel közelítenek egy-egy szervezethez és elemzik annak működését (Kieser, 2003., p.2.), (Arwinge, 2013., pp.29-36.).

megközelítés elméleti alapjai, a kezelés módjai, lehetséges megoldásai, lásd részletesen Fuller, Myers, Blumer, Merton, Durkheim, Spector, Kitsuse műveiben és értekezéseiben.

⁶⁵ Az intézményi szervezetelméletek régi és új megközelítéseit és a köztük lévő hasonlóságok és különbségek bemutatását lásd részletesen Powell és DiMaggio művének bevezető fejezetében (DiMaggio & Powell, 1991., pp.11-15.), valamint Kieser művében (Kieser, 2003., pp.393-398.).

⁶⁶ Az, hogy a szervezetek működése a vezetéstudomány, a menedzsmenttanok érdeklődési területévé vált, szükségszerűen magával hozta azt, hogy az intézményi szociológia mellett intézményi közgazdaságtan is kialakult. Utóbbi a cselekvéseket gazdasági szempontból vizsgálja, és nem azonos az intézményi szociológiai megközelítéssel.

⁶⁷ „Példa:” figyelemfelkeltéssel: a bekezdés behúzásával, valamint eltérő betűtípussal jelölve

Ezek közül én azért választottam az intézményi megközelítést, mert úgy ítélem meg, hogy a kontrolltevékenységek szervezetbe integrálásának elméleti magyarázatához éppen ebben a megközelítésben találhatjuk a legtöbb kapaszkodót, segítséget. Kifejezetten az intézményi megközelítésben találtam meg számos olyan elemet, melyek magyarázatul szolgálhatnak a vállalatokon belüli kontrollmechanizmusok értelmezéséhez és megértéséhez, úgymint a szabályok követése, az aktorok szerepe és hatalomgyakorlása, ellenőrzés és szankcionálás, szerepek és viselkedésminták a szervezetekben stb.

4.1 Az intézményesülés fogalma, folyamata

Az intézményesülést a szervezetszociológiai szakirodalom kétféleképpen is megközelíti: egyrészt állapotnak, másrészt folyamatnak tekinti. A folyamatszerű felfogásban kialakul a formalizált magatartás, a cselekvési sémák rendszere, míg állapotra vonatkozó felfogásban akkor említünk intézményesültnek valamit, ha létrejöttek és megszilárdultak a beágyazódás kritériumai. Ezért a különféle szakirodalmakban hol intézményről (állapotról, végeredményről), hol pedig az intézményesülés folyamatáról olvashatunk. Disszertációm jelen részében mindkét megközelítést bemutatom, először az elméleti modelleket külön-külön, majd kiemelem hasonlóságait és különbségeit is.

Selznick 1955-ös, korai definíciója szerint az intézményesülés a következőt jelenti (Selznick, 1996., p.271.):

„...institutionalization is a neutral idea, which can be defined as the emergence of orderly, stable, socially integrating patterns out of unstable, loosely organized, or narrowly technical activities.”

Veblen megközelítésében az intézményesülés a következőket jelenti (Veblen, 1969., p.611.):

„An institution is of the nature of a usage which has become axiomatic and indispensable by habitation and general acceptance. Its psychological counterpart would presumably be one of those habitual addictions that are now attracting the attention of the experts in sobriety.”

Meyer és Rowan struktúraalapú megközelítése az intézményesülést a következőképpen határozza meg (Meyer & Rowan, 1977., p.341.):

„...Institutionalization involves the processes by which social processes, obligations, or actualities come to take on a rulelike status in social thought and actions.”

DiMaggio és Powell megfogalmazásában az intézményesülés a cselekvések keretrendszerét (frameworks of rules or programs) határozza meg, és az egyén

számára működési mintákat (activity scripts) állít fel. Ilyenkor az intézmények a belső kultúrában, formális szervezeti struktúrában és a hatalommal bíró vezetők (regimes) által irányított működési rendszerekben testesülnek meg (DiMaggio & Powell, 1991., pp.146-151.).

Az intézmény szociológiai fogalma szerzőnként eltérő, de nagyrészt Berger és Luckmann meghatározásával mutatnak hasonlóságot (Berger & Luckmann, 1998., p.82.), mely magyar fordításban a következő (Farkas, 2001., p.121.):

„Az intézmények a megszokott cselekvések kölcsönös és rendszeresen ismétlődő tipizálásának bizonyos fajtái, melyek a magatartás előre meghatározott mintái révén irányítják az emberi magatartást.”

Scott definíciója szerint az intézmény szervezetszociológiai értelemben az alábbi (idézi (Lawrence & Suddaby, 2006., p.216.)):

„... consisting of cultured-cognitive, normative and regulative elements that ... provide stability and meaning to social life... Institutions are transmitted by various types of carriers, including symbolic systems, relational systems, routines and artifacts.”

Más megfogalmazásban az intézményesülés a szervezet vagy közösség alulról szerveződő⁶⁸, belső kezdeményezései révén kialakuló normarendszer (Biró et al., 1991., p.6.):

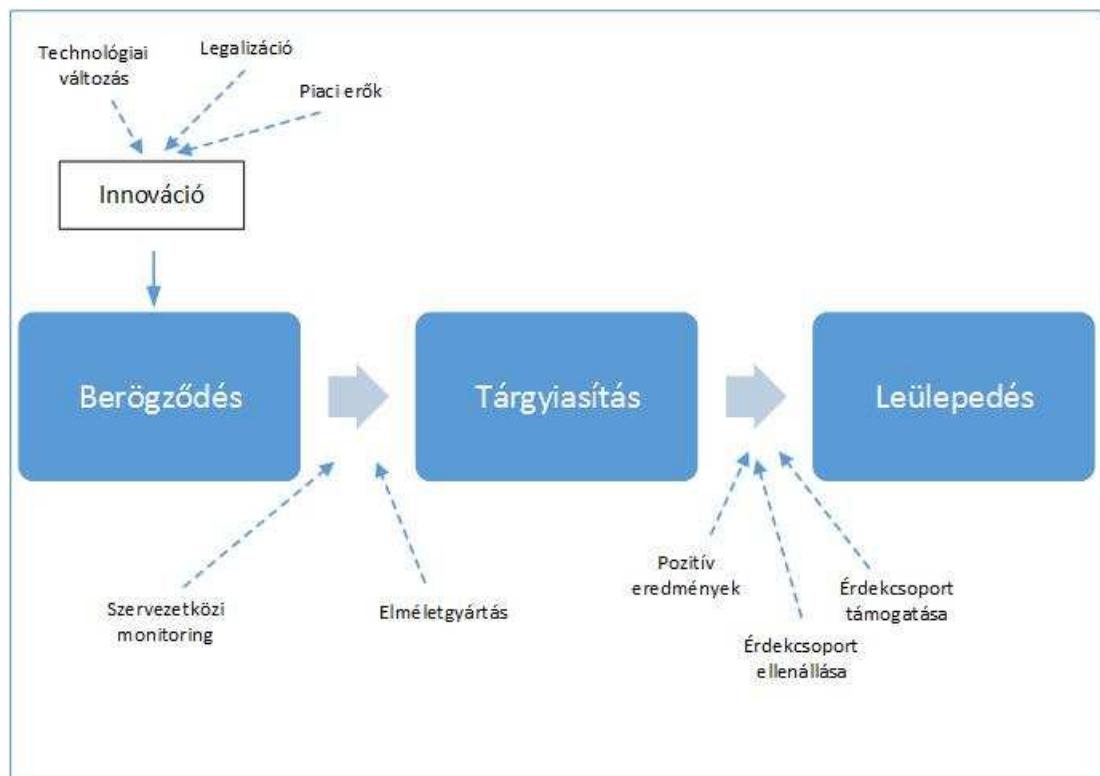
„...az intézményesülés az a mechanizmus, amelynek során kikristályosodik valamely közösség alulról szerveződő belső világa (kialakulnak fenntartó intézményei), megszokottá válnak bizonyos cselekvési stratégiák, kiszámítható és előre látható lesz, hogy a közösség milyen típusos cselekvőit milyen típusos cselekvéseket végeznek, felállítódnak a magatartási minták, melyek előírják, hogy milyen magatartások lehetségesek a közösségen belül, kialakul a különböző helyzetek közös értelmezési sémája, kiépül az együttlét beidegzett háttere, s mindez a tagok számára magától értetődő kezd lenni, majd a megszokásokon és tipizáláson túl megerősödik a közösségnek az őt pillanatnyilag alkotó egyénektől független realitása, a közösség belső rendje objektív társadalmi valósággá válik, olyanná, ami másoknak átadható, és az új tagokra kényszerítő erőként hathat.”

Tolbert és Zucker művükben az intézményesülés folyamatát alapvetően három egymás utáni lépésben határozzák meg (Tolbert & Zucker, 1996., pp.180-185.):

⁶⁸ A szerzők később maguk is felhívják a figyelmet, hogy az intézmények tudatosan és kívülről érkező kezdeményezésként is létrejöhetnek (Biró et al., 1991., p.7.).

- I. Berögződés (habitualization): intézményesülés előtti szakasz, amikor a szervezet tagjainak újszerű viselkedése, egyedi reakciója van egy újszerű, külső hatásra vagy probléma megoldására vonatkozóan. Ilyen kiváltó ok lehet pl. új technológiai innováció megjelenése, versenytárs feltűnése, jogi szabályozás változása, szervezési probléma a szervezeten belül stb.
- II. Tárgyasítás (objectification): az intézményesülés kezdetleges szakasza, amikor a döntéshozók, aktorok, hatalommal bíró szereplők megállapodnak arról, hogy a továbbiakban a szervezet a habitualizációs szakaszban adott választ fogja adni minden további esetben, amikor az ott azonosított probléma, kihívás, impulzus újra bekövetkezik.
- III. Leülepedés (sedimentation): az intézményesülés lezáró szakasza, amikor az objektifikációs szakaszban megerősített viselkedés későbbi pozitív hasznokat eredményez, és az érdekeltek hosszabb távon is elismerik az intézményesült reakciót mint hasznos problémamegoldási folyamatot, így az a normák részévé válik.

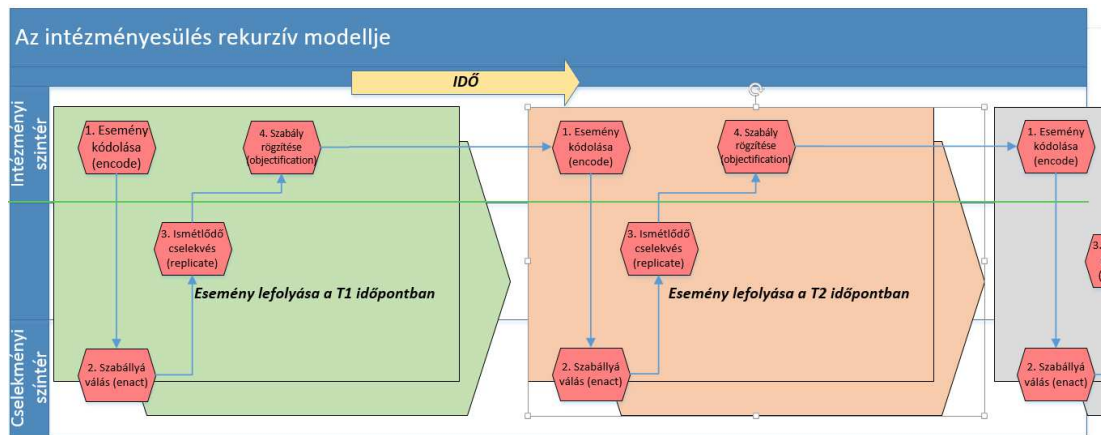
Modelljük az intézményesülés folyamatát a következő, 8. számú ábrával szemlélteti:



8. ábra: Intézményesülési folyamat komponensei

Forrás: (Tolbert & Zucker, 1996., p.182.), saját technikai átdolgozással, saját fordítás

Barley és Tolbert az intézményesülés folyamatának sematikus összefoglalását az alábbi ábra szerint mutatják be (Barley & Tolbert, 1997., p.9.):



9. ábra: Az intézményesülés rekurzív modellje

Forrás: (Barley & Tolbert, 1997., p.9.), saját technikai átdolgozással, saját fordítás

Barley és Tolbert az intézményesülési folyamatot négy lépcsőre bontja, az intézményesült cselekvés kialakulását az időben előrehaladva egy önmagába visszatérő modell szerint ismerteti, amelynek négy momentuma sorrendben a következő:

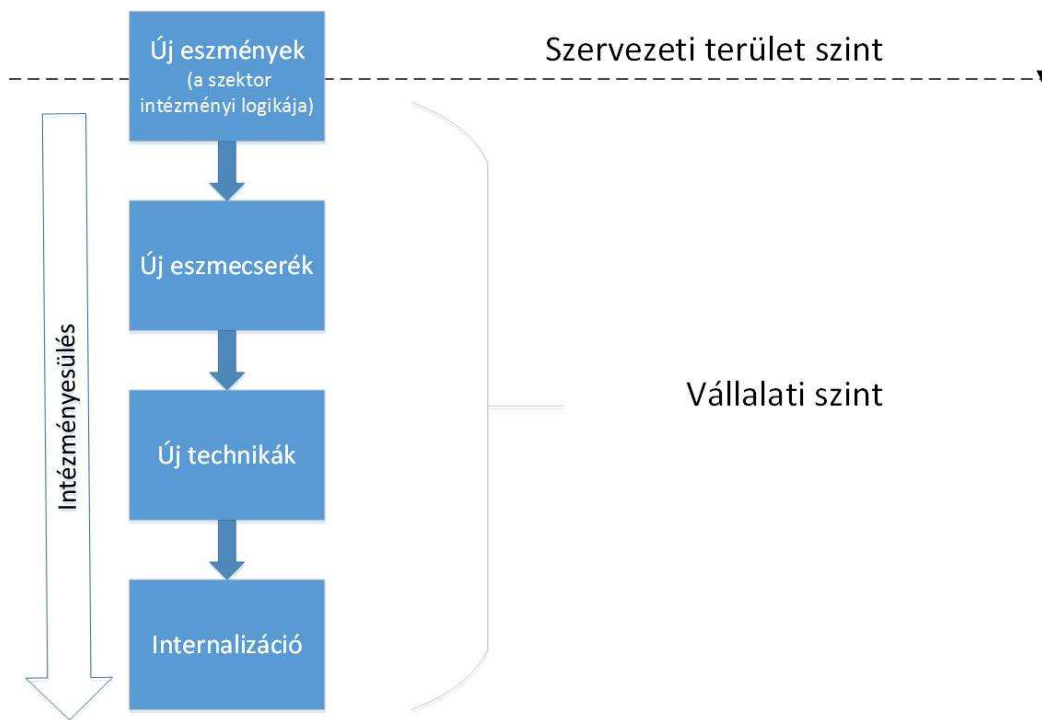
1. Esemény kódolása (encode), amikor a szereplők felismernek és azonosítanak valamilyen eseményt, és megállapítják, hogy erre az eseményre még nincs cselekvési mintájuk.
2. Szabállyá válás (enact), amikor az eseményt és az arra adott választ, cselekvést a szereplők közmegegyezéssel nyugtázzák, vagyis kialakul az elfogadott norma, a követendő cselekmény.
3. Ismétlődő cselekvés (replicate), amikor az eseményre újra és újra az előző pont szerinti szabály alapján reagálnak a szereplők.
4. Szabály rögzítése (objectification), amikor beteljesedik az intézmény, azaz amikor a szereplők a szabályt objektívá teszik, azaz már a résztvevő felektől és az egyéb szereplőktől függetlennek és kívülről adotttnak veszik.

A modell alapján így T1 időpontban már létrejön az intézmény, amely azonban a T2 időpontban egy új szituáció megválaszolására nem alkalmas, ezért egy új intézményesülési ciklus kezdődik, melyben sorra újra a fenti négy momentum zajlik le, amelynek eredményeképp T2 időpontra egy újabb intézmény alakul ki. Idővel azonban egy újabb szituáció áll elő, melyre újfent nincs megoldási készlete a benne lévő egyéneknek, ezért újraindul a fenti négy momentum stb., aminek eredményeképp T3 időpontra (a fenti, 9. számú ábrán már szándékosan nem látszik) egy újabb intézmény jön létre (Barley & Tolbert, 1997., pp.10-13.).

Példa gyanánt megkísérlem a kontrolling kialakulását bemutatni a fenti modell alkalmazása révén egy fiktív⁶⁹ történet segítségével. Az 1. számú függelékben ismertetett kontrollszerplők közül a kontrollerőse Franciaországban már az 1600-as években tetten érhető volt komptroller néven. A főúr felismerte, hogy pénzügyeinek kezelésével meg kell bíznia valakit az udvarában, így a komptrollerre esett a választása, aki addig istállójának lóállományát tartotta nyilván a birtokon (esemény kódolása). Valamivel később a főúr megbízta a komptrollert a vagyonának nyilvántartásával is, mert az igen közel állt az előző megbízatás tartalmához. A főúr elhatározta hát, hogy ezentúl a komptrollerre támaszkodik majd saját birtoka pénzügyi kérdéseiben (szabályalkotás). Ezt követően valahányszor pénzügyi, vagyonnal kapcsolatos, üzleti feladat vagy igény merült fel a birtokon, a komptroller volt az, aki azt feladatul kapta és elvégezte (ismétlődés). A begyakorlás olyan jól sikerült, hogy a főúr is, és a komptroller is magától értetődőnek tekintette, hogy pénzügyi kérdésekben a továbbiakban a komptroller segítette a főúr döntéseit, illetve vezette a birtok nyilvántartásait, és beszámolt a mindenkori vagyoni helyzetről (szabály rögzítése). Így a T1 időpontra már intézményesült a komptroller munkaköre és vele együtt a birtokon belüli kezdetleges menedzsmentkontroll-rendszer működése is. A főúr azonban gyanút fogott, hogy az udvari konyhában a szakácsok vagy a felszolgálók lopják a húst, a tojást, a lisztet. Erre a szituációra a komptroller munkaköre nem adott megoldást, ezért megbízta nádorát a konyha és a szakácsok titkos megfigyelésével. A nádor feltárta a visszaéléseket, és a későbbiekben újra ő kapott megbízást a főúrtól az esetleges csalások felderítésére és kivizsgálására az udvaron belül. Így T2 időpontra létrejött a belső ellenőrzés és csalásfelderítés intézménye az udvarban, melyet a nádor - mint intézményesült belső revizor - látott el a továbbiakban.

Dambrin és társai művükben az intézményesülés folyamatát szintén négy lépésre osztják (Dambrin et al., 2007.). Felfogásukban az intézményesülés egy új javaslat, ötlet, gondolat szervezeti megfogalmazásával indul, melynek forrása a szervezeten kívülről, a szervezeten kívüli kapcsolatrendszerből ered. Modelljük középpontjában a vállalatban belüli diskurzus áll, ahol a szereplők egyeztetik nézeteiket az új, kívülről érkezett javaslatról, és megállapodnak az újdonságszerű ötlet, javaslat, megoldás alkalmazásáról, majd azokra technikai, technológiai stabilizációs célú eljárásokat indítanak (pl. szabályzat kiadása, budgetbe foglalás, projekt indítása). Így válik végül az újdonság a szervezeten belüli alkalmazott, intézményesült formává. Modelljük ábrája alább látható (Dambrin et al., 2007., p.178.):

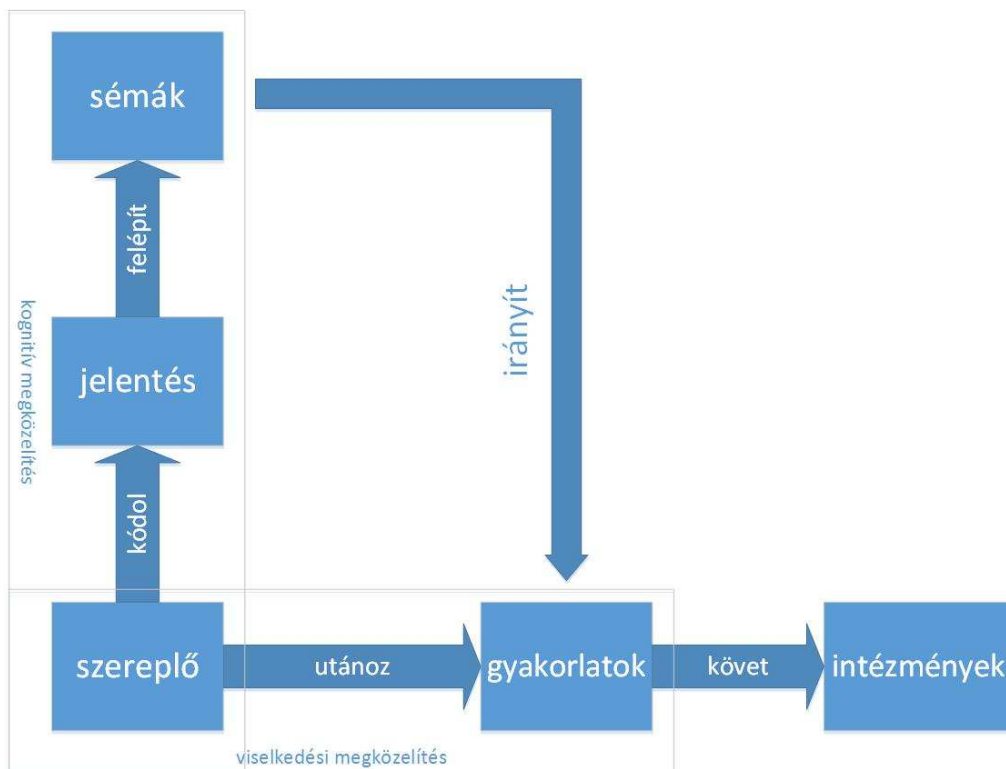
⁶⁹ A példa fiktív abban a tekintetben, hogy történelmi tények nem igazolják az itt bemutatásra kerülő komptroller (lásd Franciaországban „Contrôleur général des finances” néven az eredeti pozíciót), illetve nádor munkakörök kialakulását az intézményesülés rekurzív modellje alapján, de e két munkakör, illetve e két ellenőrzési intézmény kialakulása Barley és Tolbert modelljével jól illusztrálható.



10. ábra: Az intézményesülés szakaszai

Forrás: (Dambrin et al., 2007., p.178.), saját technikai átdolgozással

Az intézményesülés folyamatát – Bourdieu műve alapján – Sieweke a kognitív tudás (cognitive perspective) és a viselkedés perspektíváiból (behavioral perspective) nézve, a mimézis jelenségén keresztül az alábbiak szerint írta le (Sieweke, 2014., p.31.):



11. ábra: Az intézményesülés folyamata és keretrendszere

Forrás: (Sieweke, 2014., p.31.), saját technikai átdolgozással

Sieweke modelljében a viselkedési perspektíva jelöli a szereplők egymástól való tanulásának folyamatát, ahol az utánzás (mimics), a kifejezések, a jelképek révén válik a cselekvés bevett gyakorlattá a szervezet tagjai között. A kognitív perspektíva jelenti a cselekmények tudatos megértését (meaning) és feltárását, illetve elsajátítását, melyek révén viselkedési sémák (schemata), normák, szabályok alakulnak ki a szervezetekben. E szabályok, normák aztán direkt módon megerősítik a kialakult gyakorlatot (practices), és e két hatás együttes eredményeként a szervezet tagjai a bevált gyakorlatokat követik (follow), alkalmazzák továbbiakban is, így létrejön az intézmény.

Lawrence & Suddaby 2006-ban publikált könyvfejezetükben az intézményesülés folyamatának három lépcsőfokát azonosítják, egyúttal megadják az egyes lépcsőfokok legfontosabb jellemzőit, a rájuk jellemző formákat, amely cselekvések útján az intézmény létrejön, azt karbantartják, illetve felbomlik (átalakul) (Lawrence & Suddaby, 2006., pp.220-238.):

- létrejövétel (creating), mely az intézmény kialakulását, létrejövetelét segíti. Elemei: tanácskozás, definiálás, tagok jogokkal való felruházása, identitás konstruálása, meglévő normatívák újragondolása, , utánzás, érvelés és indokokgyártása, képzés.
- karbantartás-fenntartás (maintaining), mely a létrejött intézmények kiteljesedését és működését támogatja. A következő cselekmények tartoznak ebbe a kategóriába: működtetési feladatok, normatívák visszaellenőrzése, korlátok megalkotása, értékek közvetítése, mitológiai történetek kreálása, intézmény beágyazása és rutinná tétele.
- felbomlás (disrupting), amely egy intézmény megszűnését, illetve átalakulását eredményezi, ehhez vezet. Cselekvési elemei: szankciók leválasztása a jó gyakorlatokról, meglévő morális és szabályozási elemek kiiktatása, begyakorlott hiedelmek gátlása, megtagadása.

Az intézményesülés folyamatát a fentiekhez hasonlóan bemutatja még (Meyer & Rowan, 1977., pp.345-346.), illetve idézi alapelveit (DiMaggio & Powell, 2011., pp.65-67.), mely utóbbi szerint az intézmények akkor válnak tartóssá, ha fenntartásuk költsége és a működtetésükkel járó tranzakciós költségek alacsonyabbak, mint a velük realizált szervezeti haszon.

Fentiek alapján látható, hogy a különféle modelleknek vannak közös vonásaik. Egy intézmény létrejötte általában feltételezi, hogy létezik az emberek adott közösségére jellemző közös kultúra, amely alapján az egyének döntenek saját cselekedeteikről. Azonban ezek a cselekedetek különféle normák, elvárások,

szabályok alapján mennek végbe az egyén akarata révén, így egyfajta mintázatul szolgálnak minden más egyén számára is. Az intézményesülés akkor megy végbe, amikor az egyének ezeket az elvárásokat, normákat, szabályokat a szocializációs folyamat során magukévá teszik, és megkérdőjelezésük nélkül alkalmazzák⁷⁰ a későbbiekben.

A bemutatott modellek azonban sokban különböznek is egymástól. Egyfelől megkülönböztetünk intézményesülési (folyamat) és intézményt (állapot) vizsgáló modelleket. Másrészt a modellek különböznek abban is, hogy a változást beindító újdonság szervezeten kívülről vagy szervezeten belülről érkezik-e. Különfélék a modellek a kialakulási lépcsők számát illetően is és eltérnek a változás lekezelésének módját illetően is.

Disszertációm további vezérfonalát a modellek hasonlóságaira épülő logikai gondolatmenet adja a kontrollrendszerek intézményesülése tárgyában, mivel egy konkrét modellt nem tudtam kizárólagosan kiválasztani a belső kontrollrendszerek intézményesülésének bemutatására. Ezért konkrétan egy modellt nem választok ki további elemzésem elapjául, hanem általános érvennyel alkalmazom a különféle modelleket, és a továbbiakban azt keresem, hogy a kontrollrendszerek általános sémái, magatartásmintái hogyan válnak a vállalatok belső szabályaivá, miképpen hatnak az események a belső kontrollra, és az milyen választ ad, milyen cselekvést hoz létre erre reagálva.

4.2 A kontroll mint vállalaton belüli intézmény

A kontrollrendszerek témája szempontjából azt kívánom mélyebben megvizsgálni, illetve feltárni, hogy hogyan épül be a kontroll a vállalatok mindennapi életébe, azaz hogyan intézményesül, melyek ennek célszerű okai és főbb elemei, melyek a cselekvéseket meghatározó szervezeti motívumok. Ezen alfejezetben néhány szerzőnek a kontrollok intézményesüléséről szóló nézeteit és kutatásait mutatom be.

Hayne és Fee cikkükben – Lawrence & Suddaby fent idézett modelljére alapozva – mutatják be a COSO-ERM-rendszer létrejöttének, kialakulásának okait, formáit az

⁷⁰ Vajon ezt az egyének az értékek egyezősége miatt, önérdékkövetésből, a tranzakciós költségeik minimalizálása érdekében, legális kényszerítés hatására vagy egyéb kulturális okból teszik? Erről többféle feltételezés ismert, és nincs egyetlen elfogadott nézet, lásd részletesebben itt: (Goodin & Klingemann, 2003., pp.170-175.).

intézmény kialakulásához vezető úton. Cikkükben a COSO-ERM keretrendszer létrejöttének 15 olyan kulcsszereplőjét interjúztatták, akik vezetőként, tisztségviselőként vagy támogatóként a COSO-ERM-rendszer megalkotási folyamatának, intézményesülésének szereplői voltak (e szereplők különféle vállalatoknál dolgoztak). A szerzők érzékeltetik a COSO-rendszer bomlasztó hatását, vagyis láttatják azt, hogy a rendszer bevezetése hogyan kényszerítette a vállalatokat a 90-es évek elején a meglévő belső normáik, rendelkezéseik átírására, felülvizsgálatára; de példákkal támasztják alá a COSO alkotói hatását is, azt tehát, hogy hogyan válik az új dolgok elindítójává, meghonosítójává a vállalatokban. Végül a cikk rávilágít a COSO-keretrendszer fenntartó, karbantartó szándékára is, amely révén korteskedő publikációk és elrettentő történetek egyaránt megjelennek. Sikeres, jó gyakorlatok bemutatásával próbálja a COSO szervezete a modell intézményesülését tovább mélyíteni a világon az összes lehetséges szervezet bevonásával (Hayne & Free, 2014., pp.318-327.).

John Groenewegen *Who Should Control the Firm?* című cikkében az intézményi megközelítést vizsgálja a vállalaton belüli kontroll szemszögéből, kifejezetten a SOX-törvény, illetve más nemzeti jogszabályok életbe lépésének következményeként. Azt a kérdést teszi fel, hogy az államnak szabályozási eszközökkel, vagy a vállalatnak belső intézményi megoldásokkal kell-e kialakítania a belső kontrollmechanizmusok működését. Megállapításaiban végül elfogadja a COSO útmutatásait valós belső motornak, eszerint az igazgatótanács és a menedzsment a felelősek a kontrollmechanizmusok létrehozásáért és működtetéséért (Groenewegen, 2004., pp.353-361.), mivel nekik érdekük a működtetése. A SOX-törvényből fakadó menedzsment-, illetve társaságirányítási kötelezettségek vállalaton belüli hasonló beágyazódását, továbbá a kontrollrendszerek hiányosságaira, valamint a belső kontrollrendszer riportjára vonatkozó kötelezettségek teljesítésének attitűdjét lásd még Hermanson és szerzőtársa cikkében (Hermanson & Zhongxia, 2009.).

Burns és Scapens cikkükben a vezetői számvitel (management accounting) változásainak intézményesülési folyamatát mutatják be Barley és Tolbert fent idézett modelljével, két cégen belül végzett felmérésük alapján. Megállapítják, hogy a vezetői számvitel keretében előállított jelentési és elszámolási standardokban bekövetkező változások intézményesülésének legfontosabb színterei a formális belső szabályok változtatása és ezzel egy időben az informális normákban bekövetkező változások (amelyek Barley és Tolbert modelljében az „enact” névvel megjelölt elembe tartoznak). A szerzők ezenkívül a változások külső hatásait és a fokozatos belső módosításokat, valamint a regresszív és a progresszív változtatásokat azonosították az intézményesülési modell elemeiként (Burns & Scapens, 2000., pp.17-21.).

Goretzki és társai cikkükben a német kontrolleri munkakör, illetve foglalkozás intézményesülési szakaszait mutatják be egy német családi vállalkozásból kinőtt, technológiaintenzív multinacionális cég példáján keresztül. Megállapításaik szerint az adott cégnél a kontrolleri munkakör fejlődésében a vezetőknek, kifejezetten az újonnan csatlakozott pénzügyi vezetőnek (CFO) volt nagy szerepe, valamint a kontrollingstátusz intézményesüléséhez nagyban hozzájárultak azok a képzőintézmények (egyetemek, Kontrolling Akadémia stb.), amelyek a kontrolleri hivatást, illetve a kontrollingszemléletet megismertették az e munkakörben foglalkoztatott dolgozókkal a szervezetben. Ennek hatására a vállalat kontrollingrészele professzionális szakmaközi egyeztető fórumok részesévé vált, ahonnan újabb kontrollingeszközöket és innovációkat tudtak átörökíteni a vállalatba (Goretzki et al., 2013., pp.50-58.).

Simons művében a menedzsmentkontroll-rendszerek evolúciós szakaszait mutatja be. Meglátása szerint a nagy, érett szervezetekben a stratégia játssza a kulcs-, irányító szerepet a kontrollfolyamatokban, s ez a stratégia követendő szimbólumként, mintaként szolgál a szervezet tagjainak, aki azt igyekeznek magukévá tenni. Álláspontja szerint a szervezetek a kontrollfolyamataikban az értékekre, a kockázatok elkerülésére, a teljesítménykényszerre és a stratégiai hiányosságokra fókuszálnak, e négy tényező együttesen segíti hozzá a szervezetet a sikerhez. A jól szervezett, kiegyensúlyozott kontrollrendszer tehát keresi a vállalati expanziós lehetőségeket, és egyidejűleg a hibás működést is igyekszik feltárni. Ezen elemek állandó, dinamikus egymásra hatása révén fejlődik a szervezet kontrollrendszere (Simons, 1995., pp.153-161.).

Az MTA Szociológiai Intézete 1970–72 között kutatást végzett a magyar vállalatoknál a belső szervezettség, a kontrollmechanizmusok és a vállalati teljesítmény összefüggése és egymásra hatása témájában. A kutatási eredményeket összegző műben a szerzők definiálják a vállalatban belüli kontrollmechanizmust mint intézményt (Héthy & Makó, 1972., p.6.):

„... a szervezet létrehozott egy külön intézményt is, amelynek egyetlen specifikus feladata van: az emberek cselekvése fölötti ellenőrzés biztosítása; az emberek, gazdasági és nem gazdasági értelemben vett jutalmazása, illetve szankcionálása. Ezt az intézményt nevezzük kontrollmechanizmusnak.”

A szerzők megállapítják, hogy a kontrollmechanizmus(ok) hiánya a vállalatban belüli szervezetlenség eluralkodását eredményezi, amely hatékonytalan működést, rosszabb termelési eredményeket, kommunikációs zavarokat, csökkenő vállalati presztízt stb. okoz. A szerzők szerint a kontrollmechanizmusok intézményesülése

általánosságban posztokban, kötelességek lefektetésében, felelősségi rendszerekben, döntési mechanizmusokban, információs csatornák működése révén testesül meg.

Sharma és társai hat éven keresztül, longitudinális vizsgálat keretében kísérték figyelemmel a privatizációt követően az izlandi Fiji Telecom cégnél bevezetett TQM-rendszer intézményesülését annak kezdetétől az elért eredményekig. Elemzésükben bemutatják, hogy a minőségmenedzsment-intézkedések az évek folyamán miként váltak rutinná, illetve később hogyan jelentek meg a mutatószám-alapú teljesítményértékelések. A TQM-filozófia meghonosodásában nagy szerepe volt az innovatív, vállalkozó szemléletű menedzsmentnek is, akik működésbe hozták és fejlesztették a cég TQM-rendszerét. Mindezek sorozataként a vizsgált hat év alatt a TQM-rendszer lépésről-lépésre beágyazódott és a mindennapi munka részévé vált a cégnél, intézményesült a szabályrendszerekben és a dolgozók kulturális hozzáállásában is (Sharma et al., 2010., pp.255-262.).

Sacomano és társai cikkükben egy brazil autóipari beszállító cég példáján keresztül mutatják be a vállalati kontrollrendszerek intézményesülését, különös tekintettel annak izomorfizmusra⁷¹ visszavezethető következményeire. Cikkükben kifejtik, hogy az autóipar erősen standardizált, hálózatszerűen felépülő, vertikálisan tagolt iparág, ahol az elvárások, követelmények gyakran változnak, és a vállalatot érő impulzusok száma nagy, ami alkalmazkodásra kényszeríti őket. Ebben a környezetben felértékelődik a „másolás” képessége, azaz valamely eljárás vagy norma kialakulásában a külső kényszernek jelentős hatása van, az intézményesülés izomorfizmus révén következik be. Cikkükben a szerzők – Scottal azonosan – bemutatják a „másolás” különféle kategóriáit, úgymint:

- kényszeralapú izomorfizmus: jogszabályok és belső szabályok betartása, valamint az ezekhez kapcsolódó szankciók alkalmazása miatt;
- normatív alapú izomorfizmus, amely aktív belső kommunikációra és megegyezésre épül, amely kommunikációban beszállítók, fejlesztők, minőségellenőrök vesznek részt, és hoznak közösen döntéseket;
- utánzásra épülő izomorfizmus, amikor a legjobb gyakorlatot önként alkalmazzák más szervezetek, és elismerik a felek annak felsőbbrendűségét, s kívánják az annak való megfelelést (pl. autóipari szabványok alkalmazása).

⁷¹ Az izomorfizmus a másolást, kooptálást jelenti az intézményi szociológiában. Szó szerinti értelemben azonosalakúságot jelent, alapvetően matematikai fogalom: Két halmaznak az a tulajdonsága, hogy az elemeik közötti azonos viszonyok rendszere alapján egymásra kölcsönösen leképezhetők.

Lásd bővebben: <http://www.kislexikon.hu/izomorfizmus.html#ixzz3QyGnAfca> (2015. 02. 06.).

A szerzők azt is megállapították megfigyeléseik alapján, hogy az iparágban a sikeres intézményesülésnek három kulcstényezője van, ezek: (1) a társas érintkezés képessége, azaz az együttműködés, egyeztetés, az irányított vitában való részvétel képessége; (2) az erős formális és informális kontrollok alkalmazása a célok elérése érdekében (pl. kulcsteljesítmény-mutatók, határidők figyelése), valamint (3) kiválóságra törekvés a saját területükön, ezzel legitimálni státuszukat a piacon és presztízsüket más autóipari vevők, illetve beszállítók irányába is (Sacomano et al., 2013., pp.536-539.).

Az etika döntéshozatalbeli intézményesülését vizsgálta 173 török cégben Torlak (Torlak et al., 2014.); Marta és a többiek ugyanezt a folyamatot kutatták korábban amerikai és thaiföldi marketingmenedzserek körében (Marta et al., 2013.). E témában publikált még Vitell és társa is (Vitell & Singhapakdi, 2008.). Hazánkban Radácsi László doktori értekezése és publikációi foglalkoznak az etika vállalati intézményesülésével (Radácsi, 2000., pp.118-160.). Radácsi művében a vállalati etikai intézmények a szociális kontroll eszközeiként jelennek meg. Az etikai normák kódexek, krédók, valamint bizottságok, etikai igazgató, etikai iroda, belső forrádrót és képzési programok révén intézményesülnek, illetve az etikai audit és az etikai jelentés játsszák a kulcsszerepet az intézményesülés folyamatában.

Számos további cikk és publikáció szól arról, hogy az egyes kontrollelemek, illetve maga a kontrollrendszer hogyan intézményesül a szervezetekben. Yi és társai 585 kínai cégen belül vizsgálták a menedzsmentkontroll-rendszerek intézményesülését és a radikális innovációk összefüggését (Yi et al., 2012.). Williamson a COSO-ERM-rendszer kritikája kapcsán leírja cikkében a vállalati kockázatkezelés intézményesülését (Williamson, 2007., pp.1105-1107.). Amudo és szerzőtársa egy ugandai esetpéldán keresztül mutatják be a vállalati kontrollrendszerek kezdeti hiányosságait és fejlődésüket a projekteket finanszírozó Afrikai Fejlesztési Bank szemszögéből (Amudo & Inanga, 2009.). Junxun és társa kínai textiliparágban működő vállalkozások belső kontrollrendszerének kialakulását és fejlődését elemzik tanulmányukban, mégpedig intézményi megközelítésben (Junxun & Xiaoyan, 2008.). Covalleski cikkében foglalkozik a számvitelen belüli folyamatok intézményesülésével, valamint külön vizsgálta a kerettervezés (budgeting) intézményesülését wisconsini közszolgálati szervezetekben (Covalleski et al., 2013.). Brignall és Modell pedig a teljesítménymérés és -menedzsment intézményesülését mutatják be a közszolgálati szervezetek vonatkozásában (Brignall & Modell, 2000.).

Látható tehát, hogy a szervezeten belüli kontrollnak, a kontrollrendszer elemeinek, illetve az egyes kontrolltevékenységeknek, kontrollmechanizmusoknak az intézményesülése a fogalmi keretek között megragadható, azt többen és többféle

nézőpontban, szervezetben, földrajzi területen kutatták. A továbbiakban azt kívánom feltárni disszertációmban, hogy a kontrollrendszerek intézményesülése hogyan ragadható meg konkrét motívumokban.

4.3 Belső szabályozás mint az intézményesülés legitimizációja

Az intézményesülés feltételezi, hogy a szabályok (normák, kultúrák, szokások, minták) végeredményben kívülről adottá válnak a munkavállalónak, az egyének számára nem megkérdőjelezhetővé érnek. Kieser említi Meyer és Rowan példáját, miszerint a vállalatok az elektronikus adatfeldolgozást azért alkalmazzák, mert azt eleve elfogadottnak és szükségesnek tekintik, még akkor is, ha nem jár kimutatható termelékenységi, hatékonysági előnyökkel⁷² (Kieser, 2003., pp.384-386.).

Példa: E szempontból az 1. számú függelékben bemutatott szabványok, standardok és jogszabályok mind a külső környezet adta írásos befolyásoló dokumentumok, a kontrollkörnyezet elemei. Más alkotta meg őket, de a vállalatnak alkalmaznia kell működésében ezeket, és nem kérdőjelezi meg a vállalat vezetői, munkatársai, tulajdonosai e szabályok, szabályzatok hasznát, illetve nem firtatják alkalmazásuk szükségességét, hanem azt adottságként kezelik vállalatuk tevékenysége és a saját munkájuk során.

Az intézményesülés tehát megköveteli az explicit, az egyén számára kívülről jövő adottságok elfogadását szabályként, ha az alkalmas a kialakult szituáció kezelésére.

Farkas Zoltán részletesen foglalkozik az intézményesüléssel létrejövő belső szabályokkal. Véleménye szerint az egyén cselekvését befolyásoló elvárások, referenciák különféleképpen lehetnek aszerint, hogy miből származnak, és megsértésük milyen következménnyel jár. Idézi Gibbs meghatározását, aki ezeket legáltalánosabb értelemben magatartási szabályoknak nevezte el, melyek lehetnek szóban vagy írásban közöltek, vagy csupán gondolatban létrejöttek és viselkedésben megtestesülők, melyek kifejezik, hogy miképpen kell viselkedni, és milyen szankció jár megsértésük esetén (Farkas, 2001., p.120.). Ez alapján a szervezeteken belül többféle elvárás, illetve szabály⁷³ van egyszerre jelen:

- Morális szabály, mely esetén a cselekvő belső indíttatása és motívumai megegyeznek a külső elvárásokkal, s így válnak a közösség normáivá, függetlenül attól, hogy ezek milyen súlyúak, jelentőségűek a vállalat

⁷² Az állítás 1977-ben kelt, nyilvánvalóan az azóta eltelt mintegy 40 évben az adatfeldolgozás szükségszerűsége még inkább beigazolódott, megkerülhetlenné vált, és mára annak költséghatékonysági vetülete is ismert.

⁷³ A szabály itt értendő definícióját Parsons adta meg, e szerint: „a szabály a cselekvés olyan konkrét lefolyásának a leírása, amelyet kívánatosnak tekintenek, és melynek betartására utasítás vonatkozik”. A szabályok bővebb szociológiai megközelítését lásd itt: (Farkas, 2005.)

életében. Vállalaton belül ilyen morális szabály lehet például a beérkező e-mailekre történő érdemi válaszadás, visszajelzés a küldő számára. Ilyen szabály lehet például az, hogy karácsonykor a szervezeti egységben dolgozók kis értékű ajándékokkal lepik meg egymást.

- **Intelem**, amely olyan elvárás, melynek ellenőrzése szabályozatlan, és megsértése nem jár jelentős normatív következményekkel. Intelem például az, hogy a vállalati buszon a férfiaknak át kell adniuk a helyüket a női munkavállalóknak. Tisztázatlan, hogy ki ellenőrzi e szabály betartását, kinek kell érvényt szereznie ezen elvárásnak, ugyanakkor a vállalat alaptevékenységére minimálisan hathat negatívan az az eset, ha a női dolgozónak állnia kell a vállalati buszon munkába menet.
- **Kötelem**, amelynek kontrollja szabályozott, megsértése jelentős következményekkel jár. A kötelem általában jogilag megerősített, pl. belső utasítás, szabályzat is rendelkezik róla, és alkalmazására azért volt szükség, mert valaki korábban felmérte és eldöntötte, hogy ezt a cselekvést erős szankciók⁷⁴ kilátásba helyezésével kell irányítani a vállalaton belül. Ilyen kötelem például a heti munkarend, az árukiadás szabályai vagy a számviteli politika. Mindhárom tipikusan írásban rögzített, előre kiadott, utólagosan ellenőrzött dokumentum, melynek végrehajtását kontrollálják a szervezetben, s melyek egyben az egyén viselkedését, magatartását is befolyásolják a szervezetben, megsértésük pedig komoly hibához (pl. a számvitelben a jelentős hiba értékhatárának túllépéséhez), következményekhez (pl. áru sérüléséhez, termelés leállításához, kár keletkezéséhez, azonnali felmondáshoz) vezet.

Farkas Zoltán a szervezetek működése szempontjából azokat a kötelmeket, melyek a legalapvetőbbek, intézményes szabályoknak nevezi. Az intézményesülés tehát feltételezi, hogy vannak megkonstruált szabályok, azokat ellenőrzik a szervezetben, lefolyásuk normatívan meghatározott, és érvényesek valamennyi egyén számára (Farkas, 2001., pp.131-133.). Az írásos szabályok szervezetben betöltött szerepét hangsúlyozza (Goodin & Klingemann, 2003., pp.149-150.) is.

Példa: A belső kontrollrendszerek maguk is feltételezik az írásos formát és a formalizált szabályok meglétét. A kiadott belső utasítások, szabályzatok, a minőségpolitika írásban rögzítettek, a falra kifüggesztettek, átvételüket a dolgozóknak olykor saját kezű aláírásukkal is igazolniuk kell (a vállalatnál). Az éves tervek, budgetek táblázatokban, számítógépes rendszerekben elmentve találhatók meg, gombnyomásra előhívhatók, nyomtathatók, lefűzhetők. Az egyes beruházások

⁷⁴ Értsd: Az ellenőrzés meghatározott szabályok érvényesítését szolgálja, és magában foglalja az adott szabályok érvényességi körébe eső cselekvések megfigyelését, a megfigyelt cselekvések összevetését az azokra vonatkozó szabályokkal és a szankciók érvényesítését (Farkas, 2005.).

projekttervei, a minőség-ellenőrzési utasítások, az etikai kódexek ugyanúgy írásos kötetek, írott szabályozások összességei a vállalatokban.

A szabályozással egy tekintet alá esik a belső dokumentációk készítése és kiadása is, ide tartoznak a szabályzatok, folyamatábrák, útmutatók, kézikönyvek, eljárásrendek, de a faliújságra kitett hirdetések vagy az e-mailek kiküldött tájékoztatók is. Ezek könyvvizsgálati áttekintésének kérdéseiről részletesen értekeznek Bierstaker és szerzőtársai (Bierstaker et al., 2009.). A dokumentációs kontrollok fontosságáról és más kontrollokkal való kapcsolatokról, valamint a dokumentumok elektronikus kezelésével kapcsolatos elvárásokról bővebben ír Blumné Bán Erika összefoglaló elemzésében (Blumné, 2011., pp.386-391.).

Az institucionalista szemléletben tehát a kontrollelemek intézményesülnek, az intézményesülés belső szabályozás, írásos normák megalkotásában érhető tetten. Igaz rá a fejezet elején hivatkozott Farkas Zoltán-féle fogalmi definíció (Farkas, 2001., p.121.). Nincs objektíven adott, a cselekvőktől függetlenül létező kontroll, mert a szereplők maguk is alakítják ezeket a magatartásmintákat. Ilyenek a szabályzatok, a belső utasítások, a körlevelek, a vezérigazatói tájékoztatók, a procedúrák, a munkautasítások és minden egyéb írásos norma, amely kötelező érvényű a szervezetben, de az érintettek javasolhatják módosításukat, felülvizsgálatukat.

Amikor az egyes cselekvések, szokások már berögzülnek, és széles körben ismerté válnak, sokszor menedzsment-divatként tekintünk rájuk. Ezek azok az újdonságok, melyeket egyre többen kezdenek el alkalmazni, s amelyek kívülről érkeznek a szervezetbe.

4.4 Kontroll és konfliktuskezelés a szabályok fenntartása érdekében

Az intézményi megközelítés a szabályok fenntartására, és betartásuk ellenőrzésére jelentős hangsúlyt helyez (Berger & Luckmann, 1998., pp.83-84.). Ha nincs kontroll, a szabályok felhígulnak, és ha nem tartják be a lefektetett normákat, köteteket, akkor ezek már nem képesek többé keretet szabni az egyéni cselekvésnek. Ezért az intézményi megközelítés magától értetődőnek tartja, hogy az egyéni cselekvést ellenőrzik, ilyenformán a szervezet működése magában foglalja a megfigyelés és beavatkozás, a szükséges szankcionálás alkalmazását is.

Goodin és Klingemann könyvükben részletesen írnak az intézményekről, ezen belül a szabályok születésével és módosításával foglalkozó négy szerepkörrel is, melyek a következők (Goodin & Klingemann, 2003., pp.137-138.):

- szabályalkotók, amelyekre azért van szükség, hogy a közös érdekeket egyezményesen kimondják, lefektessék (pl. vezetők),
- szabályalkalmazók, akik végrehajtják a megalkotott szabályokat, rendelkezéseket, alkalmazzák és betartják azokat (pl. végrehajtó munkavállalók),
- szabálymódosítók, akik a szabályok értelmezésével foglalkoznak egyedi esetekben, és az ebből eredő viták, konfliktusok eldöntése révén erősítik az általános szabályt (pl. precedenst teremtők, ügydöntők, mediátorok),
- szabálykikényszerítők, akik ellenőrzik a szabályok betartását, és eljárnak a szabályszegőkkel szemben, büntetést rónak ki azokra (pl. belső ellenőrök).

Az ellenőrzés az intézményi szociológia hangsúlyos eleme, a szabályok kikényszerítését, fenntartását hivatott ellátni. Az ellenőrzés itt is összehasonlítással, értékeléssel zárul, amely megállapításokban manifesztálódik. A szabályok betartása jutalmat (pozitív megerősítést, kedvezmények nyújtását stb.), az előírások megsértése pedig büntetést, negatív visszacsatolást, retorziót stb. eredményez arra nézve, aki a szabályokat betartja, illetve az utóbbi esetben nem tartja be. Az intézményesült szabálykövetés esetén a szervezetben magától értetődik, hogy vannak szereplők, akiknek hatalmából és küldetéséből (feladatköréből) következik a szabályok betartásán őrködni, illetve jutalmat és büntetést osztani. Az ellenőrzés akkor hatékony, ha megállapítása nem megkérdőjelezhető, azaz egzakt, továbbá vitathatatlan a következménye is. Ezért a „jól”, illetve „magasan” intézményesült szabálykövetést kialakító szervezetek a belső kontrollmechanizmusait is írásban rögzített szabályokba vésve alkotják, és ezen szabályok szerint végzik feladataikat (Farkas, 2005., pp.30-33.).

Példa: A belső kontrollrendszer alapvetően a szabálykikényszerítés eszköze, és a fenti felsorolásból a negyedik alintézmény része. A szervezet célkövetését, a szabályok betartását, a teljesítmény elérését vizsgálja, elemez és értékeli, visszajelez és rávilágít a problémás működési területekre (szabálytalanság, kockázat megléte, indokolatlan költségek stb. – lásd a 3. számú függelékben felsorolt devianciákat), adott esetben felelősöket is megnevezve.

A belső kontrollrendszer előírásaival szembeni ellenállásról az intézményi megközelítés keretei között bővebben ír Shapiro és Matson cikkében (Shapiro & Matson, 2008.).

A szabályok betartása konfliktusokkal jár, illetve a konfliktusok kialakulása magában az intézményesülés folyamatában kódolva van. Ennek oka egyrészt az intézményesülés erőforrás-elvonó szerepében testesül meg (értsd: a szabályok kialakítása, másolása, meghonosítása pénzt, munkaerőt, időt kíván meg a szervezettől), és ez nem érdeke a vezetőknek; másrészt az intézményesülés útján elmélyített általános szabályok nem adnak mindig egyértelmű útmutatást egy-egy

konkrét helyzetre vonatkozóan, ezért az intézményeket úgy kell alkalmazni, hogy valójában azok nem érik el szabályozási céljaikat a konkrétan megoldandó probléma esetén (Kieser, 2003., pp.409-410.).

Ezért a konfliktusok kezelése az intézményesült szabálykövetéssel jellemezhető szervezetek részévé válik, és megjelenik a szétválasztás (decoupling) módszere. Ennek lényege, hogy a formális szervezeti struktúrát és a konkrét tevékenységeket (termelőfolyamatok, nyújtott szolgáltatások stb.) szétválasztják egymástól, a struktúrát tartósnak és állandónak, míg a konkrét folyamatokat a mindenkori helyzethez illeszkedőnek, rugalmasnak, adaptívnek tekintik (Kieser, 2003., p.411.), (DiMaggio & Powell, 1991., pp.55-58.). Ugyanezt a megoldást Farkas a művében az intézmények normatív és tényleges funkciója közötti különbségeként mutatja be, és összesen hat okra vezeti vissza a belső konfliktusok kialakulásának okát. Végeredményben ő is azt állapítja meg, hogy a szervezet tagjai a tényleges funkciók adta keretek között cselekszenek, amely akár ellentétes is lehet az intézményes szabályok normatív funkciójával (Farkas, 2001., pp.134-137.).

A decoupling eljárásról Ouchi is értekezik a szervezeten belüli kontrollrendszerek működése és a szervezeti struktúra szétválasztása kapcsán. Megítélése szerint a szervezetekben a bürokratikus, a klán- és a piaci kontroll egyszerre jelen van, de eltérő mértékben, és ezek a kontrollmechanizmusok alig függenek a vállalat szervezeti felépítésétől, struktúrájától. Ouchi álláspontja szerint a vállalatok törekednek a szabályok, jogi előírások betartására (bürokratikus kontroll), a piaci folyamatoknak megfelelő árazási és teljesítménymérési rendszereket alakítanak ki és működtetnek (piaci kontroll), és a vezetők személyes karizmája, a vállalati kultúra, a megrögzött szokások, az állandó viselkedési sémák képezik a harmadik, úgynevezett klánkontrollt a szervezetekben (Ouchi, 1979., pp.843-845.). Ouchi tipológiáját bővebben kifejtve lásd (Dobák & Antal, 2013., pp.427-437.) és (Bodnár et al., 1996., pp.23-25.) műveiben.

DiMaggio és Powell a szervezeten belüli konfliktusokat a „maradás” és a „haladás” ellentétére vezetik vissza, és ebből vezetik le a szervezeten belüli állandó konfliktusokat. Nézetük lényege, hogy az intézmények a saját stabilitásuk megőrzésére törekednek (maradás), miközben a külső impulzusok és az aktorok új ötleteket hoznak be a szervezetekbe, és azok intézményesítésére törekednek (haladás). Így a régi intézményi szabályok az újat ellenségesnek, a régi intézményt veszélyeztetőnek tekintik, míg a haladók a régit, a maradás mellett támogatják. Az intézményesülési paradoxon abban áll, hogy az intézményesülés mindig egyensúlyra törekszik a maradás és a változás között, amelyek közül rövidtávon egyik sem következik be (DiMaggio & Powell, 1991., pp.63-67.).

A konfliktusok tehát lényegükben az intézményesülés velejárói, a normaalkotási folyamat részének tekinthetők, és emberek közötti viszonyok és érdekütközések okán következnek be. Az intézményesült szabálykövetést alkalmazó szervezetben a konfliktusok szervezett feloldása is részét képezi az intézményesülési folyamatnak, végeredményben külön módszereket vezetnek be rájuk.

4.5 Szerepek, státuszok

A szabályok és elvárások manifesztálódása a szervezetben szerepek köré összpontosul, a cselekvés aktorok révén történik. Az intézményi szociológia modelljében a szabályok és a normák kirajzolnak különféle státuszokat, ahol az elvárásokat végrehajtják, teljesítik és közvetítik a többi szereplő számára. E szereplők képviselik a megszilárdított normákat, szabályokat, kötelmeket. E státuszok a belső rendet reprezentálják az egyének felé (Berger & Luckmann, 1998., pp.106-108.). E státuszok a szervezetben gyakran konkrét munkakörökhöz is köthetők. Ebben az esetben az individuum helyett már egy személytelen szereplővel állunk szemben, akitől elvárjuk, hogy úgy cselekedjen, ahogy azt az intézményülés eredménye megköveteli. Berger és Luckmann művében például a bírói igazságszótói szerepet – mint a jogi intézmény képviselőjét – mutatja be a bírói foglalkozás mint munkakör révén, és rávilágít arra, hogy a bíró egyénisége, viselkedése és személyes hite, vallása elválasztódik a bírói munkakörtől, az igazságszolgáltatás intézményétől (Berger & Luckmann, 1998., p.107.).

A szerzők szerint a szerepek segítenek eligazodni a szabályok alkalmazásában, ilyen módon a szervezetek működését könnyebben megérthetővé teszik a bennük lévő egyének számára. A munkaköröktől ugyanis szakmaiságot és teljesítményt lehet megkövetelni. A szerepek akkor válnak éretté, ha tudáskészletük (értsd: szaktudásuk és társas készségeik) illeszkedik a szerephez (munkakörhöz), így tehát megjelennek a specialisták, akik a munkamegosztási elvek alapján egy-egy szakterület fő tudósai, elméleti szakemberei lesznek, és e nézeteiket közvetítik is a közösség, a szervezet többi tagja felé. Ebből következik, hogy az intézményesülés feltételezi a szerepek, azaz specializált státuszok, érett munkakörök létrejöttét, meglétét a szervezetben (Berger & Luckmann, 1998., pp.106-113.).

A kontrollfunkciók érett szerepei a 1. táblázatban összefoglaló jelleggel megtalálhatóak, az 1. számú függelékben pedig részletesen bemutatásra kerültek:

Szabálykikényszerítő intézmény neve	Az intézmény aktora, szereplője
függetlenített belső ellenőrzés	belső ellenőrzési vezető, belső ellenőr, revizor, vizsgálatvezető
vezetői ellenőrzés és folyamatokba épített ellenőrzések	felső- és középvezetők, szervezeti egységek vezetői, folyamatgazdák
könyvvizsgálat elvégzése	könyvvizsgáló, auditor
felügyelőbizottság, auditbizottság, egyéb	bizottsági elnökök és tagok, az általuk

tulajdonosi ellenőrző testület	megbízott szakértők, felkért elemzők
menedzsmentkontroll-rendszerek, kontrollingszerek	kontrollerek, BI-szakemberek, kalkulációt, költségalkotást, riportokat készítő munkavállalók
minőségirányítási rendszer, minőség-ellenőrzés és minőségbiztosítási auditok	minőségirányítási megbízott, vezető belső auditor, minőségellenőrök
további felderítő, megelőző intézkedések	fraud manager, compliance coordinator, etikai megbízott, risk manager, forensic accountant

1. táblázat: Belső kontrollrendszer kiemelt szereplői területenként

Forrás: saját összeállítás

4.6 Kooptálás, szervezetközi szakmai hálózati szerveződés

Az intézményi megközelítésben az izomorfizmus a homogenizációt, a hasonlóvá válás igényét jelenti. Ennek révén a specializált szerepkörökben lévő munkavállalók elkezdnek kapcsolatba lépni más hasonló szerepkörökben lévő, azaz más szervezetben, más intézményekben hasonló munkakört betöltő szereplőkkel, s így kialakul egy – az eredeti szervezettől már független – szakmai csoport, amely a specializálódott téma képviselőiből összeálló szakmai hálózattá, szektorrá érik meg, sőt akár maga is formális szervezetté (szövetséggé, klaszterré, szakmai egyesületté stb.) válik (Kieser, 2003., pp.402-409.). A szakmai grémium ezt követően már maga is megfogalmaz elvárásokat, iránymutatásokat a vele kapcsolatban álló szervezetek felé⁷⁵, melyeknek azok igyekeznek érdekeik és lehetőségeik szerint eleget tenni. Ilyen kapcsolati hálóra hoz példát McKinley és Mone, akik az amerikai tőzsdefelügyelet (SEC) befolyását vizsgálták a tőzsdén jegyzett vállalatok belső működésére vonatkozóan (McKinley & Mone, 2003., p.362.). Ilyen módon a szervezetek elkezdnek egymásra hasonlítani, mivel mindannyian ugyanazokat az elvárásokat igyekeznek hasonló vagy azonos módszerekkel, eljárásokkal, procedúrákkal kielégíteni. A vállalatok az uralkodó koncepciókat veszik át, ilyen követelményeknek akarnak megfelelni, az intézményesülés tehát végső soron a más szervezetekben követett eljárások másolását, kooptálását is magával hozza, s abba az irányba tereli a szervezeteket, hogy a már máshol működő, célszerű és bevált mechanizmusokat honosítsák meg maguknál is belső működésük jobbá tétele érdekében. A szervezetek pedig azért másolják a máshol már „bevált”, „bevett

⁷⁵ Megjegyzés: Jogszabály, definíció, illetve a szakmai közösség érettségi szintje határozza meg, hogy a szakmai munkaközösség tevékenysége pusztán csak kollektív módszertani fázisban merül ki, vagy azon túllépve bizonyos munkateljesítmények irányítása felé is lép, belső standardokat alkot a tagság részére, és/vagy az együttgondolkodásból kiindulva szakmai autonómiai és érdekképviselési feladatok felvállalásához is elvezet (Kieser, 2003., p.406.).

gyakorlatokat”, „mintaértékű dolgokat”, hogy saját magukat erősítsék, fenntartsák, végső soron a szervezet túlélését biztosítsák, mert azt feltételezik, hogy ha mindenki más is hasonlóan cselekszik, akkor az a helyes, a jó, az eredményre vezető cselekedet. Példaként idézi Kieser a közgazdasági elemző eljárások és az elemző közgazdász munkakör elterjedt alkalmazását a vállalatokban, amelyekre ugyan kevésbé volt szükség, mégis „divatos trendként” alkalmazták a cégek. Hasonló példaként hozza a szerző a lean menedzsment elterjedését is (Kieser, 2003., p.399.). Davila és munkatársai 200, főleg termékfejlesztésben is érdekelt vállalat megkérdezésével mérték fel a menedzsmentkontroll-rendszerek elterjedésének, adaptálásának okait a cégeken belül. Felmérésükben hat jól elkülöníthető okot tudtak feltárni és bizonyítani, ezek közül a legitimációs szándék és a szerződések által előírt kötelezettségek mint külső tényezők voltak a meghatározók, ezek miatt adaptálták a cégek a menedzsmentkontroll-rendszereket maguknál is (Davila et al., 2009., pp.335-341.).

Példa: A belső kontrollrendszerek működésével, alakításával foglalkozó szakmai szervezetek jól tetten érhetőek. Nemzetközi szinten a COSO Org., az IIA, az INTOSAI, az IGC, az AICPA, az ISACA, az AAA stb. szövetségek működnek, míg Magyarországon ilyen szakmai és érdekképviselői szervezetté vált a BEMSZ, az MPGE, az MKVK, az MCE stb. E szervezetek szakanyagai, ajánlásai, nemzetközi publikációk fordításának honlapon való közzétételei mind az egységesítés és az azonosulás irányába terelik a szervezeteket, az általuk szervezett képzések, workshopok, szakmai délutánok pedig teret biztosítanak, hozzájárulnak a másoláshoz, a jó gyakorlatok megismeréséhez és egymás közötti átvételéhez.

DiMaggio és Powell az izomorfizmus három mechanizmusát azonosítják: a kényszert, a színlelést és a normatív nyomást, melyeket Fligstein publikál kutatásában, idézi (Kieser, 2003., p.408.). Az izomorfizmus e három mechanizmusa közül leginkább a normatív nyomás jelenti a szabályok belső úton történő rögzítését, vagy más külső személyek által alkotott, kötelező szabályok alkalmazását.

A legnagyobb normaalkotó és -értékesítő szereplő az állam maga. Az állam az intézményesülés egyik szervezete, tehát ugyancsak elvárásokat fogalmaz meg a vállalatok mint piaci szereplők számára, ezt azonban kötelező jogi normák keretében, jogszabályokkal teszi, illetve az államigazgatás egyéb irányítási eszközeivel, mint például (hatósági) engedélyezési feltételek megszabásával, ajánlások megfogalmazásával, útmutatók, kézikönyvek közreadásával. A vállalatok ezen ajánlásokat, útmutatókat stb. pedig – részben kényszerből, részben

önérdekkövetésből – alkalmazzák, még akkor is, ha tartalmukkal nem tudnak mindig egyetérteni.

Példa: Magyarországon jó példák erre a költségvetési szervekre vonatkozó, államháztartási belső kontroll és belső ellenőrzés rendszerét leíró jogszabályok⁷⁶ és az NGM által közreadott ajánlások⁷⁷ a költségvetési szervek belső ellenőrzéséhez, valamint a követendő tartalmat megadó belső ellenőrzési kézikönyv-minta (lásd NGM honlapján a 77. számú lábjegyzetben). Ezek egységesen, azaz méret, létszám, földrajzi tagozódás, felettes irányító költségvetési szerv szerinti megkülönböztetés nélkül támasztanak követelményeket az államháztartás szervezetei számára, amelyek ezeket többé-kevésbé igyekeznek teljesíteni. Az intézményesülés ellenőrzési momentumát pedig az Állami Számvevőszék képviseli, amely vizsgálataiban a különféle költségvetési szervek belső kontrollrendszerait értékeli, és ezek eredményeit jelentéseiben hozza nyilvánosságra⁷⁸, bennük pedig a szereplőknek fogalmaz meg ajánlásokat.

4.7 Az intézményt működtető struktúra, illetve szervezet

Meyer és Rowan cikkükben elemzik az intézményesülés és a szervezeti struktúrák kialakulásának kapcsolatát, összefüggéseit. A szerzők szerint az intézményesülés a szabályok, rendszerek túlélését hivatott elérni, ezért a vállalatok logikusan olyan formációkat, formális szervezeti struktúrákat alakítanak ki, amelyek biztosítják ezeket hosszú távon, figyelembe véve a szervezet környezeti jellemzőit is (Meyer & Rowan, 1977., pp.343-347.).

Az intézményesülés magával hozza a szabályok legitimálását és megalkotásának kényszerét, legitimálását, a szabálykövetés ellenőrzését és a különféle szerepeket. Ezek együttesen szervezeti formát is öltenek, azaz létrejön, kirajzolódik egyfajta szervezeti struktúra az intézmény, illetve intézmények⁷⁹ mögött. A legitimációs folyamat megteremti a formális vezetői szerepkört, valamint a munkamegosztást, majd az írott szabályok révén kialakulnak a hatáskörök, a szervezeti kultúra pedig stabilizálja az egyének belső viszonyát és kommunikációját a szervezet többi

⁷⁶ Lásd 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről (2016. 03. 10-én hatályos szöveg alapján, letöltés napja: 2016. 03. 10.)

⁷⁷ Lásd: <http://ngmszakmaiterulek.kormany.hu/belso-kontrollrendszer> (letöltés: 2016. 03. 10.)

⁷⁸ Lásd részletesen az ÁSZ 14236. számú jelentését az állami vagyon feletti tulajdonosi joggyakorlással kapcsolatos tevékenységek ellenőrzéséről, valamint az 1298. számú jelentését a belső kontrollrendszer és a belső ellenőrzés szabályszerűségének a zárszámadási ellenőrzésbe bevont központi költségvetési intézményeknél lefolytatott ellenőrzéséről, továbbá a 13087. számú jelentését az önkormányzatok belső kontrollrendszerének kialakítása, valamint egyes kontrolltevékenységek és a belső ellenőrzés működése ellenőrzéséről.

⁷⁹ Értsd: egy formális szervezeten belül számos intézmény működik, ezek pedig egymásra hatnak, egymással állandó kapcsolatban vannak.

tagjával. Miközben az intézményi megközelítés igyekszik választ adni arra, hogy miképpen jönnek létre a különféle szervezeti normák, egyben legitimálja azt, hogy az intézmény, illetve az intézményesülés gyakran együtt jár, a kettő együtt okozza a formális szervezet létrejöttét és működését is. Az így létrejövő intézménynek tehát van története, eredete, van hová visszanyúlni, és meg lehet magyarázni a szervezet tagjainak, hogy az miért jött létre, és miért érdemes fenntartani a szervezetet, amely az intézményesült magatartást támogatja (DiMaggio & Powell, 1991., pp.174-230.), (Kieser, 2003., p.391.).

Példa: A belső kontrollrendszer intézményesülése a kontrolláló szervezetek (szervezeti egységek, csoportok, részlegek) létrejöttét is eredményezi a vállalatokban. E belső szervezeti egységek hatásköröket kapnak, illetve harcolnak ki (pl. betekintés joga a nyilvántartásokba, vétójog, megfigyelési és elemzési jogosultság), a továbbiakban formális belső keretek között szabályozzák tevékenységüket (pl. éves munkaterv, SZMSZ, munkaköri leírások), meghatározzák munkaköri feladataikat (jelentések készítése, információ nyújtása, tanácsadás a vállalat vezetésének, a vagyon védelme stb.).

4.8 Kritikák az intézményi szociológiai megközelítéssel szemben

Az institucionalista szervezetelméletet kritikusan nézve megállapíthatunk több olyan hiányosságot, illetve gyenge pontot, amelyek az elmélet sajátosságait kikezdi, illetve vitatják. Ezek közül a legfontosabbak a fentiekhez kapcsolódóan (Kieser, 2003., pp.421-428.):

- Az intézményesülés egyik útja a jelek, jelrendszerek használata a szervezetekben. Ugyanakkor az elmélet nem foglalkozik érdemben a jelekkel, a jelképekről nem mond semmit, noha az a közös kultúra egyik fontos eleme. A szimbólumok személytől független jelentéstartalommal bírnak és a kultúra meghatározó elemei, az intézményi megközelítés mégsem vizsgálja őket. Így a kontrollrendszer témakörében például nem kapunk választ arra, hogy a különféle jelentésekben, riportokban, dashboardokon miért éppen a zöld szín a megfelelés, a sárga a figyelmeztetés és a piros a problémás területek színe, túl azon, hogy a közlekedési lámpák is e színeket használják.
- Nem ad választ arra a kérdésre, hogy az egyének a normákat, a szabályokat miért fogadják el, és miért teljesítik a hatalommal rendelkező legitim szereplők iránymutatásait, intelmeit. Bár kísérletek voltak arra vonatkozóan, hogy a racionális döntés elvét, a közösséghez tartozás, az önérdekkövetés stb. elvét itt is alkalmazzák, tudományosan bebizonyítani ezek egyikét kizárólagos magatartásbefolyásoló elemként sem sikerült. Témánk szempontjából például nincs egzakt válasz arra a kérdésre, hogy egyáltalán miért fogadják el és engedik meg a munkatársak a belső ellenőr vizsgálati

munkáját, és miért ismerik el tárgyilagos megállapításait, javaslatait többnyire hasznosnak.

- Nem ad egyértelmű iránymutatást az elmélet a változások kezelésére vonatkozóan. Az intézményekre ható nyomás következményeit, az intézmények átalakulását vagy esetleges megszűnését kevéssé magyarázza az intézményi szociológia, illetve a változások végbemenetelét többféleképpen értelmezi. Kevés magyarázatot kapunk arra, hogy ezen intézmények hogyan viszonyulnak egymáshoz, miképpen integrálhatók. Disszertációm tárgyát alapul véve kérdéses például az egyes szereplők közötti áthatások, áthallások és az integrációs lehetőségek magyarázata az institucionalista elmélet alapján, ezért például az elmélet alapján nehezen tudjuk megmondani, hogy miért olvad vagy éppen nem olvad össze egygyé a kontroller és a belső ellenőr munkaköre, és ez milyen külső hatásra, divathullámra, illetve rendelkezésre következhetne be.
- Nem egyértelmű a szereplők hatalmi helyzete, legitimációs forrása sem. Kérdéses, hogy azt valakitől elnyerik, vagy valamely más intézményből, illetve szabályból adódóan automatikusan jár nekik, esetleg saját maguk kivívják, azaz hogy honnan származik pontosan a legitimitásuk, szerepük és munkakörükhöz kapcsolódó joguk. Például nem tudjuk egyértelműen megmagyarázni, hogy a belső ellenőr esetében a függetlenség biztosítéka miért az első számú vezetőhöz való tartozás, ha egyébként a gazdasági igazgató alá tartozó kontrollereket is, vagy a jogi irodában dolgozó compliance managert is ugyanúgy függetlennek, elfogulatlanoknak és tisztességesen dolgozónak tekintjük.
- Nem ad választ a megközelítés arra, hogy milyen életciklusban zajlik le az intézményesülés folyamata, hogyan kezdődik, mi mit követ, és mikor éri el a maximális érettségi szintjét. Így például az elmélet alapján nem világos, hogy az intézményesülés egyes szakaszaira mi a jellemző szervezeti magatartás. A kontrollrendszerek tárgykörében például nem tudjuk, hogy a stációk közül az ellenőrzési szabályzatok és programtervek összeállítása történik-e hamarabb, vagy a kontrollrendszerrel foglalkozó pozíciók kialakulása következik-e be előbb. Utóbbi oda vezet, hogy a hasonló pozíciók szervezeti egységet képeznek, és a későbbiekben az auditütemterveket ők készítik elő és terjesztik elő a vezetés számára.

A fenti kritikák jól rámutatnak arra, hogy az intézményesülés elmélete is támadható egy-egy elemében, illetve az általa hangoztatott lefolyás többféleképpen is megközelíthető. Ez megvilágítja az intézményi szervezetelméletnek a gyakorlati oldalát, vagyis hogy nemcsak elméletileg létező kitalációról van szó, hanem a gyakorlatban is alkalmazható modellről. Úgy ítélem meg, hogy az intézményi

megközelítés szemüvegén keresztül a kontrollrendszerek jól vizsgálhatóak, elemezhetőek. S bár más felfogások is szóba jöhetnének (kontingenciaelmélet, bürokráciaelmélet, evolucionista felfogás), az intézményi szociológia elemei (pl. szabályozás, izomorfizmus, diskurzusok) jól illeszthetők a belső kontrollrendszer témaköréhez.

4.9 Összegzés – az intézményesülés kulcsfogalmai

A fenti szakirodalom saját összegzése révén kívánom bemutatni az intézményi megközelítések legfontosabb szakszavait, koncepcióját, posztulátumának meghatározó jelzőit és fogalmait. Ezeknek az elemeknek a későbbiekben szerepük lesz a saját kutatási kérdéseimben, valamint alapvetően befolyásolják az intézményesülés folyamatát a szervezetekben. A legfontosabb kulcstényezők és jellemzőik a következők:

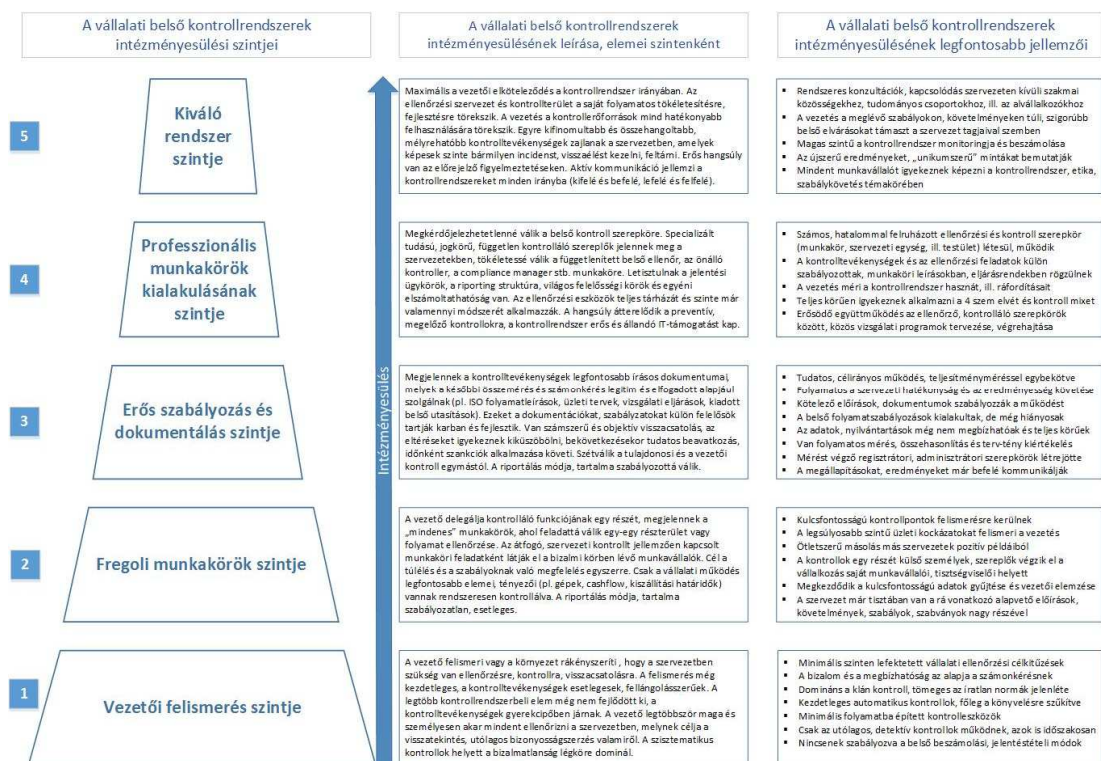
<i>Az intézményesülés kulcstényezői</i>	<i>A kulcstényező kapcsolódó szavai, kulcsmotívumai</i>
Alapmotívuma, fő üzenete	beépülés, integráció, stabilizálódás, berögzülés, meghonosodik, betagozódik, beleolvad a már meglévőbe
Standarizálás és hasonulási törekvések	adoptáció, rutinszerű reprodukció, társadalmi minta, másolás, kooptálás, hasonlóvá válás, örökítés, átadás, felülés divathullámokra, uralkodó koncepciók internalizálása, izomorfizmus, homogenizáció
Normaalkotási célok	kényszerűség, normatívák, kötelezettségek, szabályok, kötelmek, írott normák, formalizált eljárásrendek; valamint nem formalizált előírások, úgymint kultúra, kulturális keret, közös értékrend, viselkedésminta, közös felfogásrendszer, bevett szokás, cselekvési keret, működési elv, rutin, praktika, gyakorlat, kvázi-automatikus magatartási sémák
A valóság megkérdőjelezhetetlensége	objektív valóság, külső adottság, már létező rend és helyzet elfogadása, meg nem kérdőjelezett realitás
Alakító személyek szerepköre, szervezeti és strukturális alkalmazkodás	aktorok, érdekeltek, hatalombirtokosok, individuumok, domináns pozícióban lévők, specialisták, technikai kivitelezők, működési terep, keretrendszer, szervezeti megoldás, formális struktúra, pozíció, munkakör
Megvalósítást biztosító személyi közeg, társadalmi tér	kulturális közösség, kognitív közeg, közös felismerések, tárgyalás, diskurzus, konstruktív vita
Személyek egymáshoz való viszonya	(szabályoknak és) személyeknek való behódolás, egyetértés, azonosulás, alávetés; valamint szabályokkal szembeni szembenállás, konfrontáció,

	konfliktusok, szankciók akaratlagos alkalmazása
Klánhatás érvényesülése	hit, közös hiedelmek, legitimáció, mítoszok, történetek, elmesélések
Elvont eszközök alkalmazása	jelentérendszer, szimbólumok
Cselekvés motorja, dinamizmus alapjai	szelekciós nyomás, teher, cselekvési presszió

2. táblázat: Az intézményesülés kulcsfogalmai
 Forrás: Saját összeállítás a szakirodalom szintézise révén

4.10 A belső kontrollrendszer intézményesülési szintjei – saját modell

A fent bemutatott intézményi megközelítéseknek, illetve az intézményesülés folyamatának a belső kontrollrendszer kapcsán való alkalmazhatóságára vonatkozóan a következő alapelemekből álló saját megközelítést, kiinduló modellt határoztam meg. További kutatásaim alapjául, vázául is ez szolgál a disszertációmban. A modellt a 12. számú ábra tartalmazza.



12. ábra: A belső kontrollrendszer intézményesülési szintjei

Forrás: saját összeállítás

A saját modell összeállításának alapelvei megközelítésemben a következők:

- Tartalmazza és kezelje a belső kontrollrendszer elemeit a korábban bemutatott definíciókra és a COSO-modellre alapozva. Tükrözze vissza a kontroll környezeti és tevékenységi elemeit, fontosabb eszközeit.
- Használja az intézményi szociológia megközelítését, az intézményesülési elveket és ezek hangsúlyos elemeit a korábban bemutatott alfejezetek alapján. Mutassa a szervezetekben megtörténő emberi cselekvések okait, motívumait, láttassa az intézményesülés fejlődését, folyamatát, dinamizmusát.
- Tegye láthatóvá a kontrollrendszerek intézményesülésének stációsorát, mutassa be fokozatait, érettségi szintjeit és az egyes szintek legfontosabb, meghatározó jellemzőit. Így tegye lehetővé azt, hogy modell egyes szintjeibe kísérleti úton besoroljuk a gazdasági társaságokat a modell által meghatározott fejlettségi szintjeik vizsgálata alapján.
- Tegye lehetővé saját kutatási kérdések megfogalmazását a kiinduló modellre, illetve annak tartalmi elemeire vonatkozóan, segítse a feltevések és hipotézisek megfogalmazását, valamint alapul szolgáljon azok igazolására vagy elvetésére.

Ezen elvek mentén a hivatkozott, 12. számú ábrában összegeztem saját modelletemet, mely öt lépcsőfokban, stációban láttatja a szakirodalom alapján a belső kontrollrendszerek intézményesülését. Az egyes lépcsőfokok közötti elhatárolásra a főbb jellemzők és a legfontosabb elemek megadásával teszek kísérletet. A modell hierarchikusan értelmezhető⁸⁰, egy magasabb szint azt jelenti, hogy az intézményesülés szakaszának érettebb, előrehaladottabb állapotában van a szervezet, legalábbis a belső kontrollrendszer működését illetően. A szervezet az intézményi modellek által bemutatott előrehaladással tud magasabb szintre lépni, ami feltételezi a belső tapasztalást, a kiértelt, kifinomult eszközrendszerek alkalmazását.

A modell exogén változókat nem jelenít meg, azokat nem kezelem, de az intézményesülésben feltételezhetően⁸¹ nagy befolyásoló szerepe van a szervezetek külső és belső adottságainak (Dobák & Antal, 2013., pp.41-65.), úgymint:

- A szervezet kora, az alakulás óta eltelt, működéssel érintett időszak, mely feltételezi, hogy egy kezdő vállalkozás kezdetleges kontrolleszközökkel rendelkezik, míg egy érett stádiumban lévő, 50-70 éve működő cégben

⁸⁰ Értelmszerűen a 0. szint azt jelenti, hogy egyáltalán nincs belső kontrollrendszer a szervezetben, ez esetben annak intézményesüléséről sem beszélhetünk. Ezt a szintet a 12. számú ábra nem tartalmazza.

⁸¹ A feltételezést a következő fejezetben hipotézisként is megfogalmazom, s ennek bizonyítása kutatásom része.

már kialakulhattak a belső kontrollrendszer elemei, és megtapasztalták annak működését.

- A szervezet mérete, mely a pénzügyi mutatók (árbevétel, mérlegfőösszeg, saját tőke) mellett a telepítettség, a fióktelepek és létesítmények, a gyártó és szolgáltató részlegek száma, a foglalkoztatottak száma, a használt eszközök, gépsorok, gépjárművek és egyéb naturális mutatók révén írható le. Minél nagyobb a szervezet, annál kevésbé átlátható, minél nagyobb a fizikai távolság az egységek között, annál több irányítási, szervezési kockázat merül fel, ebből következően feltételezni lehet, hogy a kontrollrendszernek is fejlettebbnek, specifikáltabbnak, komplexebbnek kell lennie.
- A szervezet küldetése, alaptevékenysége, fő iparági-üzleti tevékenysége, termékeinek száma, a versenypiac változékonyságának, komplexitásának jellemzői, melyek alapján a szervezet kevés vagy éppen sok piaci, működési és technológiai kockázattal bír, ebből következően (az utóbbi esetben) komplexebb, átfogóbb belső kontrollrendszerre van szükség a szervezetben.
- A külső, illetve tulajdonosi elvárások, külső jogi előírások (jogszabályok, utasítások, beszámolási kötelezettségek, hatósági kívánalmak stb.) a szabályoknak való megfelelés magas szintjét követelik meg (pl. élelmiszeripar), míg egy jogilag minimálisan szabályozott iparágban működő szervezetben (pl. kereskedőház) feltételezhetően a támasztott compliance követelmények is alacsonyabbak.

Ezek a tényezők összességében a COSO-kontrollkörnyezet fejezetében leírtakkal, a szervezetre vonatkozó külső jellemzőkkel mutatnak párhuzamot, a szervezet alapvető leírására, jellemzésére vonatkoznak.

Az egyes hierarchiaszintek építenek a korábbi szintekre, így azokat magukba foglalják. A magasabb szinten lévő stációra igaz, hogy az alacsonyabb szinten lévő elemekből megtartja azokat, amelyekkel ellentétes gyakorlat magasabb szinten nem alakul ki. Így például a választott könyvvizsgáló megjelenése a harmadik szinten azt jelenti, hogy könyvvizsgálat van a negyedik és az ötödik szinten működő vállalatokban is, azonban elképzelhető, hogy az ötödik szinten a kifinomult és alternatív eszközök alkalmazása révén projekt-könyvvizsgálatra vagy belső, előzetes felkészülő-könyvvizsgálatra (internal pre-audit) is sor kerül a választott könyvvizsgáló tevékenységétől függetlenül.

A belső kontrollrendszerek saját modellem szerinti alacsony, illetve magas szintű intézményesülését összevetettem az intézményesülés elméleti kulcstényezőivel, melyeket lentebb a 3. táblázatban foglaltam össze. A kapott eredményeket

ellentétpárokként külön táblázatban foglaltam össze, melyet alább közlök. A táblázat utolsó oszlopában a COSO-keretrendszer 17 alapelvének saját besorolása látható aszerint, hogy azok melyik kulcstényezőre jellemzők leginkább.

Az intézményesülés kulcstényezői	Kulcstényező jellemzője a legalsó (1) szinten	Kulcstényező jellemzője a legfejlettebb (5) szinten	A 17 COSO-alapelv melyike kapcsolható ehhez a kulcstényezőhöz?
Alapmotívuma, fő üzenete: átható beépülés, teljeskörűség	A kontroll nem épült be a működésbe, esetleges, ad hoc módon merül fel az igénye.	A kontrolltevékenységek teljes mértékben beépültek a szervezet működésébe, áthatják a tevékenységeket, az ellenőrzés a mindennapok részévé vált, és ezt folyamatosan igyekeznek fejleszteni.	9., 10., 11.
Standardizálás és hasonulási törekvések	Befelé fordul a szervezet, nem nyitott más vállalkozások gyakorlatának megismerésére, nem vesz át mintákat, nem adaptál semmit sem.	Átvesz más vállalatoktól jó gyakorlatokat, keresi a szakmai szervezeteket, igyekszik az újdonságokat megismerni és beépíteni a saját működésébe.	-
Normaalkotási célok	Nincs formalizáltság, az íratlan hagyományok és szokások sem jelölik ki a kontroll kereteit, legfeljebb az első számú vezető karizmája és szóban ismerttetett elvárásai teremtenek (kontroll)szokásokat.	Keményen formalizált, szigorú és írásos szabályok mentén zajló kontrollfolyamatok vannak, ezt kiegészítik az erős íratlan, belső kulturális cselekvési elvárások és a magas szintű morális értékrend.	1., 5., 12.
A kontroll szükségessége, megkérdőjelezhetetlensége	A kontrollrendszer nyűg és felesleges teher, időrabló tevékenység a szervezet működése szempontjából.	A kontroll fontossága megkérdőjelezhetetlen, magától értetődő, szükségességét és fontosságát érzik a szervezetben, és ezt deklarálják, kommunikálják is a szereplők.	13., 14., 15.
Alakító személyek szerepköre, szervezeti és strukturális alkalmazkodás	Nincs gazdája, formálója, érdekeltje a belső kontrollrendszernek. A kontrollálás sem munkaköri kötelességgént, sem szervezeti egység feladatkörében nem jelenik meg. A kontrollok gyakorlása esetleges, következtelen, vagy nincs is.	Számos szereplő és testület alakítja, formálja a belső kontrollrendszereket. A kontrollokat számos e célból foglalkoztatott munkatárs gyakorolja, illetve létrejöttek külön ellenőrzést végző szervezeti egységek is e célból, alkalmaznak külön bizottságokat, szakértőket, megbízottakat. Minden szereplőnek világos a feladatköre és felelőssége a kontrollrendszerben.	2., 3.
Megvalósítást biztosító személyi közeg, közösségi tér	Nincs szervezeten belüli egyeztetés, vita a kontrollrendszer fejlesztésének tartalmáról, illetve irányáról.	A kontrollmechanizmusok belső egyeztetések, szakmai fejlesztési ötletek révén, diskurzus útján fejlődnek.	4., 16., 17.

Személyek egymáshoz való viszonya a szabályok betartása során	A kontrollrendszereknek nincs visszatartó erejük, súlytalanok, elemeik nem meghatározóak.	A kontrollrendszerek komoly fegyelmező erőt képviselnek a szervezetben, megsértésük jelentős szankciókkal jár.	8.
Klánhatás érvényesülése	Nincs előléte a kontrollrendszereknek, nem kapcsolódnak hozzájuk szervezeten belüli történetek, mítoszok.	Számos történet, legenda ismert a múltból, amikor a belső kontrollrendszer feltárt, megakadályozott valamilyen kedvezőtlen, káros dolgot a szervezetben.	-
Elvont eszközök alkalmazása	A belső kontrollrendszernek nem érhető tetten semmilyen szimbolikus, elvont jellegzetessége, nincsenek formulák, modellek, elvont eszközök a munkavégzés szolgálatában.	A belső kontrollrendszer létezését számos szimbólum, jel fejezi ki, elvont eszközöket és modelleket is alkalmaz tevékenysége során.	7.
Cselekvés motorja, dinamizmus alapjai	Nincsenek vezetői vagy tulajdonosi, hatósági elvárások, a kontrollmechanizmusokat senki sem presszionálja.	A kontrolllok működésére és eredményességére, hatékonyságára erős nyomás nehezedik a különféle szereplők (tulajdonosok, hatóságok, menedzsment stb.) részéről.	6.

3. táblázat: A belső kontrollrendszerek intézményesülésének kulcstényezők szerinti jellemzése ellentétpárokkal

Forrás: saját összeállítás

A belső kontrollrendszerek fejlődési szintjei egymásra épülő, hierarchikus modelljének megalkotásakor intuíciót merítettem más témakörben született, de hasonló logikával felépülő modellekből, elméleti keretektől. Boulding a rendszerelméleteket leíró művében a rendszereket 9 evolúciós lépcsőből álló modell szerint jellemezte a statikus strukturális rendszerektől egészen a transzcendentális rendszerszintig (Boulding, 1956., pp.202-205.). Horváth Péter ismerteti a vállalati kontrollingfunkció egyre növekvő és minőségileg új feladatokat jelentő szerepköreit („babszámláló”, regisztrátor, navigátor, innovátor) a vállalat növekedésével és a pozíció jelentőségével összefüggésben (Horváth & Partners, 2009., pp.195-196.). A költségvetési intézményeket az ÁSZ kifinomult, 367 kérdésből álló vizsgálati kérdőív segítségével, pontozásos módszerrel sorolja be a belső kontrollrendszer különféle (nem felelt meg, részben megfelelt, megfelelt) megfeleléségi kategóriáiba (Dormán et al., 2013., p.208. 4. ábra). Simons művében a 6.1 ábrán bemutatja a szervezeten belül működő menedzsmentkontroll-rendszer evolúciós fejlődési modelljét a cég egyes életszakaszaiban (Simons, 1995., p.128.). A minőségügyi tevékenységek szintjeit és vállalaton belüli életszakaszait a minőség-ellenőrzéstől a minőségirányítási szintig minőségirányítással foglalkozó könyvek is ismertetik (Koczor, 2006., p.35.).

Van példa lépcsőzetes, fejlődést feltételező saját modellek bemutatására is disszertációm témájához hasonló tárgykörökben. A KPMG-BPC szoftvere 5

lépcsőfokban határozza meg a belső kontrollrendszerek szabályozottsági fokait (nem szabályozott, informális, standardizált, minőségbiztosított, optimális) (Löffler et al., 2011., pp.34-35.). Hwang kifejlesztette az ISO 15504 szabványban alkalmazott, ötlépcsős folyamatszabályozási szinteket (ezt alkalmazza a fentebb hivatkozott Governance SPICE modell is) a szoftverfejlesztésben alkalmazott alkalmazásfejlesztés-menedzsment érettségi szintekkel ötvöző modelljét, így jött létre a háromlépcsős saját K-modellje (Hwang, 2009). Kurniawanti publikációjában a függetlenített belső ellenőr munkakörének öt fejlődési stációját mutatja be a nemlétezésről egészen a partneri szintig (Kurniawanti, 2010., p.325.).

V. RÉSZ

KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS EREDMÉNYEK

5.1 Saját kutatási, elemzési célok

Doktori disszertációm tárgya a vállalati belső kontrollrendszer intézményesülése, érettségének vizsgálata. E kettő témám szempontjából összefügg, azonosként tekintek rájuk. A téma vezetői és kutatói szemmel is megközelíthető, s e két személynek eltérő nézetei, igényei, reakciói és szokásai lehetnek (Sajtos & Mitev, 2007., pp.15-17.). Vezetői szinten (menedzseri megközelítésben) a problémát úgy definiálnám, hogy miképpen kell kialakítania, felépítenie és működtetnie egy vezetőnek a saját szervezetén belül a hatékony, irányítást támogató belső kontrollrendszert. Kutatói szemmel a kérdést úgy lehet feltenni, hogy mik ennek a hatékony és eredményes kontrollrendszernek a különféle ismérvei, összetevői, jellemzői. A kutatói kérdés tehát a vezető szintjénél mélyebb, a kutatási probléma összetettebb, bonyolultabb, és alaposabb körbejárást igényel. Disszertációm ezen részében saját kutatásom eredményeit mutatom be akadémiai megközelítésben (Babbie, 2001., pp.103-246.), (Sajtos & Mitev, 2007., pp.19-37.).

Értekezésemben arra keresem a választ, hogy

1. mely tényezők befolyásolják a belső kontrollrendszer működését,
2. kik és hogyan működtetik azt, kik a szereplői,
3. milyen elemei vannak e rendszernek, és azok hogyan hatnak egymásra,
4. a kontrollrendszer hogyan épül bele a szervezet mindennapi működésébe, tevékenységébe, azaz hogyan intézményesül?

Dolgozatom eddigi részeiben fogalmi meghatározásokat és az elméleti, szakirodalmi háttér bemutatását végeztem el. Értekezésem jelen fejezetében e téma kapcsán fogalmazok meg saját kutatási kérdéseket, illetve állítok fel és vizsgálom meg hipotéziseket a magyar vállalkozásokra vonatkozóan, melyek alapján levonom következtetéseimet.

Kutatási célom annak szakszerű feltárása és empirikus alapokon nyugvó elemzése, hogy egy vállalatban milyen jellemzőkkel írható le a belső kontrollrendszer, milyen fejlettségi, érettségi szintjei vannak, és maga a belső kontrollrendszer miképpen professzionalizálódik a vállalkozásokban. A kutatás célja válaszolni a fenti kutatási kérdésekre, empirikus úton megerősíteni a saját kiinduló modelletem, igazolni a hipotéziseimet.

5.2 Korábbi hazai és nemzetközi kutatási eredmények bemutatása

A nemzetközi és hazai szakirodalom feltárása során nem találtam olyan tudományos közleményt, szakcikket, könyvet vagy publikációt, amely átfogóan és tudományos szempontból tárgyalná az üzleti szervezetek belső kontrollrendszerének intézményesülési folyamatait, jellemzőit. Ezért egy ilyen kutatási célkitűzés eleve inspiráló téma volt a számomra. A témámhoz legközelebb az a – COSO-modell kidolgozásáról és annak elterjedéséről szóló – cikk áll, mely a „COSO-mozgalom” intézményesülését mutatja be makroszinten a kezdetektől napjainkig (Hayne & Free, 2014.), de nem mutatja be az intézményesülés vállalaton belüli folyamatát és szintjeit. Az intézményesülés témáját érinti még saját kutatásában Olof Arwinge is, aki az ügynökelmélettel párhuzamosan idézi az institucionalista szervezetelméletet is a belső kontrollrendszerek működésének megértéséhez (Arwinge, 2013., pp.28-36., p.134.).

Természetesen egyes szakirodalmak a téma egyes részleteivel (pl. COSO-rendszer leírása, függetlenített belső ellenőrzés, menedzsmentkontroll, minőségbiztosítási audit, információrendszerek védelme stb.) mélyebben foglalkoznak, kiragadnak egy-egy ügyet, melyet mélyrehatóan vizsgálnak, kutatnak. Az általam készítendő disszertáció átfogóan, a szinergialehetőségeket keresve és az intézményi megközelítési szempontból mutatja be és vizsgálja meg a belső kontrollrendszerek működését, formáit, szereplőit. Az általam elvégzett kutatás pedig ennek hazai elterjedtségét és érettségét, elemeinek gyakoriságát, hasznosulását és ezek eredményességét tárja fel.

Janvrin és kutatótársai publikációja kifejezetten a COSO-rendszer működésével kapcsolatos dilemmákat fedi fel, ezek napjaink legizgalmasabb kutatási kérdései a COSO-rendszer általános működése kapcsán. A cikk azonban csak a dilemmák megfogalmazásáig jut el (Janvrin et al., 2012., pp.195-209.).

A COSO-rendszer integráns és institucionalista alapokon nyugvó fejlődését bemutató tudományos értekezés kapcsolódik kutatási kérdéseimhez, igaz, a cikk makroszinten, a COSO világszintű globalizációjával foglalkozik, nem annyira a COSO mikroszintű intézményesülésével a vállalatokban. Összegző fejezete felvet olyan érdekes témákat, mint például a COSO további földrajzi terjeszkedése (pl. fejlődő és diktatórikus országok felé), a hibridizáció és a homogenizáció belső ellentéte, illetve, hogy a vállalatok 30-35%-a miért állítja azt, hogy nem népszerű a COSO-ERM-rendszer a körükben (Hayne & Free, 2014., p.327.).

A COSO-rendszert, illetve kapcsolódó témaköröit más aspektusban jelenleg is vizsgálják. A belső kontrollrendszer aktuális nemzetközi kutatásai szűk, célirányos

résztémákat dolgoznak fel. Egyrésztől aktuális kutatási téma a COSO-keretrendszer 2012-ben megkezdett és a 2014. évben lezárt felülvizsgálata, valamint a vállalatoknak a módosított keretrendszerhez való viszonyulása, reakcióik és adaptációjuk megvalósulása (PCAOB, 2012.), (Janvrin et al., 2012.), (D'Aquila & Houmes, 2014.), (Wilkins & Haun, 2014.), (Zhang & Pany, 2008.). Erre a folyamatra rásegítenek a nagy tanácsadó és könyvvizsgáló cégek is saját tudásuk és felméréseik piaci felkínálásával (KPMG, 2013.), (EY, 2014), (PwC, 2016).

A COSO-rendszerrel kapcsolatos időszerű kihívások és aktuális elemzési, kutatási kérdések jelenleg a következők (a már megjelent és elérhető művek, publikációk alapján):

- hogyan működtethető a belső kontrollrendszer külső szolgáltatók, outsource vállalkozások segítségével (Tysiac, 2015., pp.1-3.), (Brown Jr. et al., 2004.);
- hogyan hangolhatók össze a belső kontrollrendszer és a vállalat által használt vállalatirányítási (ERP) rendszerek (Huang et al., 2008.), (Turner & Owoso, 2009.), (Morris, 2011.), (Chang et al., 2014.);
- hogyan mérhető a hasznossága, illetve mikor tekinthető eredményesnek a belső kontrollrendszer működése (Kerr & Murthy, 2013.), (Hermanson et al., 2012.);
- újszerű kockázatmenedzsment-eszközök és -módszerek alkalmazása a vállalatok működésében (Arwinge, 2013., pp.150-151.), illetve ezek terjedése a közszektor szervezetei felé (Schwartz, 2014.), (Vijayakumar & Nagaraja, 2012), (Gatzert & Kolb, 2014.)
- átláthatóság, transzparencia és antikorrupciós törekvések, főleg a kelet-közép-európai országokban működő állami, önkormányzati tulajdonú vállalatoknál, illetve közösségi támogatások, EU-s finanszírozási alapok felhasználása kapcsán (Pallai & Kis, 2014.), (Világ gazdaság Online, 2013.), (Transparency International Magyarország, 2011.),
- Hogyan integrálható jobban a védelmi vonalak 3 tényezős modellje és a COSO-keretrendszer, illetve a most 30. születésnapját köszöntő COSO-nak milyen további fejlődési irányai lehetnek (Chambers & Odar, 2015.), (Tabuena, 2015), (Hirth & Chambers, 2015.).

Másrésztől a kutatások még mindig jelentős számban foglalkoznak a 2002-ben megjelent SOX-törvény előírásaival, a törvény 404-es cikkelyének vállalati gyakorlatba ültetésével, valamint a társaságirányítási jelentések és a belső kontrollrendszer riportjának tartalmával, összeállításával (Owusu-Ansah & Ganguli, 2010.), (Deumes & Knechel, 2008.), (Dana & Zhongxia (Shelly), 2009.).

Harmadrészt a kutatások a COSO egy-egy komponensén belüli elemének célirányos, mélységi vizsgálatával foglalkoznak, mint például az informatikai rendszerek ellenőrzési kérdései, a dokumentációs hiányosságok problémái, könyvvizsgálók részéről a belső kontrollrendszerek auditjára vonatkozó módszertanok vizsgálata stb. A COSO-keretrendszerrel mint átfogó modellel általánosságban kevés publikáció foglalkozik, így az intézményesülésével, beágyazódásával kapcsolatos felmérések, kutatások sem jelentek meg.

A belső kontroll tárgykörében, illetve a menedzsmentkontroll-rendszerek működése kapcsán rendelkezésre állnak korábbi hazai versenyképesség-kutatási adatok és ezeket ismertető publikációk: (Bordáné, 2012.), (Milicz, 2011.), (Bodnár et al., 1997.). Ezenkívül felhasználtam a Big4 könyvvizsgáló cégek (KPMG, 2014.), (PwC, 2014.), (Ernst & Young, 2012.), (Deloitte & Touche, 2012.)) és a Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete (BEMSZ) által készített korábbi hazai compliance, illetve belső ellenőrzési témájú felmérések⁸² vizsgálati eredményeit is. Témám szempontjából és a kutatási kérdések felvetése miatt is értékesek a belső kontrollrendszernek a költségvetési szektorból kiinduló elemzései (noha azok nem üzleti szervezetek), ezért hivatkozom továbbá az ÁSZ vizsgálati jelentéseire, melyekben a központi költségvetési szervek, illetve az önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságok belső kontrollrendszereit vizsgálta a Számvevőszék (lásd: ÁSZ 1298 sz., 13087 sz. és 14236 sz. vizsgálati jelentései és az ebből született publikációk: (Benedek et al., 2014.), (Dormán et al., 2013.), (Gyüre, 2012.)).

5.3 A kutatási téma konceptualizálása

Kutatásom témája a belső kontrollrendszerek intézményesülése, a vállalati kontrollmechanizmusok működési jellemzői az üzleti szervezetekben. A kutatási téma legfontosabb alapfogalmait az alábbiakban adom meg, visszautalva a korábbi fejezetekben tárgyaltakra; egyúttal a kutatási szakirodalom által megkövetelt fő indikátorokat és legfontosabb attribútumokat is összefoglalom (Babbie, 2001., pp.140-151.):

- Kontroll: számomra nem szinonim az ellenőrzési tevékenységgel. Az ellenőrzés vállalati célkitűzések, tervek és előre rögzített standardok,

⁸² Lásd a témához kapcsolódóan a következő hazai felmérések eredményeiről kiadott tájékoztatókat: http://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/globalis_gazdasagi_bunozes_felmeres/assets/Globalis_gazdasagi_bunozes_2014_magyar_riport.pdf (2015. 03. 09.), <http://beszerzes.hu/2010/11/30/felforgatta-a-valsag-a-belso-ellenorzesi-gyakorlatot> (2015. 03. 09.), <http://www.bankszovetseg.hu/wp-content/uploads/2012/10/86-97ig-lamanda.pdf> (2015. 03. 09.), http://etk-rt.hu/images/dokumentumok/deloitte_eloadas.pdf (2015. 03. 09.), http://hvg.hu/kkv/20071213_belso_ellenorzes (2015. 03. 09.).

elvárások és szabályok teljesülésének vizsgálatát jelenti, míg a kontroll a szervezet működésének átfogó irányítási képességét, célirányban, illetve uralom alatt tartását jelenti. A kontroll és az ellenőrzés elhatárolása, fogalmaik részletezve értekezésem II. részében található meg. Kontrolláltnak tekinthető egy szervezet, ha az erre feljogosított szereplők (vezetők, munkatársak, tisztségviselők) folyamatosan, rendszerszerűen, dokumentáltan végzik vizsgálódásukat, és ezt a tevékenységet igyekeznek folyamatosan fejleszteni, hatékonyabbá és eredményesebbé tenni a szervezet céljainak elérése érdekében. A kontroll minőségi fogalom, főleg jelzőkkel írható le, mint például jól, erősen, nagyrészt, átfogóan, teljes körűen kontrollált valamely szervezet, program, projekt stb.

- Belső kontrollrendszer: a COSO-keretrendszer által definiált, 5 komponensével megragadható leírása, annak jellemzőivel, használatának keretfeltételeivel együtt (részletezve disszertációm III. részében). Egy vállalatban akkor létezik COSO-alapú keretrendszer, ha a szabvány értelmezése szerinti kontrollkörnyezet vizsgálata tetten érhető, van kockázatmenedzsment, elvégzik a kontrolltevékenységeket, e tevékenység eredményeinek információs és kommunikációs alrendszere működik, és a rendszer belső monitoringja és értékelése rendszeresen megtörténik, valamint ezen 5 komponens egymással integráns egységet alkot, összehangolt működés jellemzi őket. A COSO-rendszer működése, jelenléte minőségileg megragadható, úgymint alig-nagyrészt, vagy néhány-összes komponensében alkalmazott.
- Intézmény és intézményesülés: a szervezetekben végbemenő normalizálódás, szokások és cselekvések megegyezéssel alapokon nyugvó állandósulása a benne részt vevő szereplők között (részletezve disszertációm IV. részében). Valaminek az intézményesüléséről beszélhetünk egy szervezetben, ha a szereplők között egy tanulási és kommunikációs folyamat eredményeképpen tartós megállapodás jön létre arról, hogy egy tevékenységet miképpen végeznek el, vagy egy helyzetre miképpen reagálnak, és ennek írásos alapja vagy nem formális, de egyéb módon tetten érhető normarendszere biztosított a szervezetben. Az intézmény létezését bizonyítják a közösen vallott normák, állandósult szokások, írásos vagy verbális szabályok, konszenzuson alapuló megállapodások és a szereplők közötti diskurzus révén létrejövő cselekvési sémák.
- Szereplők: azok a kulcsfontosságú munkavállalók, vezető tisztségviselők, megbízottak, alkalmazottak, akik egy üzleti szervezeten belül a belső kontrollrendszer kialakítását, felépítését, működtetését, fejlesztését végzik, és ilyen módon hatást gyakorolnak annak intézményesülésére,

meghonosítására és elmélyítésére az üzleti szervezeteken belül (tömören, de nem teljes körűen bemutatva disszertációm I. számú függelékében). A kulcsszereplők cselekvőképes magánszemélyek, tipikusan ilyenek a vállalkozás (közép- és felső) vezetői, a belső ellenőr, a kontroller, a felügyelőbizottság és az audit bizottság tagjai, a minőségbiztosítási belső auditor, valamint egyéb munkavállalók, mint például a compliance koordinátor, a fraud manager vagy az etikai megbízott.

- Üzleti szervezet: üzleti értelemben a vállalatok és a vállalkozások, jogi értelemben a gazdasági társaságok és a szövetkezetek, tehát mindazon szervezetek, amelyek tevékenységüket üzleti haszonszerzés végett végzik (részletezve disszertációm IV. részében). Üzleti szervezetek hazánkban a PTK III. rész XI—XV. címében definiált társas vállalkozások, úgymint a betéti társaság, a közkereseti társaság, a korlátolt felelősségű társaság és a részvénytársaság, valamint a XVI. címben definiált szövetkezet.

5.4 A választott kutatómódszertan bemutatása

A kutatómódszertant befolyásolják a kutatási kérdések, valamint az, hogy a kutató a valóságot milyen módon akarja megismerni, leírni, jellemezni. A módszer determinálja az alkalmazandó módszereket, megköveteli a szakma szabályai szerinti kutatási folyamatot, és behatárolja a kapott eredmények hasznosítását, illetve a következtetések lehetséges körét (Babbie, 2001., pp.125-128.), (Sajtos & Mitev, 2007., pp.20-23.).

Saját kutatásom primer adatgyűjtésen alapuló, összegző jellegű, keresztmetszeti kutatás. A lehetséges mértékben ok-okozati összefüggéseket is igazolni kívánok, ide értve a saját magam által kidolgozott modell érvényességét is. Ebből kifolyólag kutatásom kvantitatív módszereket alkalmazó, elméletorientált kutatás, mely a modellemmel és az intézményesülési folyamat bemutatásával gyarapítja a már meglévő ismereteket.

Az elsődleges kérdőíves kutatást, annak eredményeit három vállalati mélyinterjúval, valamint két fókuszcsoportos^{83, 84} feltáró megbeszéléssel erősítettem meg kutatásom során. Ezek célja az volt, hogy különféle gyakorló szakemberektől, a belső kontrollrendszert működtető vállalati szereplőktől kapjak személyes

⁸³ Lásd bővebben: <http://iia.hu/images/stories/dokumentumok/2016jandelutan.pdf> (letöltés: 2016. 03. 13.)

⁸⁴ Lásd bővebben:

http://mce.hu/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=116&Itemid=200077 (letöltés: 2016. 03. 13.)

impulzusokat, benyomásokat, magyarázó háttér-információkat vizsgálati témámban. A személyes interjúk, ill. a kiscsoportos szakmai egyeztetések lehetőséget adnak a szereplőknek reagálni az elméleti állításokra, bemutatni a saját élő gyakorlatukat, ill. bővíteni a téma ismerethalmazát új nézetekkel, új állításokkal.

Az előző fejezetekben bemutatott szakirodalom alapján látható, hogy a belső kontrollrendszernek önmagában széles körű nemzetközi és hazai szakirodalma van. Az intézményesülés folyamatát, szervezeten belüli megvalósulását, létrejöttét szintén több tudományterület vizsgálta, és számos publikáció áll rendelkezésre. A kettő összekapcsolása azonban még vezetéstudományi oldalról nem kutatott, legalábbis erre utal az ez irányú tudományos publikációk hiánya. Ezért helye lenne interpretatív megközelítésű⁸⁵, a részleteket feltáró, szubjektív elemeket is alkalmazó, megismerő kutatómódszertannak, amely kvalitatív alapokon nyugvó módszertant, elsősorban narratív interjúkat és dokumentumelemzéseket, személyes megfigyeléseket, esettanulmányok összeállítását jelentené. Ez esetben a hogyan (intézményesül...), milyen módon (érhető tetten a kontroll...), hogyan éli meg (ön a munkakörében a belső kontrollrendszert...) stb. kezdetű kutatási kérdésekre kaphatnánk válaszokat végső disszertációmban. Ezekből pedig egyedi következtetéseket vonhatnák le, ideografikus érvényességet feltételezve (Feischmidt, 2013.), (Babbie, 2001., pp.411-437.). Az én kutatói alapállásom szerint a kvalitatív kutatási módszereket csak másodlagos forrásként, megerősítés céljából alkalmazom jelen kutatásban.

Helye lenne longitudinális vizsgálatoknak is, ahol egy-egy szervezet kontrollrendszerének fejlődési szakaszait – kutatóként – éveken keresztül végigkísérném, megfigyelném a fejlődés szakaszait, s ezen tapasztalatokból vonhatnák le általánosítható következtetéseket. Úgy vélem azonban, hogy az így kapható eredmények nehezen lennének általánosíthatók valamennyi hazai vállalkozásra. Nem utolsósorban pedig végső doktori disszertációm elkészítésének idejét is kitolná kb. 4-6 évvel (a jelen időponthoz képest), ezért ezt a kutatási módszert is elvettem.

Mindezeket mérlegelve funkcionista alapokon nyugvó, kvantitatív, klasszikus nagymintás felmérésen alapuló kutatómódszertant választottam. A kapott válaszokat számszakilag mérhetőnek és értékelhetőnek, kutatási eredményeimet pedig a mérési adatok révén összehasonlíthatónak tekintem.

⁸⁵ Az interpretatív paradigma szerinti társadalomtudományi elméletalkotásról lásd bővebben Burrell és Morgan 4 dimenziós modelljét leíró művükben (Burrell&Morgan (1979): *Sociological Paradigms and Organisational Analysis - Elements of the Sociology of Corporate Life*, Ashgate Publishing, Burlington.).

5.5 Saját kutatási kérdések és hipotézisek

5.5.1 Disszertációm fő kutatási kérdései és a hipotézisek

Fő kutatási kérdéseim jelen dolgozatban a következők: Milyen főbb jellemzőkkel írhatjuk le az intézményesült vállalati belső kontrollrendszert? Hogyan jellemezhető a belső kontrollrendszer egy rendszerezett modell egymásra épülő fejlettségi szintjei segítségével? Kutatási kérdéseimet tovább bontom alkérdésekre, és ezekre vonatkozóan fogalmazok meg szakmai hipotéziseket, alhipotéziseket.

Szakmai hipotézisnek tekintem a hagyományos kutatómódszertani megközelítésben alkalmazott előfeltételezést, vagyis azt a kijelentést, amely az elméleti megközelítésből eredően a dolgokra jellemző állítás vagy felvetés (Babbie, 2001., p.55. Hi*), (Falus & Ollé, 2008., pp.24-25.), (Hunyadi & Vita, 2006., pp.402-406.). Kutatásomban ezen elméleti feltételezéseket megpróbálom igazolni empirikus úton, statisztikai módszerekkel támogatva, hipotézisvizsgálat segítségével. Hipotéziseimbe tehát beépítettem a kontrollrendszerek szakmai elméletére és az intézményesülés folyamatára vonatkozó, a korábbi fejezetekben már részletesen bemutatott elméleteket, valamint építettem saját kiinduló modellekre (lásd: 12. ábra), annak szintjeire is. Állításaimat a kutatási kérdéseimből levezetve, a szakirodalom feldolgozására építve, logikai következtetés alapján fogalmaztam meg. Hipotéziseimet a kutatási kérdésekkel összefüggően mutatom be.

A fő kutatási kérdést kibontó részletes vizsgálati kérdéseim és hipotéziseim a következők:

5.5.1.1 Befolyásoló tényezők

K1 kutatási kérdés: Melyek a belső kontrollrendszert befolyásoló főbb tényezők a vizsgált magyar vállalkozások esetében, és ezek az adottságok mennyiben meghatározóak a belső kontrollrendszer intézményesülésének folyamatában?

H1 szakmai hipotézis: A hazai vállalkozások belső kontrollrendszerét sorrendben leginkább (1) a vállalat tulajdonosi körének elvárásai, (2) a foglalkoztatottak száma és (3) a jogi környezet befolyásolja.

A hipotézis összetettségére tekintettel annak részekre bontása szükséges, melyet a következők szerint teszek meg:

- (1): A hazai vállalkozások belső kontrollrendszerét leginkább a tulajdonosi kör elvárása mint a szervezetre jellemző külső adottság befolyásolja.
- (2): A hazai vállalkozások belső kontrollrendszerét második helyen a vállalati foglalkoztatottak létszáma mint a szervezet belső adottsága befolyásolja.
- (3): A hazai vállalkozások belső kontrollrendszerét harmadik helyen a vállalatra vonatkozó jogi előírások, illetve szabályozási környezet befolyásolja, mint a szervezetre ható külső befolyásoló tényező.

Magyarázat a hipotézis elfogadhatóságára vonatkozóan: A hipotézis mögött a vállalatok külső és belső adottságait vizsgáló, leíró elméletek állnak (Dobák & Antal, 2013., pp.41-61.), valamint alapul vettem a COSO-keretrendszer kontrollkörnyezetre vonatkozó állításait, az ott szereplő felsorolásokat és példákat (COSO, 2013a., p.Ch.5.), valamint Arwinge művének e témájú részét (Arwinge, 2013., pp.94-106.). Az intézményesülés egyik kulcskérdése, hogy melyek annak kiváltó okai, befolyásoló tényezői, hatást kifejtő motorjai. Másrészt a belső kontrollrendszerrel szemben különféle vállalaton belüli (belső) és a környezetből érkező (külső) elvárások, követelmények fogalmazódnak meg, melyekre a vállalatok különféleképpen reagálnak. Ezért a befolyásoló tényezők feltárását és az azok közötti fontossági sorrendet mindenképpen fontos vizsgálati pontnak tekintem. A H1 hipotézis elfogadható, ha a (1), (2), (3) részhipotézisek közül mindegyik külön-külön is elfogadható. Az (1), (2), (3) részhipotézisek önmagukban elfogadható vagy elvethető állítások.

5.5.1.2 Kulcsszereplők

K2 Kutatási kérdés: Kik a kulcsszereplői a belső kontrollrendszer működésének? Melyek a legelterjedtebb munkakörök? Mely aktorok válnak az intézményesült kontrollrendszer működtetőivé a mindennapokban?

H2 szakmai hipotézis: A hazai vállalkozások belső kontrolltevékenységeit tipikusan a következő munkakörben foglalkoztatott dolgozók végzik, mégpedig a következő gyakorisági sorrend szerint:

- H21: leggyakrabban bármilyen vezető szerepet betöltő személyek;
- H22: másodsorban a minőségirányítási rendszer auditorai;
- H23: harmadsorban a vállalati kontrollerek;
- H24: negyedsorban a függetlenített belső ellenőrök;
- H25: ötödsorban a felügyelőbizottság bármely tagja;
- H26: hatodsorban egyéb, nem a fenti munkakörökben foglalkoztatott személyek.

Magyarázat a hipotézis elfogadhatóságára vonatkozóan: A hipotézis megfogalmazásánál nagyban építettem a COSO keretrendszerben leírt felelősségi körökre (COSO, 2013a., p.Ch.B.), alapul vettem a védelmi vonalak 3 tényezős modelljében (IIA, 2013b), (COSO, 2015) szereplő konkrét munkaköröket, valamint a belső kontrollrendszer intézményesülésének kulcsszereplőiről szóló saját gyűjtésemet a 1. táblázat szerint, valamint a Függelék – A kontrollrendszerek szereplői, működtetői a vállalatokban című függelékben felsorolt konkrét szereplőket. A hipotézis megfogalmazásánál – mögöttes elvárásként – feltételezem, hogy az egyes munkakörök tipizált, szokásos pozíciók az egyes szervezeteken belül,

azok tartalma, operatív tevékenységeik jórészt azonosak a vállalatokon belül. Másrészt feltételezem a pozíciókról, hogy azok ténylegesen részt is vesznek a különféle kontrollok gyakorlásában a vállalatokon belül, azaz ha léteznek, akkor végeznek is érdemi kontrolltevékenységeket.

A H21–H26 hipotézisekben megadott sorrend gyakoriságot jelez, rangsorrendként is értelmezhető, azaz az egyes szereplők ilyen sorrendben, ilyen gyakorisággal veszik ki részüket a kontrolltevékenységek működtetéséből. A sorrend felállításához saját korábbi, a hazai versenyképesség-kutatás kapcsán mért gyakorisági jellemzőket vettem alapul (Milicz, 2011., pp.28-34.). A H2 hipotézis elfogadható, ha a H21–H26 hipotézisek közül mindegyik külön-külön is elfogadható. A H21–H26 hipotézisek önmagukban elfogadhatók vagy elvethetők.

5.5.1.3 Kontrolltevékenységek

K3 Kutatási kérdés: Mely kontrolltevékenységek gyakoriak, melyek az elterjedt kontrollmechanizmusok, illetve -módszerek a hazai vállalkozásoknál? Mennyire személyfüggők és mennyiben automatizáltak ezek?

H3 szakmai hipotézis: A hazai vállalkozások által alkalmazott kontrolltevékenységek típusai közül az alábbiak a leginkább elterjedtek:

- H31: a vezetők által végzett kontrollok legalább háromnegyedét alkalmazzák;
- H32: a folyamatba épített kontrollok több mint felét alkalmazzák;
- H33: a fizikai kontrollok kevesebb mint felét működtetik;
- H34: automatikus kontrollokat legfeljebb az esetek egynegyedénél működtetnek;

Magyarázat a hipotézis elfogadhatóságára vonatkozóan: A kontrolltevékenységek összeállításánál a jelen disszertációm Függelék – A kontrollrendszerek szereplői, működtetői a vállalatokban című függelékére építtem, valamint felhasználtam a disszertációm II. és III. részében hivatkozott, ott részletesen bemutatott kontrolltevékenységeket. Mindezeket összevetettem még a COSO-keretrendszer kontrolltevékenységekre vonatkozó fejezetével (COSO, 2013a., p.Ch.7.) és a COSO-nak a kis- és középvállalkozások számára készült ajánlásával is (COSO, 2006., pp.55-74.). Ennek megfelelően a felsorolásokban egyformán szerepelnek detektív (utólagos-feltáró) és preventív (előzetes-megelőző) kontrollok, illetve manuális (emberi közreműködéssel létrejövő) és automatikus (magától megvalósuló) kontrolltevékenységek is helyet kaptak. A fenti szakirodalmi ajánlásokból levezetve soroltam be az egyes kontrolltevékenységeket a fenti 4 kategóriába.

A gyakoriságok megállapításában saját korábbi, a hazai versenyképesség-kutatás kapcsán mért gyakorisági jellemzőket vettem alapul (Milicz, 2011., pp.28-43.),

valamint felhasználtam a Deloitte Zrt. 2013. évi, belső ellenőrzés és compliance tárgyú felmérésének adatait (Deloitte, 2013.).

A H3 hipotézis önmagában technikai jellegű gyűjtő hipotézis, ezért nem vizsgálható az állítás statisztikai úton, csak az alhipotézisek megfogalmazását segíti. A H31–H35 hipotézisek közül mindegyik külön-külön is vizsgálható és elfogadható vagy elvethető. A hipotézisek egymást nem kizáró kontrollokat feltételeznek, azaz egy vállalkozásban többféle kontrolltevékenységet is végezhetnek.

A hipotézis kapcsán azzal a feltételezéssel élek, hogy amit létezőnek jelölnek a válaszadók, azt alkalmazzák, tehát az valóban működik is a vállalkozásban, de nem teszek különbséget a működés minőségében, azaz hogy kicsit, közepesen vagy nagyon működik-e. Illetve feltételezem, hogy minél elterjedtebb egy kontrolltevékenység, annál többen jelölik meg létezőnek, elvégzett tevékenységnek azt. Ezért az elterjedtséget minden esetben az alkalmazásra, működésre adott pozitív válasz alapján minősítem majd.

5.5.1.4 Az intézményesülés szintjei, érettsége

K4 Kutatási kérdés: Hogyan írhatók le objektív tényezőkkel a belső kontrollrendszerek intézményesülésének érettsége és fejlettségi szintjei a hazai vállalkozások esetében?

H4 szakmai hipotézis: 7 fokozatú Likert-skálát alkalmazva a vizsgált hazai vállalkozások legalább 80%-ára igaz, hogy a saját belső kontrollrendszerükre vonatkozó egyedi érettséggel való egyetértés szórásmutatója a 0,8289-os értéket nem haladja meg, és ennek alapján kontrollrendszerük érettsége homogénnek tekinthető.

Magyarázat a hipotézis számítására és a benne szereplő számadatok eredetére vonatkozóan: A kérdőív kitöltésekor a válaszadók a vállalatuk kontrollrendszerére vonatkozóan találnak 49 darab állítást, melyek összességében a kontrollrendszerük fejlettségét, érettségét fejezik ki. Az egyedi érettségi szint fejlettségét a válaszadók 7 fokozatú Likert-skálán értékelik a kérdőívben szereplő kérdésekre adott válaszaik révén. Összesen legfeljebb 49 darab ilyen kérdésre adnak tehát 1-7 közötti választ saját vállalatukra vonatkozóan. A skála ordinális, az intézményesülés fejlettségére vonatkozó állítással való egyetértést fejez ki, ahol a 7-es érték fejezi ki a maximális egyetértést, míg az 1-es jelenti az állítás teljes elutasítását.

49 darab állításra adott válasz átlaga⁸⁶ fejezi ki a kitöltő vállalat kontrollrendszerének átlagos intézményesültségi szintjét, míg a szórása kifejezi azt, hogy ettől az átlagtól a 49 kérdésre adott válaszárték átlagosan mennyivel tér el. Az átlag és a szórásmutató jellemzői a következők lehetnek:

- Az átlagérték 1-7 között lehet. Az alsó értéket (1,00) akkor veszi fel a mutató, ha a kitöltő minden fejlettségre, intézményesültségre vonatkozó állítást teljesen elutasít. Ezzel szemben a felső értéket (7,00) akkor éri el a mutató, ha mind a 49 esetben a válaszadó maximálisan egyetért az állítással.
- A szórás értéke 0,00-3,03 között lehet. A szórás értéke akkor 0,00, ha a kitöltő mind a 49 kérdésre azonos választ ad, amely a 7 fokozat bármelyike lehet, hiszen a szórás nem az értéket, hanem az attól való eltérések átlagát fejezi ki. A maximális 3,03 értéket pedig akkor veszi fel a mutató, ha a 49 kérdésre szélsőségesen kétféle választ ad a kitöltő és ezek a lehető legtávolabb vannak egymástól, azaz 24-24 darab 1-es és 7-es választ, valamint a 49. kérdésre vagy 1-et, vagy 7-et⁸⁷. Ebben az esetben a válaszok a két pólusnál, az 1-es (teljes elutasítás) és a 7-es (teljes egyetértés) értéknél csúcsosodnak ki, az bipolárisak.

Amennyiben a 49 állításra a kitöltő nagyjából homogén válaszokat ad, akkor azt lehet mondani, hogy a kontrollrendszerének intézményesültségi szintje az átlagmutatóval jól jellemezhető, és a szórás mutatójával meg tudjuk erősíteni, hogy ez az érték stabil, a 49 esetből egyetlen esetben sem történt kiugró, a többi saját választól eltérő válasz. Nagyjából homogén válasznak tekintem az $n \pm 1$ -es sávban adott válaszokat, ahol n értéke 1 és 7 közötti diszkrét értéket vehet fel, azaz ha csupa 1-3, 2-4,... vagy 5-7 közötti válaszokat ad a kitöltő. Ebben az esetben a 49 állításra adott válaszok szórásának maximuma 0,8289 lehet, függetlenül azok átlagértékétől. Amennyiben a szórás értéke magasabb 0,8289-nál, az arra utal, hogy a 49 állítással való egyetértés során a válaszok nem tekinthetők homogének, van köztük kiugró, kirívó válasz is. Másképpen leírva: a „nagyjából homogén” esetben a 49 állítással való egyetértésre adott válaszok ténylegesen mért szóráserkéke legfeljebb a maximális szóráserkéke 27,36%-a⁸⁸ lehet.

⁸⁶ Likert skálán átlagot számítani elviekben csak akkor szabad, ha a fokozatok között távolság azonosságát garantálni lehet. Adatfelvételi kérdőívemben ezt a fokozatosságot a 7 lépcsővel kívántam biztosítani.

⁸⁷ Megjegyzem, hogy a 3,00-as szórás elméleti érték, és akkor érhető el, ha a 49. kérdésre a válaszadó 3,5-ös középértéket adna meg. Matematikai képlet alkalmazásával ez az eredmény adódik. Mivel azonban a kérdőívben szereplő fokozatok diszkrét, és az utolsó kérdésre adott szélsőséges válasz akár 1 vagy pedig 7 is lehet, ebből kifolyólag a maximális szórás értéke a gyakorlatban 3,03 lehet, az ehhez tartozó átlag várható értéke pedig az elméleti 4,00 helyett 3,94 vagy pedig 4,06.

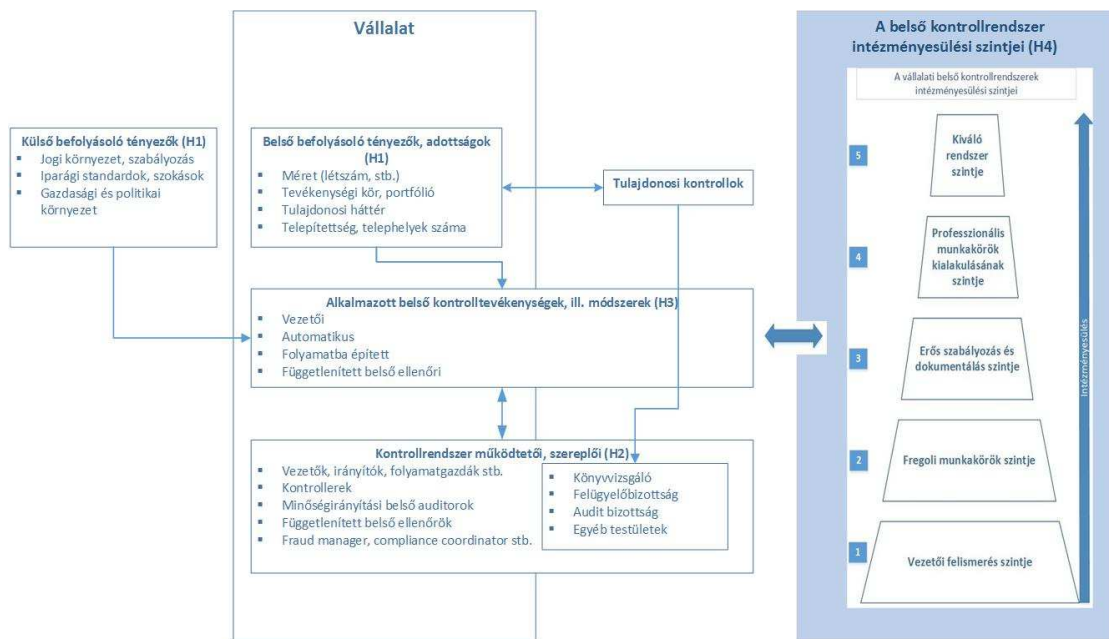
⁸⁸ Számítás módja: az ebben a kategóriában maximálisnak definiált 0,8289-as szóráserkéke (ami a homogenitás határát jelöli) / 3,03 maximálisan lehetséges szóráserkéke hányadosából adódik a 0,27356-os mérték.

A hipotézisben szereplő 80%-os arány szubjektíven választott arányszám. Azt feltételezem ugyanis, hogy a mintában szereplő válaszadók nagy részének, azaz legalább 4/5-ének az intézményesülési fejlettségi mutatója – a fent részletezett módszert figyelembe véve – homogénnek tekinthető. Ha a 80%-os kritérium teljesül, a hipotézis elfogadható, ha nem, akkor a H4 hipotézist el kell vetni. Ha a hipotézis elfogadható, az azt is jelenti egyben, hogy az intézményesülés mértéke a fent leírt algoritmussal és kritériumokkal leírható, matematikailag is kifejezhető, objektíven számítható és a kitöltők esetében jellemzésre, ill. összevetésre ad lehetőséget. Ha a hipotézis teljesül, az alapján a válaszadó vállalat egyértelműen besorolható a 12. ábrán bemutatott érettségi modell öt, hierarchikusan egymásra épülő intézményesülési szintjének valamelyikébe.

Magyarázat a hipotézis elfogadhatóságára vonatkozóan: A hipotézis megállapításánál felhasználtam a 4.10 A belső kontrollrendszer intézményesülési szintjei – saját modell című alfejezetemet, hangsúlyosan az ott szereplő 12. ábra szerinti kiinduló modellt.

A homogenitásra vonatkozó 80%-os bizonyosság azt jelenti, hogy a válaszadók kb. 20%-a fog az elfogadási tartományon kívülre esni saját válaszai alapján, azaz a szórás mértéke esetükben a 0,8289-es értéket meghaladja. Feltételezhetően van ugyanis olyan vállalat, amelynél kaotikus a kontrollrendszere különféle elemeinek érettsége, a rendszer maga nem tekinthető integráltnak, van, amiben kiugróan jó, és van, amiben kifejezetten gyenge. Az ilyen kontrollrendszer jellemzői a rájuk vonatkozó kérdések alapján nagy szórást mutatnak, azaz a rendszer egésze nagy bizonyossággal nem sorolható be egyértelműen az 5 érettségi szint egyikébe sem.

A fenti kutatási kérdéseket sematizálja, összefüggéseit szemlélteti a 13. ábra, mely a fent bemutatott hipotéziseket H betűvel, sorrend szerint jelöli. A H1, H2, H3, H4 tématerületek hipotézisei egy-egy különálló vizsgálati területet fednek le, ugyanakkor nem tekinthetők függetlennek egymástól, köztük sztochasztikus összefüggések, áthatások vannak.



13. ábra: Kutatási térképem a hipotézisek feltüntetésével

Forrás: saját összeállítás

5.6 Adatgyűjtés, mintavétel

Az adatfelvétel célja a mintába került vállalkozásoktól információk, adatok begyűjtése a belső kontrollrendszerük működését illetően. A kapott adatok alapján vontam le következtetéseket a hipotézisekben rögzített állítások helyességére vonatkozóan.

Kutatásomban az adatok felvételét zárt kérdéseket tartalmazó, önkitöltő kérdőívvel valósítottam meg. A mérés a kérdőívben szereplő kérdésekre adott válaszok alapján történt, ordinális (7 fokú Likert-skálával), illetve intervallum- és arányskála segítségével (sorba rendezés, numerikus érték megadása alapján).

Ebben az alfejezetben az adatgyűjtés részletes módszerét, általam alkalmazott módját mutatom be a szakirodalmi elvárásoknak megfelelően (Ghuri & Gronhaug, 2011., pp.81-119.), (Babbie, 2001., pp.129-133.), (Majoros, 2004., pp.29-34.). Kutatásom mintavételi módszertanát és korlátait is jelen alfejezetben ismertetem. Egyúttal itt rögzítem a mintaépítés elveit is, melynek során a következő szempontokat vettem figyelembe:

- elméleti sokaság, a populáció, azaz a regisztrált társas vállalkozások meghatározása;
- maximálisan elérhető sokaság definiálása a választott elektronikus kérdőív módszerének figyelembevételével;
- mintavételi elvek rögzítése, mintavételi módszertan bemutatása;
- a címlista összeállítása, tisztítások szükségessége, részleges szűrések alkalmazása;

- reprezentativitás és a megbízhatósági kritériumok figyelembe vétele.

5.6.1 A vizsgálati populáció lehatárolása, bemutatása

Saját kutatásomban a vizsgált populáció főbb jellemzői és lehatárolása a következők voltak:

- földrajzi terület alapján: csak Magyarországon székhellyel rendelkező, Magyarországon bejegyzett, magyar adóhatóság által kiállított adószámmal rendelkező társas vállalkozásokat vizsgáltam. Tehát más országokban bejegyzett szervezeteket (beleértve a külföldi vállalkozások belföldi fióktelepeit és az offshore bejegyzésű társaságokat) nem vontam be a vizsgálódásba, és nem vizsgáltam a külföldön bejegyzett, de Magyarországon is szolgáltatását végző, ám hazánkban székhellyel nem rendelkező szervezeteket.
- szervezeti forma alapján: csak Magyarországon bejegyzett, a GFO'14⁸⁹ nomenklátúra alapján jogi személyiségű társas vállalkozásokat vizsgáltam, tehát nem kerültek megszólításra a civil szervezetek (alapítványok, egyesületek, szövetségek stb.), sem az államháztartási törvény alá tartozó költségvetési szervek (államigazgatási szervek, központi költségvetési szervek, önkormányzatok, minisztériumok, alapok stb.). Vizsgáltam azonban az állami vagy önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságokat (mivel azok gazdasági társasági formában működnek) és a nonprofit gazdasági társaságokat is. A szervezeti formából következően nem elemeztem az egyéni vállalkozókat, az őstermelőket és az egyéni cégeket, annak ellenére, hogy akár kiterjedt szervezeti struktúrával is rendelkezhetnek. Ennek oka, hogy csak a PTK alá tartozó társas vállalkozásoknál értelmezhető szervezeti struktúrát, illetve az ehhez kapcsolódó hatásköri rendszerben kialakuló belső kontrollrendszert kívánom elemezni, másrészt az egyéni vállalkozók címjegyzékszerű megszólítása sokkal nehezebb, mint a cégbíróságon vezetett társas vállalkozásoké. Az olyan egyszerű és egyszavas kifejezések, mint a cég, az üzleti szervezet, a vállalat ill. a vállalkozás elnevezések nem a GFO által használt konkrét kategóriák, hanem a gazdasági szaknyelvben használt egyéb gyűjtőkifejezések, ezért disszertációmban ezeket a jogi személyiségű társas vállalkozás szinonimájaként használom.

⁸⁹ A GFO'14 a Gazdasági Szervezetek Regiszteréhez használt KSH osztályozás hazánkban. A gazdasági szervezetek gazdálkodási forma szerinti osztályozása tartalmazza a vállalkozás, költségvetési és nonprofit formában működő egységeket a rájuk vonatkozó jogszabályokkal együtt. Lásd bővebben: http://www.ksh.hu/docs/osztalyozasok/gfo/gfo_rovid_leiras.pdf (letöltve: 2016. 03. 12.)

- méret alapján: vizsgálatom a társas vállalkozások közül azokra koncentrált, amelyeknél – legalább minimális mértékben – lehetséges a belső kontrollrendszereket vizsgálni, elemzés tárgyává tenni. Ezért a kontrollrendszerek tanulmányozásába a kisebb méretű, egyszerűbb üzleti szervezeteket is érdemesnek láttam bevonni a nagyok mellett. Alsó peremként a mikrovállalkozásokra vonatkozó Európai Unió ajánlás (2003/361/EC - Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422) Article 2.) és az ezzel összhangban lévő magyar szabályozás szerinti határértékeket fogadtam el. A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény 3.§ (3) bekezdése alapján a maximum 9 fő foglalkoztatotti létszámú és a 2 millió eurónak megfelelő forintösszeget el nem érő éves nettó árbevételű vagy mérlegfőösszegű vállalkozások tekinthetők mikrovállalkozásnak. Tehát a mikrovállalkozásokat nem vontam be a felmérésembe, de ez ennél magasabb kategóriába eső vállalkozásokat (azaz a kis- és középvállalkozásokat, valamint a nagyvállalatokat) már igen.
- tevékenységi kör alapján: vizsgálatomat valamennyi tevékenységet végző szervezetre elvégeztem, az elemzésnél a vállalkozások cégjegyzékben feltüntetett, TEÁOR'08⁹⁰ besorolás szerinti főtevékenységét vettem alapul. Ezek közül senkit, illetve semmilyen tevékenységi kört nem zártam ki, illetve nem emeltem ki a vizsgálódásom során.
- működési státusz alapján: csak a regisztrált és működő gazdasági szervezetek kerültek vizsgálatom fókuszába, azaz nem vizsgáltam a felszámolás és a végelszámolás alatt lévő társaságokat és a már megszűnt társaságokat sem.

Az adatfelvétel előkészítését a 2016. január-május közötti időszakban végeztem. A KSH honlapján publikált STATINFO V39 adatbázis szerint⁹¹ a Magyarországon regisztrált gazdasági szervezetek száma 2015. december 31-én mindösszesen 1 837 704 db volt, ebből társas vállalkozásként 560 853 db működött. Ezen belül a formakényszerből eredő négyféle társas vállalkozás (kkt., bt., kft., rt.), valamint a

⁹⁰ A TEÁOR'08 a gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere, amely az EU tevékenységi osztályozásának, a NACE Rev.2-nek magyar nyelvű változata. Az 1893/2006/EK rendelet alapján hazánkban 2008. január 1-jétől a TEÁOR'08-at alkalmazzuk a gazdasági egységek főtevékenységének meghatározására, a gazdasági és társadalmi mutatók számításánál, valamint a statisztikai adatok publikálásánál. Lásd bővebben: http://www.ksh.hu/docs/osztalyozasok/teor/teor_rovid_leiras.pdf (letöltve: 2016. 03. 12.)

⁹¹ Forrás: A regisztrált gazdasági szervezetek száma, honlap: <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp>. Az adatok 2015. december 31-re vonatkoznak. Letöltés dátuma: 2016. 08. 30.

szövetkezetek száma mindösszesen 552 932 volt, amely az összes regisztrált és működő társas vállalkozás 98,59 %-át⁹² teszi ki. Ezen belül potenciálisan KKV-, ill. nagyvállalati besorolásba tartozik – mérete alapján – 33 434 darab szervezet, mivel ezeknél a foglalkoztatotti létszám elérte a 10 főt.

	Időszak
Gazdálkodási formák 2015-től	2015. év
Mindösszesen Gazdálkodási formák 2015-től	1 837 704
- ebből önálló vállalkozó	1 130 025
- ebből társas vállalkozás	560 853
- ebből költségvetési szervek és költségvetési rend szerint gazdálkodó szervek	12 757
- ebből nonprofit és egyéb nem nyereségérdekelt szervezet	128 271
- ebből egyéb gazdasági szervezet	5 798

4. táblázat: Regisztrált gazdasági szervezetek száma Magyarországon 2015. dec. 31-én

Forrás: KSH STATINFO - <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp> (2016. 08. 30), saját szerkesztés

	Időszak							
	2015. év							
	Létszám kategória							
Gazdálkodási formák 2015-től	Ismeretlen és 0 fő	1-4 fő	5-9 fő	10-19 fő	20-49 fő	50-249 fő	250 fő felett	Összesen
Korlátolt felelősségű társaság	133 863	204 113	31 532	16 085	8 563	3 443	562	398 161
Részvénytársaság	1 677	1 815	602	576	634	720	281	6 305
Közkereseti társaság	1 409	2 198	199	53	23	2	0	3 884
Betéti társaság	56 424	77 008	4 783	1 424	306	44	16	140 005
Szövetkezet	2 432	1 147	296	373	196	125	8	4 577
Összesen	195 805	286 281	37 412	18 511	9 722	4 334	867	552 932

5. táblázat: Formakényszer szerint működő gazdasági társaságok létszám szerinti megoszlása

Forrás: KSH STATINFO - <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp> (2016. 08. 30), saját szerkesztés

A fent ismertetett szűkítések figyelembevételével (székhely, szervezeti forma, méret stb.), az 5. táblázat alapján vizsgálatom alapsokaságának elvi elemszáma 33 434 db szervezet, amelyek tételes listáját, közhiteles jegyzékét a területileg illetékes cégbíróságok vezették, és amely jegyzék nyilvános, hozzáférhető és megvásárolható

⁹² 552 932 cég / összesen 560 853 darab társas vállalkozás hányadosából adódik a 98,59 %-os arányszám.

volt bárki számára. A vizsgálati populáció teljes listája a kutatás megkezdésekor tehát létezett és elérhető volt.

5.6.2 A mintavétel elvei, módszere, megbízhatósági kritériumai

A mintavételbe azok a regisztrált társas vállalkozások kerültek bele, amelyek megfeleltek a fenti szűkítési kritériumoknak. További szűrési szempont volt, hogy a cégnyilvántartásban rendelkeznek-e hivatalos e-mail címmel⁹³ elérhetőség gyanánt vagy ez egyéb módon beszerezhető legyen (például honlapjukról, szóróanyagaikból). Az e-mail cím léte azért volt fontos, mert a megkérdezett szervezetek online módon töltötték ki a kérdőívet, ezért aki nem adott meg e-mail címet, annak megszólítása lehetetlen volt elektronikus úton.

A címlista összeállítását a fenti szűkítési kritériumok alapján a Wolters Kluwer Kft. Céginformációs Üzletága végezte el számomra 2016. január 06-án. A cégadatok lekérdezése során az akkor érvényes, 2014 évre vonatkozóan közzétett (legfrissebb) adatok alapján történt a mintavételi adatbázis összeállítása. Ennek eredményeképpen a Kft-től egy nyers, 36 024 cég bevallási adataiból álló adatbázist kaptam kézhez. A nyers adatbázisból a fenti szűrési feltételek érvényesítését követően egy 32 271 gazdálkodó szervezetből álló, szűrt címlistát állítottam össze, mely a későbbi online megkeresések kiinduló listája volt. Ez a gyakorlati mintaelemszám a fent említett elemi populációnak a 96,52 %-át⁹⁴ fedi le.

Sajnos a címlistából már első áttekintésre kitűnt, hogy 7 272 darab cégnek nincs egyetlen bejegyzett e-mail címe sem az adatbázisban, így ők a további kutatási adatfelvételből eleve kimaradtak, és számosságuk olyan magas, hogy ezt kézzel, emberi erővel pótolni lehetetlen. Az első kiküldött e-mailes megkereséskor pedig kiderült az is, hogy a fennmaradó mintegy 25 ezer e-mail címből további 772 darab e-mail cím bizonyult hibásnak, nem létezőnek, amelyen keresztül a címzett cégek megszólítása nem volt lehetséges. Mindösszesen tehát 24 227 darab potenciális, elérhető szervezet került megszólításra elektronikus úton.

A kielégítő minimális kérdőív-darabszám meghatározásához az alább kifejtett matematikai elveket vettem figyelembe. A reprezentativitásra törekvés érdekében alapul vettem a minta nagyságára vonatkozó elméleti iránymutatásokat és szakirodalmakat (Babbie, 2001., pp.212-226.), (Hunyadi & Vita, 2006., pp.254-310.), (Sajtos & Mitev, 2007., pp.33-37.), (Falus & Ollé, 2008., pp.31-34.), valamint

⁹³ Ezen adat feltüntetése a cégjegyzékben 2014. március 15. óta kötelező a Ctv. 24. § (1) bekezdés m) pontja alapján.

⁹⁴ 32 271 cég / 33 434 cég hányadosából adódik a 96,52 %-os lefedettség.

kifejezetten építettem a Kehl és társa cikkében közölt, a Likert-skálák alkalmazása során szükséges minimális elemszámok meghatározására vonatkozó iránymutatásokra (Kehl & Rappai, 2006.). E szakcikk 10. számú táblázatában közölt egyenletesen növekvő, illetve egyenletesen csökkenő valószínűségeket fogadtam el, mivel azok jobban fedik a téma szempontjából a várható eloszlást. Ennek alapján 5%-os hibahatárt és 95,5%-os megbízhatóságot feltételezve, 7 fokozatú skálát alkalmazva legalább 4800 darabból⁹⁵ álló mintára lett volna szükség (Kehl & Rappai, 2006., p.867.) kutatásom során.

5.7 Az adatgyűjtés folyamata és eredménye

5.7.1 Kérdőíves adatgyűjtés

Az adatgyűjtés online, elektronikus önkitöltő kérdőív segítségével zajlott, mely a saját fejlesztésű <https://coso.hu/> portálon keresztül történt. A portál adminisztrációs felületén magam végeztem a kérdőív specifikálását, azaz a kérdések és a lehetséges válaszok előzetes meghatározását, valamint az adminisztrációs felületen történt a címlista feltöltése, a kísérőlevél megszövegezése és innen történt a válaszok exportálása is nyers, pontosvesszővel tagolt CSV file-ba.

Az alkalmazott kérdőív csak zárt kérdéseket tartalmazott (lásd: F51 Alkalmazott adatgyűjtő kérdőív című függelék), a változók numerikus számadatok értékeit vagy 7 fokú Likert-skálás, illetve sorba állításból eredő értékeket tartalmazhatnak (Babbie, 2001., pp.273-314.), (Majoros, 2004., pp.85-100.).

A kitöltést személyre szóló felkérő levél alapozta meg, melyet a cég első számú vezetője e-mailen kapott meg, a levélben szerepelt az a titkos kód (token), melyre kattintva a kérdőív kitöltését a címzett meg tudta kezdeni, és amely kód számomra a kitöltés nyomon követését biztosította. A kitöltést technikai útmutató segítette, ill. az egyes kérdésekhez magyarázó szövegbuborékok (tooltip) társultak, ezzel is segítve a válaszadók munkáját.

A kérdőív címzettje az első számú vezető volt, illetve azon munkatársa, akitől a belső kontrollrendszerre vonatkozó szakszerű válaszok leginkább elvárhatóak voltak. Tipikusan ilyen kompetens személy lehetett az ellenőrzési igazgató, a függetlenített belső ellenőr, a pénzügyi vezető, a compliance manager, a kontroller, végső esetben a cég választott könyvvizsgálója. Feltételezésem szerint ők a munkakörükből adódóan már ismeretekkel és saját tapasztalatokkal kellett, hogy rendelkezzenek a vállalatuk belső kontrollrendszeréről.

⁹⁵ $n = 400 \times \left[\frac{2}{9} x(7-1)x(7+2) \right]$ képletből adódik a min. 4800 darabos mintaelemszámra vonatkozó követelmény (Kehl & Rappai, 2006., p.867.).

A kérdőív kitöltése önkéntes, de nem anonim volt, mivel a kitöltő vállalkozást a cégük adószáma egyértelműen azonosította. Ez azt jelentette, hogy a kapott válaszokat a kitöltők cégnévvel felvállalva adták meg részemre, és erre a kitöltést végzőket előre figyelmeztette a program.

A kitöltésre felkérő levelek 2016. 06. 06-án kerültek kiküldésre, a kitöltéshez rendelkezésre álló idő mindösszesen 55 nap volt, mivel a kitöltésre 2016. 07. 31-i befejezési határidőt tűztem ki célul. A lejárat határidő előtt a survey alkalmazás emlékeztető e-mailt küldött a címzetteknek, melyben újra felhívta a figyelmet a korábbi megkeresés tényére, kérve a címzett segítségét a kérdőív kitöltésében. A kitöltésre ráerősítettek júniusi hírlevelükben a BEMSZ, az MCE, az MMT szakmai egyesületek is, valamint fizetett felhívás formájában a portálra mutatott egy google adwords hirdetés⁹⁶ is. Az utolsó válaszadó a kérdőívét 2016. 07. 27-én véglegesítette.

A válaszokat az online survey rendszer folyamatosan gyűjtötte be és tárolta el MS SQL adatbázisban (az adatbázis szerkezetet, táblák sematikus ábráját lásd: F52 Adatgyűjtő alkalmazás adatbázisstruktúrája című függelékben). Az adatbázisból exportálással kinyert, majd tisztított adatokat az IBM SPSS Statistics 22.0 verziójában⁹⁷ további részletes elemzésnek vetettem alá. Ennek segítségével készültek el az alábbi többváltozós matematikai-statisztikai elemzések és tesztek (klaszterelemzés, faktorelemzés, komponenselemzés, korrelációs táblák stb.), valamint az ebből kinyerhető hisztogramok, screen plotok stb. (Babbie, 2001., pp.497-510.), (Sajtos & Mitev, 2007., pp.245-328.), (Falus & Ollé, 2008., pp.231-261.), (Ghuri & Gronhaug, 2011., pp.220-226.), (Hajdu, 2003., pp.290-445.).

5.7.2 Válaszadási hajlandóság, reprezentativitás

Az online módon, e-mailben kiküldött kérdőívet összesen 832 címzett nyitotta meg és kezdte el kitölteni, ami 3,43 %-os⁹⁸ megnyitási aránynak felel meg. Azonban a kérdőívet mindösszesen csak 139 darab kitöltő (szervezet) véglegesítette, azaz ennyien adtak választ valamennyi feltett kérdésre. Ezek közül 5 cég tesztelés céljából, igazoltan nem valós adószámmal (dummy adatokkal) töltötte ki a

⁹⁶ lásd: https://www.google.hu/acik?sa=L&ai=DChcSEwi5otyAn-rOAhVieXIKHa4dBjYYABAA&sig=AOD64_0UGGqtz9mCTIG08C4dewi4FGoMAQ&q=&ved=0ahUKEwjbrtmAn-rOAhXGkCwKHQOmCSwQ0QwIHw&adurl= (letöltés: 2016. 08. 31.)

⁹⁷ Lásd a program magyarországi forgalmazójának leírását a programról részletesen itt: <http://clementine.hu/termekek/statisztika> (letöltés: 2016. 08. 31.)

⁹⁸ 832 darab kitöltést megkezdő / 24 227 darab elért, potenciális kitöltő cég hányadosából adódóan.

kérdőívet, további 2 cég pedig az aktualizált alapadatai alapján mikrovállalkozásnak minősült vissza, szemben a korábbi, magasabb KKV besorolással. Ezért ezen 7 cég válaszait a teljes körűen válaszoló adatából töröltem, így végeredményként adódott 132 olyan, teljes értékű válaszokat adó, kitöltő vállalkozás, amelyekre vonatkozóan a hipotéziseim tesztelését el lehetett végezni. Ez 0,395 %-os⁹⁹ válaszadói hajlandóságnak felel meg a teljes elméleti populációt nézve. További elemzéseimben a minta elemszáma tehát 132 darab regisztrált gazdasági társaság lesz.

Az alacsony válaszadási hajlandóság miatt sajnos az ideálisként megkívánt, fentebb megindokolt és alátámasztott, 4800 darabos mintaelemszámot nem sikerült elérni, ezért a kapott eredmények nem tekinthetők megbízhatónak 95,0%-on, 5%-os hibahatár mellett. Ezért azt, hogy a kitöltések alapján egy-egy állításom mennyire tekinthető megbízhatónak, illetve érvényesnek, mindig a kapott eredményeknél tüntettem fel.

Az alacsony kitöltési arány értékelésénél a következő szubjektív szempontokat, okokat azonosítottam be. Egyrészt a kitöltésre rendelkezésre álló idő egybeesett a nyári szabadságolások időszakával. Másrészt a mintavétel időszaka egybeesett az éves beszámoló készítését követő időszakkal, ill. a konszolidált éves beszámoló összeállításának tipikus időszakával. Harmadrészt 2016. június 10. és július 10. között zajlott a labdarugó Európa bajnokság. Vélelmezem, hogy mindhárom esemény elvonta a figyelmet és az erőforrásokat az én kutatási kérdőívem kitöltésétől.

Az alacsony kitöltési arálynak azonban további, tartalmi indokait is megfigyeltem kutatásom során. Több megszólított cég jelezte nekem, hogy nem kívánnak ilyen jellegű belső, bizalmas információkat megosztani egy külső, ismeretlen személlyel. További ok volt, hogy a kérdőív nem volt anonim, a válaszadók névvel, adószámmal beazonosítható módon töltötték ki a kérdőívet az online felületen, ezért vélhetően többen elutasították a válaszadást. És okként azonosítottam azt a visszajelzést is, hogy a kérdőív hosszú, ezért alapos és megfontolt kitöltéséhez legalább 30 percre volt szükség, mely a gazdasági szereplők egy jelentős részénél nem állt rendelkezésre.

Az általam elért 132 darabos mintaelemszám ennek ellenére meghaladja a Deloitte Zrt. korábban, hasonló témában végzett 2013. évi – belső ellenőrzés és compliance témájú – felmérését, ők ugyanis 70 teljesen kitöltött kérdőívet elemeztek ki (Deloitte, 2013., p.6.). Ugyancsak meghaladja a PwC 2014. évi, a globális gazdasági bűnözés témájában végzett felmérésének elemszámát, mely 91 darab hazai

⁹⁹ 132 darab teljes értékű kitöltés (minta) / 33 434 darab gazdálkodó szervezet a KSH STATINFO adatbázisból.

vállalkozás volt (PwC, 2014., p.17.). Az általam választott módszer ugyanakkor kevésbé volt hatékony, ugyanis a PwC és a Deloitte is saját hazai csatornán keresztül, saját ügyfélkörében, illetve a BEMSZ tagjai között végezte az adatfelvételt nagyságrendileg kisebb populáción. Ezzel szemben én országos kiterjedéssel, cégbírósi címlista alapján szólítottam meg a populációban lévő mintegy 24 ezer darab üzleti szervezetet.

Reprezentativitás szempontjából a populáció és a minta megoszlását a különféle szűkítési szempontok szerint elemeztem illeszkedésvizsgálat segítségével. Ennek során a megfelelő szabadságfokú, $\alpha=0,05$ szignifikanciaszintű χ^2 próbát elvégezve a következő eredmények adódnak. A 132 darabból álló minta

- a gazdálkodási formák szerinti megoszlás alapján nem illeszkedik a populációhoz, azaz a minta és a populáció %-os megoszlása nem tekinthető közel azonosnak, a részvénytársaságok túlsúlyban vannak a mintában;
- a méretre (létszámra) vonatkozó megoszlási ismerv alapján nem illeszkednek a populáció megoszlásához, mivel a nagyméretű cégek felülreprezentáltak a mintában;
- a tevékenységi kör szempontjából ugyan közelítően illeszkedik a minta a populáció belső megoszlásához, de a minta statisztikai értelemben mégsem tekinthető reprezentatívnak, mivel a tevékenységi körök nagyon sok kategóriájából a mintában egyetlen válaszadó sincsen,
- területi (megyei) megoszlása hasonlóságot mutat a populációéval, de az alacsony mintaelemszám és a túl sok megyekategória miatt statisztikai értelemben nem tekinthetjük reprezentatívnak a mintát.

A populáció és a minta elemszámait tartalmazó táblázatokat deskriptív jelleggel közlöm, a χ^2 próbák részletes számításait és eredményeit, valamint a populáció és a minta összehasonlítását a különböző szűrési kritériumoknak megfelelően ugyancsak lásd a F61 A minta illeszkedése a populációhoz, χ^2 próbák eredményei című függelékben bemutatva.

5.8 Hipotézisek vizsgálata

Előjáróban rögzítem, hogy vizsgálódásomat a 132 kitöltő által adott válaszokra vonatkozóan végeztem el, ám a válaszadók nem mindig és minden kérdésre adtak kiértékelhető választ, ezért minden esetben N jelöli az adott ismervre vonatkozó, kiértékelhető válaszok darabszámát az egyes kérdéseknél.

Az alacsony mintaelemszám miatt az érvényességre vonatkozóan rögzítenem kell, hogy megállapításaim nem tekinthetők reprezentatívnak és következtetésem nem

általánosíthatók a 33 434 vállalkozás mindegyikére. Állításaim pusztán a 132 darab kitöltő vállalkozásra korlátozódnak azzal a megjegyzéssel, hogy a szelekciós torzítás mértékét a populáció és a minta között – a szükséges adatok hiányában – nem számszerűsíthettem.

Az alább közölt táblázatokban zöld háttérszínekkel jelöltem a hipotézis szerinti várakozásnak megfelelő, azzal logikailag összeillő eredményeket és a piros különféle árnyalatai mutatják a hipotézistől eltérő értékeket, eredményeket.

5.8.1 H1: A befolyásoló tényezők rangsorrendje

Az első szakmai hipotézis a belső kontrollrendszerre hatást gyakorló, befolyásoló tényezőkre vonatkozott. Az alábbi 6. táblázat azt szemlélteti, hogy a válaszadók szerint a 10 különféle befolyásoló tényező milyen mértékben befolyásolja a kontrollrendszer működését a vállalkozásoknál. Egyértelműség végett a lehetséges tényezőket sorrendbe állítottam aszerint, hogy a válaszadók milyen erős (1-es) vagy gyenge (10-es) befolyásolást adtak a kitöltéskor, és ennek alapján milyen rangsorrendje alakult ki a tényezőknek.

Befolyásoló tényezők	Befolyás mértéke	Nr.	N	Szórás
Tulajdonosi kör jellege, tulajdonos(ok) elvárásai, előírásai	4,16	1	125	3,166
Vállalkozásra vonatkozó jogi előírások, jogszabályok, külső szabályozó tényezők	4,19	2	121	2,757
Főtevékenység jellege, technológiája, elvégzésének sajátosságai	4,54	3	130	2,263
Első számú vezető karizmája, vezetési stílusa	4,66	4	101	2,524
Alaptevékenységre vonatkozó üzleti-piaci normák, szabványok, szokások	4,75	5	125	2,016
Menedzsment vezetési stílusa, döntései, határozottsága	5,30	6	128	2,665
Vállalaton belüli kultúra, szokások, munkatársak viselkedése	5,76	7	126	2,022
Foglalkoztatottak száma, dolgozói létszám	6,17	8	124	2,396
Telephelyek, fióktelepek (darab)száma	7,07	9	125	2,794
Egyéb, itt fel nem sorolt tényező(k)	7,77	10	83	3,144

6. táblázat: Belső kontrollrendszert befolyásoló tényezők rangsorrendje

Forrás: saját összeállítás

H1 szakmai hipotézis: A hazai vállalkozások belső kontrollrendszerét sorrendben leginkább (1) a vállalat tulajdonosi körének elvárásai, (2) a foglalkoztatottak száma és (3) a jogi környezet befolyásolja.

H1 szakmai főhipotézis értékelése: Fentiek alapján megállapítom, hogy a hipotézist el kell vetnem, mert az általam előzetesen feltételezett sorrend csak részben azonos

a válaszokból kirajzolódó tényleges sorrenddel. Azaz a (1) részhipotézis teljesül (vállalat tulajdonosi körének elvárásai), de a (2) és a (3) részhipotézisek nem.

A hipotézis elvetésének részletes indoklása, illetve a kapott eredmények további értékelése, elemzése a következő:

- Az előzetes várakozásaimhoz képest eltérés mutatkozik a 2. helyen (lásd (2) részhipotézist az 5.5.1.1 Befolyásoló tényezők című fejezetben), mivel nem a foglalkoztatottak száma, hanem a külső jogi környezet befolyásolja második legjobban a belső kontrollrendszert. Ebből kifolyólag a további sorrend is felborult. A 3. helyen várt befolyásoló tényező is másnak bizonyult a valóságban, mégpedig a főtevékenységre jellemző technológiai előírások, sajátosságok lett az, szemben a vállalkozásra vonatkozó külső jogi környezeti előírásokkal. Ezért a (3) alhipotézis sem teljesült.
- A rangsorrend felállítása a kapott átlagok alapján történt, de mind a 10 tényező esetében magas a szórás mértéke is, ami arra utal, hogy a válaszadók heterogén módon közelítették meg a kérdést, és a befolyásoló tényezőket nagyon különböző hatásúaknak ítélték meg saját vállalkozásukban. A szórást és az egyéb leíró statisztikákat tartalmazó részletes táblázatot a F 6.2.1 – H1 hipotézis című függelékben közlöm.
- A rangsor elején egyértelműen minőségi ismérvekkel jellemezhető, előíró jellegű tényezők szerepelnek (szabályozás, elvárások, követelmények), míg a mennyiségi úton jellemezhető ismérvek (létszám, telephelyek száma) a rangsor végére kerültek. A rangsor közepén a „soft”-nak tekintett ismérvek találhatók, úgymint karizma, stílus, kultúra. E felismerés alapján megállapítható az is, hogy a belső kontrollrendszerre ható tényezők közül a külső forrásból származó jogi, tulajdonosi, illetve iparági elvárások, követelmények, szabványok fejtik ki a legnagyobb befolyást, és csak ezt követik a belső befolyásoló faktorok.
- A rangsorolt elemek további vizsgálatát, összehasonlítását a Sperman-féle rangkorrelációs együtthatóval javasolja a szakirodalom megvalósítani (Hunyadi & Vita, 2006., pp.165-166.), (Falus & Ollé, 2008., pp.215-217.), ezért a részletes értékelések elvégzéséhez én is ezt a módszertant alkalmaztam. A Sperman-féle rangkorrelációs együttható szokásos képletét lásd a F 6.2.1 – H1 hipotézis című függelékben, a kritikus értékekre vonatkozó táblázatát pedig Falus és társa közli művük függelékében (Falus & Ollé, 2008., p.334). A rangsorrendek vizsgálatát érdemes volt elvégezni iparági megoszlásban. Feltehető tehát a kérdés, hogy vajon minden iparágban azonos-e a tényezők rangsorrendje a fenti átlagos sorrenddel? Megállapítható, hogy többnyire igen, azaz hasonló a sorrend, ám 4 iparág (pénzügy, Információ-kommunikáció, turizmus, egyéb szolgáltatások) sorrendje eltér az átlagostól, míg a többi ágazatban tevékenykedőké

legalább 95%-os valószínűséggel hasonló sorrendet mutat a teljes minta szerinti sorrendhez. Az iparágak szerinti rangsorrendek táblázatát és a Sperman-féle rangkorrelációs elemzéseket a 24. táblázat: Befolyásoló tényezők rangkorrelációja iparáganként című táblázatban mutatom be részletesen.

- A befolyásoló tényezők közötti összefüggés kizárása miatt a változók egymásra hatását részletesen is meg kellett vizsgálnom. Ennek érdekében a 10 tényező közötti Sperman-féle korrelációs együtthatókat vizsgáltam meg, s megállapítottam, hogy 0,5-ös, azaz közepes összefüggést egyetlen befolyásoló tényező sem ért el – egy mutató kivételével (Egyéb tényezők és Tulajdonosi kör). A tényezők közötti korrelációs mátrixot a 23. táblázatban közlöm. Mivel a tulajdonosi kör és a vállalkozásra vonatkozó külső jogi előírások – mint befolyásoló tényezők – között pozitív igen gyenge ($r=+0,151$, $p=\text{nem szignifikáns}$) kapcsolatot találtam, e két változó között csak alacsony mértékű sztochasztikus kapcsolat van. Ennek ellenére a hipotézisem vizsgálatát kiterjesztettem a rangsorban negyedik legerősebb befolyással bíró tényezővel, amely tényezőnek az első számú vezető karizmája bizonyult. Ez a tényező a sorrendben öt megelőző tényezővel gyenge ($-0,207$ és $+0,102$ közötti) korrelációt mutat, ezért gyakorlatilag függetlennek tekinthető az előző háromtól ($p=0,05$ érték mellett). Egyúttal azt is megállapítottam, hogy a H1 szakmai hipotézisemben felállított rangsorrendben ez a tényező sem szerepelt, ezért ha a vállalkozásra vonatkozó, külső jogi előírások nevű tényezőt a harmadik helyről elhagynánk, akkor rangban a negyedik helyről a következő befutó a vezető karizmája lenne, ám a (3)-as részhipotézis még ekkor sem teljesülne.

5.8.2 H2: Kulcsszereplők, aktorok

A második szakmai hipotézis a belső kontrollrendszert működtető kulcsszereplőkre, azaz konkrét, operatív munkakörökre vonatkozott. Az alábbi 7. táblázat ismerteti a válaszadóknál kontrollt gyakorló pozíciókat, azok gyakorisági (előfordulási, létezési) sorrendje szerint. A csökkenő sorrend azt fejezi ki, hogy egy-egy kontrollt gyakorló pozíció a 132 válaszadó közül hány cégnél fordult elő. Az egyes pozíciókra vonatkozóan részletes elemzéseket alább, a hipotézis kiértékelésénél adok.

Nr.	Munkakör, funkció, ill. pozíció megnevezése	Igen létezik (db.)	Igen (%)	Nem létezik (db.)	Összesen (db.)
1	Vezető (felső-, közép-, közvetlen irányítói szint együtt)	128	96,97%	4	132
2	Könyvelő, számviteli-pénzügyi munkatárs	108	81,82%	24	132
3	Informatikus, vállalatirányítási rendszergazda, alkalmazás-rendszergazda, adattárház-specialista	70	53,03%	62	132
4	ISO minőségirányítási belső auditor	62	46,97%	70	132
5	Controller	49	37,12%	83	132
6	Egyéb kontrollokért felelős személy (portaszolgálat, belső elhárítás, jogász stb.)	49	37,12%	83	132
7	Könyvvizsgáló	46	34,85%	86	132
8	Minőségellenőr, MEO	44	33,33%	88	132
9	Felügyelőbizottsági tag	29	21,97%	103	132
10	Biztonságügyi felelős	22	16,67%	110	132
11	Függetlenített belső ellenőr	14	10,61%	118	132
12	Compliance manager	11	8,33%	121	132
13	Kockázatkezelő	9	6,82%	123	132
14	Etikai koordinátor	6	4,55%	126	132
15	Csalásfelderítő (Fraud manager)	5	3,79%	127	132

7. táblázat: Belső kontrollrendszer kulcsszereplői, pozíciói

Forrás: saját összeállítás

H2 szakmai hipotézis: A hazai vállalkozások belső kontrolltevékenységeit tipikusan a következő munkakörben foglalkoztatott dolgozók végzik, és a következő gyakorisági sorrend szerint:

- H21: leggyakrabban bármilyen vezetői szerepet betöltő személyek;
- H22: másodsorban a minőségirányítási rendszer auditorai;
- H23: harmadsorban a vállalati kontrollerek;
- H24: negyedsorban a függetlenített belső ellenőrök;
- H25: ötödsorban a felügyelőbizottság bármely tagja;
- H26: hatodsorban egyéb, nem a fenti munkakörökben foglalkoztatott személyek.

H2 szakmai főhipotézis vizsgálata: Fentiek alapján megállapítom, hogy a hipotézist el kell vetnem, mert a pozíciók általam előzetesen megjelölt sorrendje eltér a válaszokból kirajzolódó, tényleges sorrendtől a másodiktól az ötödik helyig, ezért a H22-H25 alhipotéziseket el kell vetnem.

A hipotézis elvetésének részletes indoklása, illetve a kapott eredmények további értékelése, elemzése a következő:

- Az előzetes várakozásnak megfelelően a rangsor első helyén a vezetői pozíció áll, ezért a H21-es alhipotézis megerősítést nyert. Azonban a második helyen a könyvelő-számviteli munkatárs jelent meg, mint második leggyakoribb kontrollt végző munkatárs, szemben az ISO minőségirányítási auditorral, ezért a H22-es alhipotézis elvetendő. Hasonlóképpen elvetésre kerül a H23-as alhipotézis is, mivel a harmadik helyre az informatikai pozíció került, szemben a várt kontrolleri munkakörrel. A sorrendet tovább vizsgálva látható, hogy eltérés látszik a negyedik helyen is, mivel a függetlenített belső ellenőri funkció csak a 11. lett a rangsorban, míg az ötödik helyen várt FB tagi státusz a valóságban a 9. helyre került. Ezért a H24 és H25 alhipotéziseket elvetettem. Végül az egyéb szereplőkre vonatkozó H26-os alhipotézist el lehet fogadni, mert az erre a gyűjtő munkakörre vonatkozó sorrend a várakozásokkal megegyezően a hatodik leggyakoribb munkakör.
- A könyvelő-számviteli munkatárs, ill. az informatikai specialista (adattárház-specialista, ERP rendszergazda, stb.) pozíciók előkelő helyezése felborította az előzetes várakozásokat, ezért további elemzés tárgyává tettem őket. Főleg a vállalati interjúk kapcsán (lásd: A fókuszcsoportok és a mélyinterjúk eredményei című fejezetben részletesen) rajzolódott ki az a tartalmi hozzáadott értékük, az a pozíciókban ellátnak a COSO rendszer működtetése során a munkavállalók. Konkrétan ide tartozik a számviteli területen a partnerek ellenőrzése (létezik-e a cég, adószáma nincs-e felfüggesztve, bizonylata az adójogszabályoknak megfelel-e, nincs-e feketelistán a lejárt kinnlevőségei miatt, számlájához a megrendelés/keretszerződés/lehívás, ill. teljesítésigazolás csatolva van-e stb.), amivel a számviteli terület konkrét anyagi kártól óvja meg a vállalkozást, másrésztől betartatja a belső szabályzatokat a vállalkozás más szakterületeivel. Hasonlóképpen értékes, tényleges kontrolltevékenységet végeznek azok az informatikai területhez sorolt specialisták is, akik a nagyméretű belső adatbázisok, adattárházak segítségével állítanak elő riportokat, illetve olyan kimutatásokat, amelyek a vállalat folyamatairól, a tevékenységek eredményességéről és hatékonyságáról tükröznek vissza képet. Ezen információk (pl. egyedi SQL lekérdezések eredményei, a szokásostól eltérő (kirívó) tranzakciók detektálása, jogosultsági anomáliák jelzése, riasztás adatszivárgás, ill. adatlopás esetén, IT outsourcing kockázatjelentés) a COSO 11. alapelvével függnek össze, és további felhasználói a vezetők, a kontrollerek, a kockázatkezelők, akik ezek alapján meghozzák a szükséges korrekciós döntéseket. Megállapítom tehát, hogy ezen aspektusban a számviteli munkatársak és az informatikus specialista munkakörök beleillenek a védelmi vonalak háromtényezős modelljébe, és annak második vonalában látnak el szakosított kontrolltevékenységeket.

- Tovább lépve mélyebben megvizsgáltam az első hat szerepkört az intézményesülés különféle aspektusaiból is. Érdekesnek találtam kétváltozós összefüggésekkel elemezni azt is, hogy a válaszadók körében mi jellemzi ezen, kontrollt gyakorló munkaköröket, pozíciókat a gyakorlatban – összevetve az institucionalista szervezetelmélettel, vagyis hogy az elmélet és a valóság hogyan viszonyul egymáshoz. Ezen ismérvek elemzése a következő eredményeket hozta:
 - o E szerepeket inkább főállásban, főfeladatként végzik a munkavállalók és nem részmunkaidőben, kapcsolt feladatként. Kivételt képez az ISO minőségirányítási belső auditori szerepkör, melyre inkább a részmunkaidő a jellemző. Az alábbi 8. táblázat a válaszok belső arányát mutatja aszerint, hogy e szerepet milyen minőségben látják el a munkavállalók. A válaszadók többségében teljesül tehát az intézményesülés azon elvárása, hogy a szereplők főfeladatként, azaz erre specializáltan lássák el kontrolltevékenységüket. Nem egyértelmű még az egyéb kontrollokért felelős személyek helyzete sem a kapott válaszok alapján.

	Σ %	Inkább részmunka- időben, részfeladat- ként (%)	Inkább főállásban, főfeladatként (%)	Nem tudom el dönteni, nem kívánok válaszolni (%)
Vezető (felső-, közép-, közvetlen irányítói szint együtt)	100,0%	18,0%	78,9%	3,1%
Könyvelő, számviteli-pénzügyi munkatárs	100,0%	13,0%	81,5%	5,6%
Informatikus, vállalatirányítási rendszergazda, alkalmazás-rendszergazda, adattárház-specialista	100,0%	40,0%	51,4%	8,6%
ISO minőségirányítási belső auditor	100,0%	69,4%	27,4%	3,2%
Controller	100,0%	36,7%	61,2%	2,0%
Egyéb kontrollokért felelős személy (Portaszolgálat, belső elhárítás, jogász stb.)	100,0%	42,9%	46,9%	10,2%

8. táblázat: TOP6 kulcsszereplő megoszlása napi teljes- és részmunkaidő alapján

Forrás: saját összeállítás

- o A belső szereplők ugyanakkor kapnak segítséget kívülről, külső személytől vagy szervezettől is. Ez a segítség lehet eseti vagy állandó jellegű is. Tartalmát tekintve ez lehet tanácsadói megbízás egyedi feladatra, esetileg igénybe vett specialista, szerződéses bedolgozó jogviszony vagy akár állandó feladat ellátása kiszervezett cégben. Az

alábbi 9. táblázat mutatja, hogy a válaszadók a különféle szerepkörökhöz milyen mértékben vesznek igénybe külső tanácsadót, specialistát. Látható, hogy a controlleri szerep kivételével az eseti és az állandó külső támogatás minden más szerepkörben többségben van. Ezáltal az institucionalista szervezetelmélet azon elve is többségében érvényesülni látszik, hogy a szervezetek külső szereplők bevonása révén jutnak hozzá új tudáshoz, implementálnak újszerű gyakorlatokat, szokásokat, honosítanak meg máshol már bevált, bevett eljárásrendeket a kontrolltevékenységek során.

	Σ %	Igen, állandó jelleggel	Igen, eseti jelleggel	Nem	Nem tudom, nem kívánok válaszolni
Vezető (felső-, közép-, közvetlen irányítói szint együtt)	100,0%	6,3%	44,5%	46,1%	3,1%
Könyvelő, számviteli-pénzügyi munkatárs	100,0%	34,3%	30,6%	33,3%	1,9%
Informatikus, vállalatirányítási rendszergazda, alkalmazás-rendszergazda, adattárház-specialista	100,0%	31,4%	47,1%	21,4%	0,0%
ISO minőségirányítási belső auditor	100,0%	12,9%	64,5%	21,0%	1,6%
Controller	100,0%	12,2%	22,4%	59,2%	6,1%
Egyéb kontrollokért felelős személy (Portaszolgálat, belső elhárítás, jogász stb.)	100,0%	36,7%	38,8%	14,3%	10,2%

9. táblázat: TOP6 kulcsszereplő megoszlása külső szolgáltatók igénybevételi szokásai alapján

Forrás: saját összeállítás

- A kontrollt gyakorló vezetői pozíciók darabszáma magasabb, míg ISO auditorból és controllerből kevesebbet alkalmaznak a válaszadók. Az alábbi 10. táblázat a hat kiemelt szerepkörre vonatkozó létszámadatokat mutatja be különféle mutatók szerint. Látható, hogy a kontrollt ellátó szerepkörökben dolgozó munkatársak létszáma abszolút számadatként vizsgálva alacsonynak tekinthető, pozíciónként jellemzően 2-5 fő¹⁰⁰ között tendál (a vezetői munkakört figyelmen kívül hagyva), miközben a válaszadók többségénél a

¹⁰⁰ Lásd a 10. táblázat adataiban a 75%-os felső percentilis értékét, mely 2 és 5 között mozog. Azaz 4 válaszadóból 3 esetében igaz az az állítás, hogy a kontrollt gyakorlók száma (a vezetői pozíciót figyelmen kívül hagyva) legalább 2 fő, és nem több 5 főnél.

foglalkoztatottak száma a 27 főt nem haladta meg, az átlagos éves statisztikai létszám pedig 433 fő volt a minta egészét.

A mediánértékeket egymáshoz viszonyítva azt látjuk, hogy a kontrollt gyakorló munkakörök aránya a mintabeli vállalatok felénél nem több 22,2 %-nál¹⁰¹, azaz a válaszadók felének adatai alapján kb. minden ötödik munkavállaló lát el kontrolltevékenységet a vállalatokon belül. Ha a vizsgálatot kibővítjük a nagyobb létszámú vállalatokra is, akkor a 75%-os felső percentilis figyelembevételével ugyanezen hányados 8,25%-ra¹⁰² esik le. Azaz a vállalati méret (létszám) növekedésével nem arányosan növekszik a kontrollt gyakorlók létszáma, ami egybevág az általános méretgazdaságossági elvvel.

	N	Átlag	Medián	Módusz	Percentilis 25%	Percentilis 75%
Vezető (felső-, közép-, közvetlen irányítói szint együtt)	128	15,99	4,00	2	2,00	7,75
Könyvelő, számviteli-pénzügyi munkatárs	108	4,46	2,00	1	1,00	3,00
Informatikus, vállalatirányítási rendszergazda, alkalmazás-rendszergazda, adattárház-specialista	70	5,54	1,00	1	1,00	3,00
ISO minőségirányítási belső auditor	62	4,58	1,00	1	1,00	3,00
Controller	49	3,73	1,00	1	1,00	2,00
Egyéb kontrollokért felelős személy (Portaszolgálat, belső elhárítás jogász, stb.)	49	12,02	1,00	1	1,00	5,00

10. táblázat: TOP6 kulcsszereplő létszámadatai, leíró statisztikája

Forrás: saját összeállítás

- A kontrollt gyakorlók inkább önállóan dolgoznak, nem szerveződnek funkcionális egységbe. Noha a számviteli, az informatikai és a kontrollingterületen a szervezeti egységek képzése minden harmadik válaszadónál előfordult, a másik három szerepkörben dolgozóknál ez az arány 26,5%-nál alacsonyabb, azaz csak kb. minden 4-5. cégnél fordul elő.

¹⁰¹ Számítás: kontrollt gyakorlók mediánjainak összege vezetők nélkül 6 fő (2+1+1+1+1= mindösszesen 6 fő) / 27 fő átlagos statisztikai létszám (medián) hányadosából adódik a 22,22%-os arányszám.

¹⁰² Számítás: kontrollt gyakorlók mediánjainak összege vezetők nélkül 6 fő (2+1+1+1+1= mindösszesen 6 fő) / 72,75 fő felső kvartilis (75%) átlagos statisztikai létszám hányadosából adódik a 8,25%-os arányszám.

A 11. táblázat azt mutatja meg, hogy a hat kiemelt szerepkörben dolgozók milyen arányban alkotnak önálló szervezeti egységet a vállalatukon belül. Az alacsony szerveződés arra utal, hogy nem teljesül az institucionalista szervezetelméletek azon elvárása, hogy a specializált szerepkörökben dolgozók maguk is létrehozzák saját funkcionális egységüket, amely egységek aztán az SZMSZ-ben vagy más, a szervezetet leíró, formális szabályzatban is megjelennek, ezáltal a szerepkör megerősítetté, megkérdőjelezhetetlenné, technokratikus eszközökkel bebetonozottá válik.

	Σ %	Szervezeti egységet képeznek (%)	Önállóan végzi(k) feladatai(ka)t (%)	Nem tudom megítélni, nem kívánok válaszolni (%)
Vezető (felső-, közép-, közvetlen irányítói szint együtt)	100,0%	22,7%	68,0%	9,4%
Könyvelő, számviteli-pénzügyi munkatárs	100,0%	42,6%	50,0%	7,4%
Informatikus, vállalatirányítási rendszergazda, alkalmazás-rendszergazda, adattárház-specialista	100,0%	34,3%	57,1%	8,6%
ISO minőségirányítási belső auditor	100,0%	12,9%	82,3%	4,8%
Controller	100,0%	36,7%	57,1%	6,1%
Egyéb kontrollokért felelős személy (Portaszolgálat, belső elhárítás, jogász stb.)	100,0%	26,5%	61,2%	12,2%

11. táblázat: TOP6 kulcsszereplő megoszlása szervezeti egységbe szerveződés szerint

Forrás: saját összeállítás

5.8.3 H3: Kontrolltevékenységek

A harmadik szakmai hipotézis az alkalmazott kontrolltevékenységek elterjedtségére, alkalmazottságára vonatkozott. Az alábbi 12. táblázatban közlöm a válaszokból összesített gyakoriságokat az egyes kontrolltevékenységeknek a hipotézissel azonos, típus szerinti megbontásában.

Kontroll típusa	Kérdések száma a kérdőívben (db.)	Alkalmazott kontrollok lehetséges maximális száma (db.)	Alkalmazott kontrollok száma a kitöltők körében (db.)	A kontrollt hány esetben végzi konkrét személy (db.)	Kontrolltevékenység elterjedtsége (%)	Kontrolltevékenység személyfüggősége (%)
vezetői	10	1320	961	875	72,8%	91,05%
folyamatba épített	7	924	668	595	72,3%	89,07%
fizikai	6	792	411	344	51,9%	83,70%
automatizált	3	396	183	111	46,2%	60,66%
Végösszeg	26	3432	2223	1925	64,77%	86,59%

12. táblázat: Különféle kontrolltevékenységek elterjedtsége

Forrás: saját összeállítás

H3 szakmai hipotézis: A hazai vállalkozások által alkalmazott kontrolltevékenységek típusai közül az alábbiak a leginkább elterjedtek:

- H31: a vezetők által végzett kontrolloknak legalább a háromnegyedét alkalmazzák;
- H32: a folyamatba épített kontrolloknak több mint felét alkalmazzák;
- H33: a fizikai kontrolloknak kevesebb mint felét működtetik;
- H34: automatikus kontrollokat legfeljebb az esetek egynegyedénél működtetnek;

H3 szakmai főhipotézis vizsgálata: Fentiek alapján megállapítom, hogy a hipotézist el kell utasítani, mert az általam előzetesen feltételezett elterjedtségi kritériumok csak kettő esetben teljesülnek, további kettő esetben pedig nem.

A táblázatban szereplő adatok részletes magyarázata, ill. a H3 hipotézis elvetésének részletes indoklása és a kapott eredmények további értékelése, elemzése a következő:

- Elterjedtség alatt azt értem, hogy egy kontrolltevékenységre hány válaszadó és összesen hány alkalommal mondja azt, hogy az működik nála, vagyis alkalmazza azt. A vezetői kontrolltevékenységek száma a kérdőívben szereplő 26 kérdésből összesen 10 darab (12. táblázat második oszlopa), így a lehetséges maximális alkalmazhatósága ennek a típusnak 10 kérdés x 132 vállalat = 1320 db kontrolltevékenység (harmadik oszlop). A kitöltők által ténylegesen visszaigazolt vezetői kontrollok darabszáma ezzel szemben csak 961 db. (negyedik oszlop) volt, s e két szám arányaként adódik a 72,80%-os alkalmazottsági arány a válaszadó vállalkozások körében (hatodik oszlop). Ugyanilyen számítási logikával adódik a folyamatokba épített, a fizikai és az

automatikus kontrollok elterjedtsége is, mely számítások eredményei ugyancsak a 12. táblázat hatodik oszlopában szerepelnek.

- A H3 szakmai hipotézis négy alhipotézise közül a H31-est azért kell elvetni, mert a 72,80%-os elterjedtség nem éri el a hipotézisben előzetesen közölt 75,00%-os értéket. Hasonló ok miatt kell elvetni a H33-as hipotézist is, mert a fizikai kontrollok esetében a tényleges elterjedtség 51,90%, ami meghaladja a hipotézisben szereplő max. 49,99%-os határértéket. Megjegyzés az értelmezéshez: az, hogy egy kontroll jobban elterjedt a vártnál, szakmai értelemben üdvözlendő és örömteli, ám a hipotézist – matematikai voltából kifolyólag – ez esetben is el kell utasítani. Viszont a H32 alhipotézist el lehet fogadni, mert H32 esetében a 72,30%-os érték meghaladja az 50,01%-os megkívánt határértéket, a H34 alhipotézis esetében a 46,20% több, mint a hipotézisben szereplő 25,00%.
- Bár hipotézis közvetlenül nem vonatkozik a kontrolltevékenységek manuális vagy automatizált voltára, mégis e pontban érdemesnek találtam elemzés alá vonni a kapott válaszokat. A kontrolltevékenységekről ugyanis feltételezhetjük, hogy akkor tekinthetők intézményesültnek és a mindennapokban beépültnek, ha azokat inkább automatizáltan, az üzleti folyamat részeként végzik el. A válaszadók a kérdőív kitöltése során megjelölhették azt, hogy a megadott 26 darab kontrolltevékenységet ki végzi el a szervezeten belül. Amennyiben ezt konkrét munkavállaló látja el, akkor ezt személyhez kötött (manuális) kontrollnak tekinthetjük (darabszámukat lásd az ötödik oszlopban), ha pedig automatizált eszköz (gép, szoftver, alkalmazás), akkor az személyfüggetlen (automatikus) kontroll. A 12. táblázat utolsó (hetedik) oszlopában szereplő %-os érték azt jelöli, hogy az adott kontrolltevékenységet milyen arányban látják el manuálisan a szervezeteken belül. Megállapítom, hogy a vezetői kontrollok erősen személyorintáltak (91,05%-ban dolgozók, azon belül is jellemzően a vezetők látják el), ami egyébként összecseng a vezetői ellenőrzés eszményével. Az automatizált kontrollok esetében ez az arány 60,66%, ami igen magas manualitást jelez, miközben a kontroll típusából következően ennek alacsony értékűnek kellene lennie. Az adatok mélyebb elemzésénél megállapítottam, hogy a magas értéket az okozza, hogy az automatikusnak vélt azonnali figyelmeztető rendszereket és monitoringalkalmazásokat a valóságban mégis manuálisan alkalmazzák a válaszadó cégek, főleg a kontrollok és a könyvviteli-számviteli munkatársak látják el nagyszámban (azaz nem automatizáltan) ezt a kontrollt.
- A H3 hipotézis kapcsán érdemesnek találtam azt is megvizsgálni, hogy az egyes kontrolltevékenységeket ki (mely szerepkör) látja el a szervezeten belül. Erre vonatkozóan a válaszok kiértékelését a 29. táblázat mutatja, mely

egyfajta feladat-felelősség mátrixként is értelmezhető. A benne szereplő számadatok a kontrolltevékenység (sorokban) gyakoriságát mutatják munkakörönként (oszlopokban), azaz két szempont egyidejű elemzésének eredményét láttatják. A mátrixból kiolvashatók a következő szerepcsoportok:

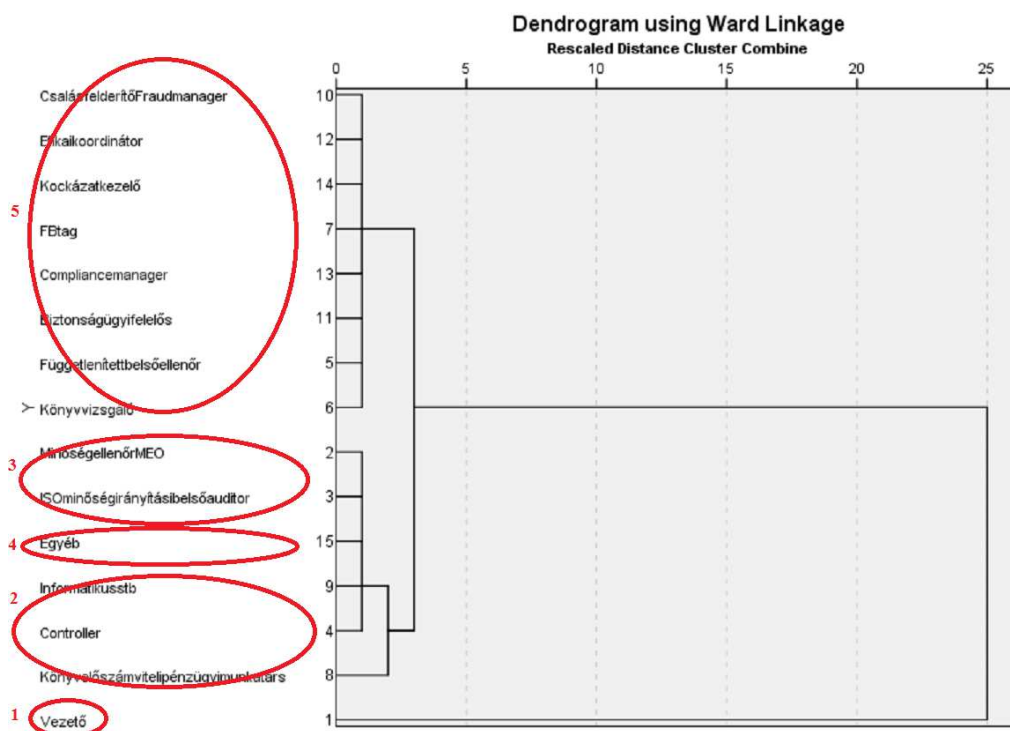
- A vezető önmagában képez egy jelentős szereplőt, ő maga végzi az összes alkalmazott kontrolltevékenység 40,8%-át, s ezek jellemzően maguk a vezetői kontrollok (bejárás, beszámoltatás, problémamegoldó egyeztetések, jóváhagyási pontok rögzítése stb.).
- Pénzügyi adatokból kinyert számításokkal, kimutatásokkal, mutatószámokkal, analitikákkal foglalkozik a kontroller és a könyvelő-számviteli munkatárs, ők végzik a kontrollok további 20,9%-át.
- Bejövő, termelésközi és végellenőrzéssel, valamint a folyamatok szabályozásával és az ezzel kapcsolatos önértékeléssel lát el kontrollokat az ISO minőségirányítási belső auditor és a minőségellenőr, ők képezik a harmadik csoportot, s a kontrollok 9,0%-át látják el.
- Adatbányászati, adattárház-elemzési kontrollokat végez a specializált informatikus munkakörben dolgozó munkavállaló, ő végzi a kontrollok további 4,3%-át.
- A kontrolltevékenységek fennmaradó 11,6%-át egyéb szereplők látják el, akik közül a kérdőívben nem szereplő pozícióban dolgozik a kontrolltevékenységeket végzők 6,0%-a (pl. portás, jogász stb.), a fennmaradó 5,6%-át látják el a kevésbé elterjedt munkakörök, mint pl. compliance manager, kockázatkezelő, etikai koordinátor stb.
- A válaszadók a kontrolltevékenységek 9,9%-áról nem tudták eldönteni, hogy kik látták el azokat, és további 3,5% esetében a kontrolltevékenységek automatizált kontrollok, amelyeket nem munkavállalók láttak el.

Az itt felsorolt csoportokat a 29. táblázatból (mátrixból) olvastam ki szemrevételezéssel. A tudományos alátámasztás végett azonban elvégeztem ugyanezen 15 (szerepkörként definiált) változó hierarchikus klaszterelemzését Ward-módszerrel, nem standardizált változókkal. A kapott eredmény dendogram formájában az alábbi 14. ábrán látható, a részletes számításokat és SPSS outputokat a F 6.2.3 – H3 hipotézis című függelékben közlöm.

Az alábbi dendogramból beazonosítható öt szerepkör, amelyeket az ábrán alulról-felfelé haladva 1-2-4-3-5 sorszámokkal láttam el, és piros oválisokkal jelöltem az egyes csoportok összetartozó elemeit. Megállapítom tehát, hogy a többváltozós elemzéssel előállított, tudományos alapon nyugvó eredmény

nagyban megegyezik a fentebb leírt, ránézésen alapuló előzetes elemzéssel, azaz alátámasztja az ott leírtakat.

A szereplőkre vonatkozó megállapítások, itt kapott eredmények egyébiránt nagyban átfedést mutatnak a H2 hipotézisnél ismertetett eredményekkel, s az ott felsorolt kulcsszereplőkkel. Egyetlen jelentősebb eltérés a MEO, minőségellenőr szerepkörben van, amely a H3-as hipotézis jelen elemzésében megjelent, de a H2-es hipotézis tárgyalásánál nem.



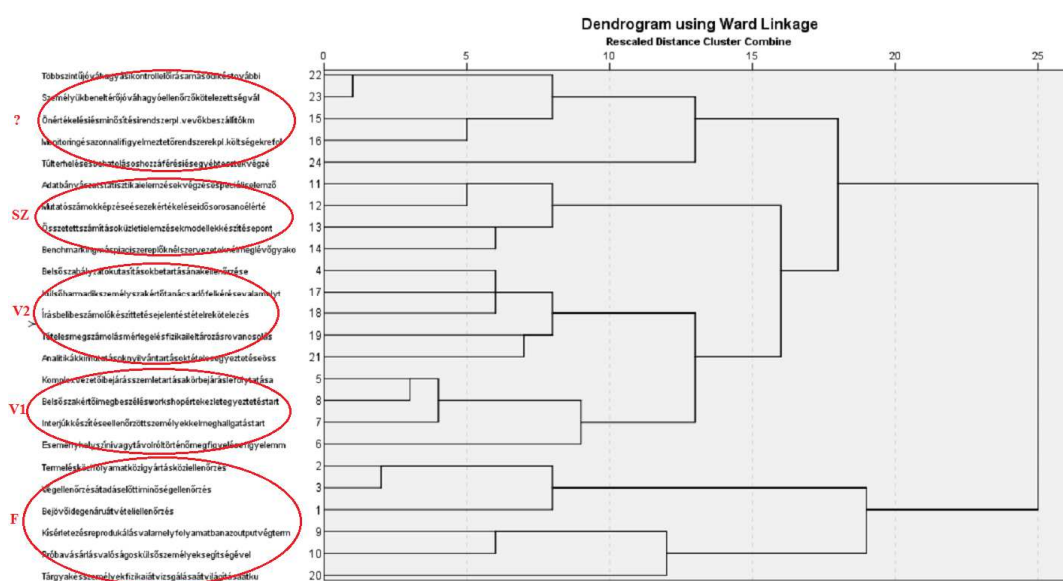
14. ábra: Kontrollrendszer kulcsszereplőinek klaszterei (dendrogram)

Forrás: SPSS output, saját szerkesztés

- A H3 hipotézis kapcsán a kérdőívben összesen 26 darab konkrét kontrolltevékenységet szerepeltettem. Felmerül azonban a kérdés (az igény), hogy lehetséges-e kategorizálni ezeket, illetve összevonni, redukálni lehet-e őket? Ennek megválaszolására előállítottam a 26 kontrolltevékenység korrelációs mátrixát (terjedelmi okok miatt nem csatoltam be a függelék közé), ebben sok pozitív magas, +0,6 és +0,9 közötti korrelációs együtthatót találtam, ami arra utal, hogy a kontrolltevékenységek egy része „együttesen mozog”, azaz nagy eséllyel csoportosíthatók közös változókba.

Ezt követően e 26 darab kontrolltevékenységet megtestesítő változóra elvégeztem a faktorelemzést és a klaszterelemzést, melynek végeredményei a F 6.2.3 – H3 hipotézis című függelékben található részletes számításokkal és eredményekkel együtt. A két módszer részben eltérő eredményeket adott, ami az eltérő módszereknek tudható el. A két módszer közül a

A klaszterelemzést hierarchikus klaszterelemzéssel, Ward módszerrel végeztem el, ahol a változók diszkrét értékek és a módszer Khi-négyzet alapú (Count + Chi-squared measure). A 15. ábrán látható dendrogram szemlélteti az azonos klaszterbe tartozó, azaz a logikailag összetartozó, egy típusba sorolható kontrolltevékenységeket. Ezek típusait az ábrán F, V1, V2 stb. betűkkel jelöltem.



Forrás: SPSS output, saját szerkesztés

- F: Fizikai ellenőrzések, azok a tevékenységek, melyeket az üzletmenet során fizikai ellenőrzés, közvetlen kontaktus révén végeznek el.
- V1: A vezetők által végzett, verbális tájékoztatáson, szóbeliséget feltételező, beszámoltatásból eredő benyomásokra épülő ellenőrzések.
- V2: A vezetők által végzett, objektív tényeken, számszerűsített adatokon nyugvó, szabályok révén megvalósuló ellenőrzések.
- SZ: Számértékek kiértékelése révén létrejövő, mutatószámokkal, adatok értelmezése révén megvalósuló ellenőrzőtevékenységek, melyeket nem a vezetők végeznek.

- ?: A kontrolltevékenységek ötödik csoportja, melynek elemeit nem sikerült egyértelműen, egyetlen ésszerű jelzővel illetni, s e klasztert jól jellemezni. Itt kaptak helyet a folyamatokat elemző és értékelő, ill. a négy szem elvére épülő jóváhagyási kontrollok. Megkockáztatom, hogy ez az üzleti folyamatok során gyakorolt, folyamatba épített, ill. automatizált kontrollok gyűjtőkategóriája.

A klaszterelemzés tehát visszaigazolja a vezetői és fizikai kontrollok jelenlétét, érzékelteti a számadatokkal operáló kontrolltevékenységeket, de nem igazolja vissza egyértelműen az automatikus, ill. a folyamatba épített kontrolltevékenységeket.

5.8.4 H4: A kontrollrendszer intézményesülése

A negyedik szakmai hipotézis a hazai vállalatok belső kontrollrendszereinek intézményesültségi fokára, annak általam javasolt és objektíven számítható módszerére vonatkozik. Az alábbi 13. táblázat a válaszadók által a 49 állításra adott, 7 fokozatú Likert-skála szerinti egyetértésük átlagát, ill. szórását mutatja. Ezekből képzett egy-egy mutatószám „Az egyetértések átlaga mutató” illetve „Az egyetértések szórása mutató”. 10 esetben a válaszadók a nem tudom, nem kívánom megadni választ jelölték a kérdőívben mind a 49 kérdésre, ezért őket a további vizsgálatból kizártam, és az alább közölt adatok 132 vállalat helyett csak 122 vállalat válaszait összesítik.

Statistics			
		Az egyetértések átlaga mutató	Az egyetértések szórása mutató
N	Valid	122	122
	Missing	10	10
Mean		4,1005	1,3138
Median		4,2766	1,2964
Mode		3,00 ^a	,79
Std. Deviation		1,30413	,43956
Variance		1,701	,193
Skewness		-,195	,234
Std. Error of Skewness		,219	,219
Kurtosis		-,632	,422
Std. Error of Kurtosis		,435	,435
Sum		500,26	160,29
Percentiles	20	2,9446	,9533

	25	3,0965	,9993
	40	3,8128	1,1871
	50	4,2766	1,2964
	60	4,5000	1,3790
	75	5,1064	1,5880
	80	5,2896	1,6863
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown			

13. táblázat: Egyetértésre vonatkozó átlag- és szórásmutató leíró statisztikája

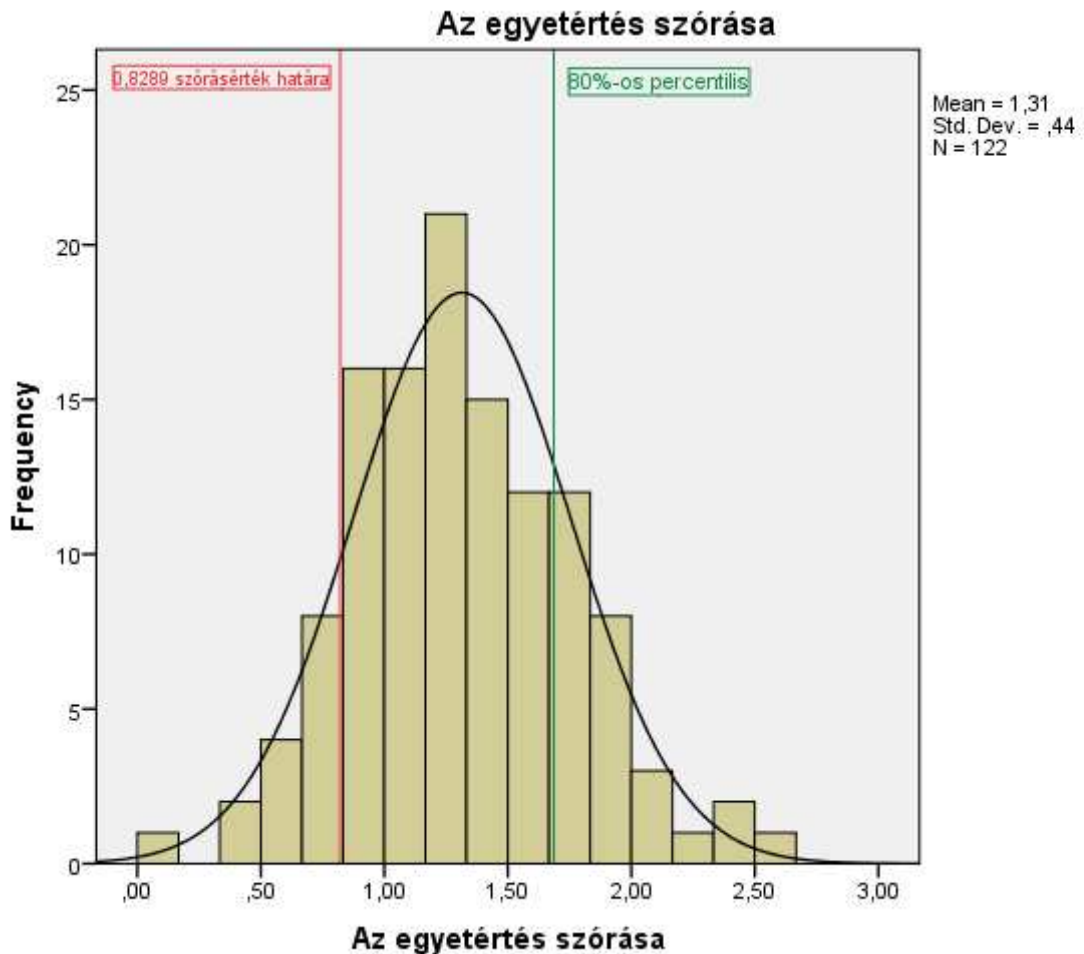
Forrás: SPSS output, saját szerkesztés

H4 szakmai hipotézis: 7 fokozatú Likert-skálát alkalmazva a vizsgált hazai vállalkozások legalább 80%-ára igaz, hogy a saját belső kontrollrendszerükre vonatkozó egyedi érettséggel való egyetértés szórásmutatója a 0,8289-os értéket nem haladja meg, és ennek alapján kontrollrendszerük érettsége homogénnek tekinthető.

H4 szakmai főhipotézis vizsgálata: A 13. táblázat adatai alapján megállapítom, hogy a H4 hipotézist el kell utasítani, mert az egyetértésre vonatkozó szórási mutató minimális értéke 1,6863 kell legyen ahhoz, hogy teljesüljön a válaszadók 80%-ára vonatkozóan a kritérium, szemben az általam kijelölt 0,8289-es értékkel.

A táblázatban szereplő adatok részletes magyarázata, ill. a H4 hipotézis elvetésének részletes indoklása és a kapott eredmények további értékelése, elemzése a következő:

- A H4 hipotézis megfogalmazásánál abból a szigorú feltételezésből indultam ki, hogy az állításokkal való egyetértések viszonylag kis terjedelmen belül, tipikusan az $n \pm 1$ -es sávba esnek, és az egyetértési mutató szórása a 0,8289-et nem fogja meghaladni az esetek 80%-ában. Ezzel szemben a valóság az, hogy ez a szórásmutató nagyobb terjedelmet fog be, a válaszadók 80%-a esetében – a 80%-hoz tartozó percentilis értékét figyelembe véve – ez az érték legalább 1,6863 kell legyen (lásd az alábbi 16. ábrán zöld függőleges vonallal jelölve). A percentilisek vizsgálatából az is látszik, hogy az általam kijelölt, legfeljebb 0,8289-es érték a válaszadók mindössze 12,30%-ára érvényes (lásd az alábbi 16. ábrán piros függőleges vonallal jelölve).



16. ábra: Egyetértés szórásmutatójának hisztogramja
Forrás: SPSS output, saját szerkesztés

- Ebből le kellett vonnom azt a kettős következtetést, hogy
- a válaszok homogenitására vonatkozó és a szórásmutatót alkalmazó matematikai modellem használható algoritmus, de
 - a szórási mutató megengedett értékét lazább keretek (tágabb terjedelem) között kell meghatározni ahhoz, hogy a válaszadók jelentős többsége az elfogadási tartományba kerüljön.
- Az egyetértésre vonatkozó szórási mutatót alaposabban megvizsgálva (elsősorban a hisztogramra tekintve) felmerül a vélelem, hogy a szórásmutató normál eloszlású-e. Ha ugyanis az, az jogossá teszi a mélyebb átlag- és a szórásanalízist, valamint részletesebb következtetések levonását. Ezért elvégeztem a változó nem paraméteres Kolmogorov-Smirnov tesztjét az illeszkedés igazolása vagy elvetése céljából. Ennek a normalitástesztnek az eredményei az alábbi 14. táblázatban láthatóak. Ennek alapján megállapítottam, hogy a változó nem tér el szignifikánsan a normális eloszlástól. Ugyanakkor a 16.

ábrán látszik, hogy a normál eloszlás görbéjére a hisztogram oszlopai nem tökéletesen illeszkednek, azaz részleges torzulásról beszélhetünk.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Az egyetértések átlaga mutató	,063	122	,200*	,984	122	,159
Az egyetértések szórása mutató	,054	122	,200*	,991	122	,597
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

14. táblázat: Egyetértések átlaga és szórása mutatók normalitásvizsgálati tesztjének eredményei

Forrás: SPSS output, saját szerkesztés

Mivel pedig a változó normál eloszlású, az egyetértésre vonatkozó szórásérték átlagától (ami a konkrét esetben 1,3138) egy szórásértéknyire (ami a konkrét esetben 0,4396) eső minimum és maximum küszöbérték kijelöli azt a tartományt, amibe a válaszadók egyetértésre vonatkozó szórásértékeinek 66,66%-a (kétharmada) esik. Amennyiben tehát a fentebb említett 80%-os kritérium helyett inkább a normál eloszlásból eredő három szigma szabályt (Lawrence B. et al., 2003, pp.452-453.) alkalmazom, úgy lehetővé válik a küszöbértékek könnyű és „igazságos” meghatározása.

- A 14. táblázatból az is kitűnik, hogy nemcsak az egyetértésre vonatkozó mutató szórása normális eloszlású, hanem az egyetértés mértékének átlagai is a 122 esetet vizsgálva. A fenti 13. táblázatból kiolvasható az átlagos egyetértés mértéke, ami 4,10. Ezt azt is jelenti, hogy a válaszadók összességében közepes szintre értékelték a saját kontrollrendszerük intézményesültségét, mivel az átlag (és egyébként a medián is) a 7 fokozatú skála elméleti középpértékéhez, azaz a 4,00-ás értékhez közel helyezkedik el. Mivel az átlagok normál eloszlásúak, a sokaságra is könnyen lehet további feltételezéseket tenni, ill. szegmenseket kialakítani. Ez pedig hozzásegít az intézményesültségi szintek határmezsgyéinek, szeparációs értékeinek meghatározásához, a minimális és maximális belépési szintek megállapításához.

A normál eloszlásra jellemző három szigma szabályt (Lawrence B. et al., 2003, pp.452-453.) alkalmazva tehát az alábbi belső arányok rajzolódnak ki az egyes tartományok gyakoriságait illetően:

- o A válaszadók kb. kétharmada (68,26%-a) esik a középső tartományba, amelyet az átlagtól vett ± 1 szórásérték jelöl ki. Esetünkben az egyetértések átlagos értéke 4,101, az alsó, ill. felső határ pedig ebből

adódóan 2,797 ($=4,101-1,304$), ill. 5,405 ($=4,101+1,304$). A tartományt középen szimmetrikusan kettévágja az átlagmutató, a válaszadók fele az átlag alatti, fele pedig az átlag feletti tartományba esik. Az ő esetükben a szórás átlagosnak, szokványosnak tekinthető, e vállalkozásokat lehet tehát tipikus vállalatoknak is tekinteni az egyetértés homogenitását illetően.

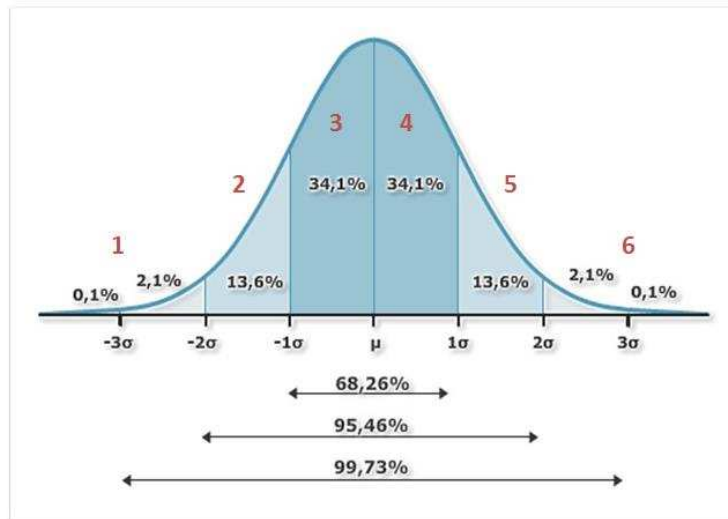
- A szélsőségek felé haladva a válaszadók 13,59-13,59 %-a esik az átlag ± 2 szórás és az előbb bemutatott átlag ± 1 szórás értékével kijelölt tartományok közé, esetünkben ez a két érték 1,493 ($=4,101-1,304 \times 2$), illetve 6,709 ($=4,101+1,304 \times 2$). Őket tekinthetjük átlagaik alapján a gyenge, ill. az erős tartományba eső válaszadóknak.
- A normál görbe két végén fennmarad a válaszadók 2,28%-2,28%-a, ők tartoznak az extrém alacsony (szinte alig mérhető), ill. extrém magas (kiváló, majdnem maximumhoz közelítő) tartományba.

Ezeket a gyakoriságokat alapul véve az intézményesülési mutatóra vonatkozóan adódik a következő hat tartomány, azok belépő (minimális) egyetértésre vonatkozó átlagértékei, egyúttal az ábrán feltüntettem azt a minősítő elnevezésem is, ahogyan az adott tartományt szakmailag, a téma alapján ki lehet fejezni. Az eredményeket az alábbi 17. ábra mutatja, melynek értelmezése a következő:

- A 6 tartományt az egyes oszlopok jelölik, a szinteket piros számokkal jelöltem a fejlécben. Ugyanezeket a tartományokat a táblázat alatt lévő Gauss-görbén is megjelöltem. A görbe mutatja az egyszeres, kétszeres, háromszoros szórási terjedelmet (1σ , 2σ és 3σ) az átlaghoz képest.
- A terjedelem alsó határát (belépő szintjét) az egyetértés átlaga és szórása alapján jelöltem meg a táblázatban. A modell szempontjából ennek értelmezése a következő: amely válaszadó egyetértéseinek átlaga eléri az itt feltüntetett belépési korlátot, az a tartományok közül azon legmagasabba illik bele, amelynek még teljesíti a belépési szintjét; és ezáltal lehet minősíteni az ő belső kontrollrendszerének intézményesültségi szintjét.
- Feltüntettem a 122 válaszadó tényleges (gyakorlati) megoszlását e hat tartományban, valamint alatta közlöm az elméleti eloszlás szerint számított (elvárt) megoszlási értéket. A kettő közötti eltérést a mintának a tökéletes normál eloszlástól való eltérése (torzítottsága) okozza.
- Ugyanezen arányszámok figyelembevételével – kísérletképpen, mivel a minta nem reprezentatív – megbecsültem, hogy a vizsgálati populációba tartozó 33 432 jogi személyiségű társas vállalkozás hogyan oszlik meg ezen 6 tartományba. Ezáltal indukcióval következtettem vissza a sokaságra vonatkozóan.

- Végül kiszámoltam, hogy 95%-os valószínűséggel az egyes tartományokon belül a belépési szinteknek milyen minimum- és maximumértékét lehet elfogadni. A konkrét esetben az alsó szint egy megengedő (már ebbe a tartományba tartozhat...), a felső szint egy szigorú belépési küszöböt (még az eggyel alatta lévő tartományba eshet...) fejez ki, és lényegében a Gauss-görbe balra (megengedő) vagy jobbra (szigorú) eltolását jelenti döntéstől függően.

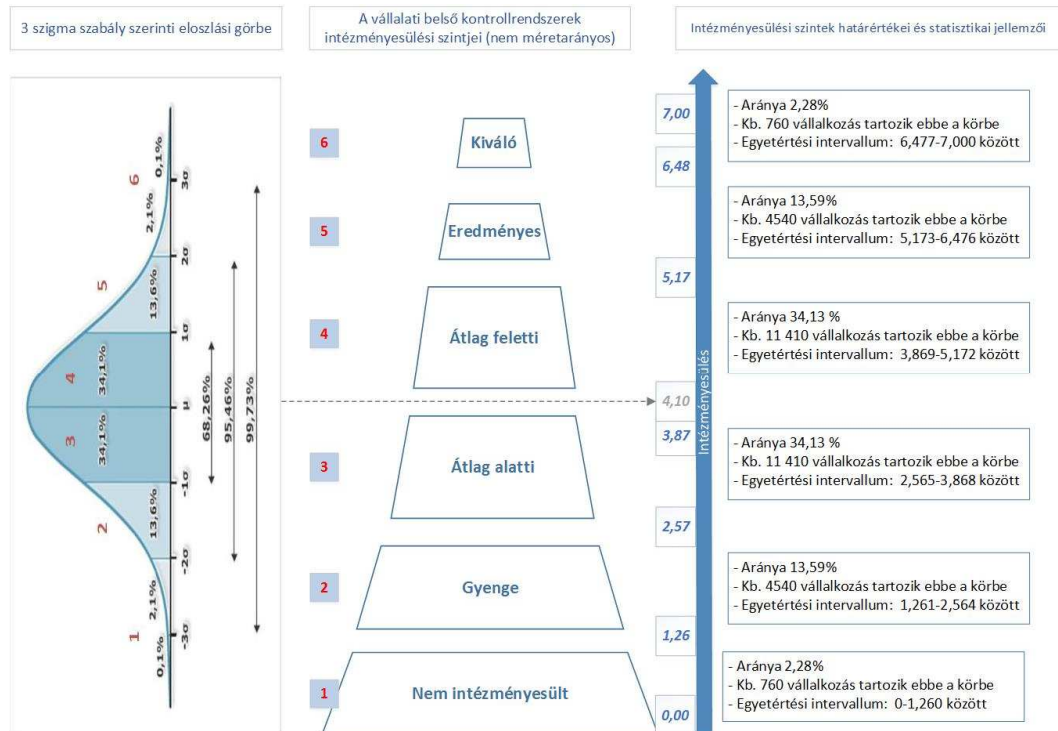
Szint	1	2	3	4	5	6	
	Nem intézményesült	Gyenge	Átlag alatti	Átlag feletti	Eredményes	Kiváló	
Szint neve							
Belépés alsó határa	0	$\bar{x} - 2\sigma$	$\bar{x} - 1\sigma$	\bar{x}	$\bar{x} + 1\sigma$	$\bar{x} + 2\sigma$	
Egyetértés átlagának belépő szintje	0	1,492	2,796	4,101	5,405	6,709	
Elemzés eloszlása	2,28%	13,59%	34,13%	34,13%	13,59%	2,28%	
Kum. eloszlás	2,28%	15,87%	50,00%	84,13%	97,72%	100,00%	
							Σ
Gyakoriság a mintában (db)	2	17	41	42	16	4	122
Elméleti eloszlás (db)	2,7816	16,5798	41,6386	41,6386	16,5798	2,7816	122
Sokasági becslés elemszáma (db)	762	4 544	11 411	11 411	4 544	762	33 434
Szintek alsó határai (megengedő)	0	1,261	2,565	3,869	5,173	6,477	megengedő
Szintek alsó határai (szigorú)	0	1,724	3,028	4,332	5,636	6,940	szigorú



17. ábra: Belső kontrollrendszer intézményesülési szintjeinek jellemzői a 3 szigma szabály alapján
 Forrás: saját összeállítás

A fenti 17. ábrát összevetve a saját modellem eredeti 12. ábrájával, adódik annak szintézise, mely a kutatási eredményeimből levezetett értéktartományoknak megfelelően mutatja az egyes szintek belépési határait, a

szintek nevét, valamint főbb matematikai jellemzőit. A végeredményt az alábbi 18. ábra tartalmazza



18. ábra: Kutatási eredmények szerint átdolgozott saját érettségi modell

Forrás: saját összeállítás

Megjegyzés: a szintek mérete nem arányos a szintbe tartozó vállalkozások darabszámával

5.9 A fókuszcsoportok és a mélyinterjúk eredményei

Kutatásom során 3 vállalatnál készítettem mélyinterjúkat a belső kontrollrendszert ismerő munkatársakkal, illetve a BEMSZ és az MCE tagsága körében egy-egy fókuszcsoportos megbeszélésre került sor a belső kontrollrendszerek működése kapcsán. Ezen személyes megkeresésekkel az volt a célom, hogy a belső kontrollrendszerek működését ne csak pusztán kérdőíves adatok feldolgozása révén, hanem – másodlagos módszerként – egyéni kérdések-feleletek formájában mélyebben is megismerhessem, és a vállalatok képviselői részéről szubjektív észrevételeket, visszajelzéseket fogadjak be. Ennek segítségével rejtett, a kérdőíves adatokból ki nem rajzolódó egyéb összefüggéseket kívántam feltárni, megismerni.

A megkeresett vállalatok a kutatási kérdőívet előzetesen nem töltötték ki. Válaszadó partnereim mind a három cégnél olyan munkatársak voltak, akik a kontrollrendszerre közvetlen rálátással bírnak, jellemzően belső ellenőrök a cégeknél.

Mélyinterjúba vont partnereim szándékosan különféle vállalatokat képviselnek, a heterogén összetétel már a kiválasztáskor szempont volt számomra. Igyekeztem az interjúk körébe bevonni termelő, szolgáltató és kereskedő vállalkozást egyaránt, de kiválasztásukkor a tulajdonosi körre, főtevékenységre és méretre is tekintettel voltam. Ennek megfelelően interjúpartnereim cégei a következő adottságokkal jellemezhetők:

Vállalat neve	Iparág	Főtevékenység	Tulajdonosi kör	Méret
Magyar Suzuki Zrt.	Termelés	Gépjárműgyártás	Japán székhelyű, tokiói tőzsdén jegyzett anyavállalat	1 gyártóegység, 2800 fő munkavállaló
Magyar Telekom Nyrt.	Szolgáltatás	Távközlési szolgáltatás	Deutsche Telekom német anyavállalat, sok kisebbségi tulajdonos	Sok telephely, 6900 fő munkavállaló, 14 leányvállalat
Auchan Magyarország Kft.	Kereskedelem	Lakossági kiskereskedelem	Francia holdingközpont, zárt tulajdonosi kör	19 áruház és 2 logisztikai bázis, 7000 fő munkavállaló

15. táblázat: Mélyinterjúba vont vállalkozások főbb jellemzői

Forrás: saját összeállítás

5.9.1 Befolyásoló tényezők

A mélyinterjúk során egyértelműen igazolódott, hogy a tulajdonosi elvárások és a külső jogi előírások a meghatározó faktorok minden vállalat esetében, melyeket számukra kötelező figyelembe venni. A különbség igazából csak a mértékben van, azaz hogy mennyire domináns az egyik tényező a többihez képest, illetve hogy a magyar menedzsmentnek mekkora mozgástere van egyéni döntéseivel befolyásolnia a belső kontrollrendszer működését.

Egy-egy mondatban a sajátosságokat kiemelve (saját interpretációmban):

- Magyar Suzuki Zrt.: A japán anyavállalat (SMC) határozza meg a belső kontrollrendszer működését, annak elemeit, és ehhez igazítja az auditkövetelményeket is, ezt a magyar vezetés nem alakíthatja át/tovább. A magyar menedzsment felel az autóipari szabványok átültetéséért, meghonosításáért a mindennapi működés során.
- Magyar Telekom Nyrt.: A német többségi tulajdonos (DT) adja ki a keretrendszert, és az ehhez szükséges szoftver tartalmaz minden követelményt, ezen kívül az éves ellenőrzési roadmap is DT előírásként

érkezik a vállalathoz. A magyar menedzsmentnek csak a helyi kockázatok mértékének megállapításába van beleszólási lehetősége.

- Auchan Magyarország Kft.: A tulajdonosi körnek csak általános iránymutatásai vannak a belső kontrollrendszer működését illetően, de konkrét módszerekkel, tartalommal a helyi vezetés tölti meg ezeket. A magyar menedzsmentnek nagyobb önállósága van ennek során. Sokkal nagyobb hangsúly van a magyar jogszabályoknak és az élelmiszerbiztonsági szabványoknak való megfelelésen, melyek be nem tartása figyelmeztetéssel és szankcionálással jár.

5.9.2 Kontrollt végző felelősök

A mélyinterjúk során egyértelművé vált, hogy a három vállalat mindegyikénél diverzifikált a kontrollrendszert működtetők köre, azaz többen és többféle aspektusban működtetik a belső kontrollrendszereket. A védelmi vonalak 3 tényezős modellje többé-kevésbé tetten érhető, és a szereplők beazonosíthatók minden vállalatnál. A szereplők legitimitását a tulajdonosi elvárások, ill. a menedzsment által támasztott követelmények adják. A kiemelt legfontosabb észrevételeim, megállapításaim ehhez a következők:

- Magyar Suzuki Zrt.: Az első és a harmadik védelmi vonal egyértelműen elkülönül, világosak a felelősségi körök. A vezetők, ill. a folyamatgazdák felelősek első körben a belső kontrollok elvégzéséért. A második védelmi vonal összemosódik az első védelmi vonallal, bizonyos szakosított ellenőrzéseket az üzleti szervezetek maguk végeznek el. Ennek oka a járműgyártási szabványokban keresendő (ISO, 6 σ stb.), ill. a japán kultúrából fakad (lean, kaizen stb.).
- Magyar Telekom Nyrt.: A belső kontrollokért elsősorban 165 fő, erre kijelölt munkavállaló felel, akik kontrollfelelősi titulust is kapnak. Ezen felül a második és a harmadik védelmi vonal is működik, ill. a belső kontrollrendszernek saját operatív menedzsere is van a vállalaton belül. A tőzsdei jelenlét miatt itt markánsabb az Igazgatótanács, a FB, illetve az Audit Bizottság szerepe, ám ők inkább a belső kontrollrendszer alapvető működését ellenőrzik, nem az egyes kontrollokat önmagukban.
- Auchan Magyarország Kft.: A belső hierarchiából eredően a kontrollokat elsősorban az áruházi vezetők végzik, valamint a központban lévő szervezeti egységek (igazgatóságok) nyújtanak ehhez szakmai támogatást. A védelmi vonalak 3 tényezős modelljét nem ismerik a cégnél, ugyanakkor a modell elemeit a gyakorlatban használják, például az elkülönített és független belső ellenőrzés végzi a kontrollrendszer átfogó ellenőrzését és értékelését, amely tipikusan a harmadik védelmi vonal egyik feladata.

5.9.3 Kontrolltevékenységek

A mélyinterjúk során nem vállalkoztam arra, hogy valamennyi kontrolltevékenységet összepárosítsunk az azt ellátó munkakörrel, de felmértem a legfontosabb kontrolltevékenységek jellegét. Megállapítottam, hogy mind a három társaságnál diverzifikált, a teljes tevékenységet átható kontrollrendszert szándékoznak működtetni a társaságok, és alkalmazzák a különféle kontrolltípusokat, ill. kontrollformákat is, azaz a kontrollmix követelménye teljesül. A legfontosabb egyediségek az következők:

- Magyar Suzuki Zrt: A rendszer erősen kockázatorientált, ezért azok a kontrolltevékenységek a hangsúlyosak, melyekről az üzleti területek úgy gondolják, hogy a működést veszélyeztető jelenséget tudnak vele kezelni, megelőzni, minimalizálni. A feltárt kockázatokra a kontrollfelelősöknek (akik az 1. védelmi vonalban vannak) kell intézkedési terveket kidolgozniuk és végrehajtaniuk, ezt ellenőrzi vissza a függetlenített belső ellenőrzés.
- Magyar Telekom Nyrt: Mindenre kiterjedő, szinte valamennyi üzleti területet és folyamatot lefednek a kontrolltevékenységeik. Kifejezetten odafigyelnek arra, hogy a kontrollmixet alkalmazzák. A kontrollok nagy része manuális, ill. vezetői kontroll.
- Auchan Magyarország Kft.: Az áruházzvezetés munkaköri listájában szerepel részletesen, hogy melyek azok a kontrollpontok, amelyeket az üzletmenet során rendszeresen (akár óránként is) el kell végezniük. Ezek nagy része kereskedelemorientált kontrollpont, melyek az alaptevékenységből erednek (pl. polcfeltöltöttség, készpénz-logisztika, számlalikvidáció). Igyekeznek minél több kontrolltevékenységet automatizálni és működési folyamataikba beépíteni.

5.9.4 A kontrollrendszer intézményesültsége

Valamennyi interjúpartnerem számára némi nehézséget okozott beleélniük magukat a szervezetszociológiai megközelítésbe, ezzel a tudományterülettel a gyakorlati munkájukban nem találkoztak eddig. A kontrollrendszerük érettségét, annak erős és gyenge pontjait, korábbi sikereit és fejlesztésre váró területeit azonban jól be tudták azonosítani. Ugyancsak könnyedén tudtak válaszolni az institucionalista megközelítés különféle hívószavaira is, mint pl. hatalomgyakorlás, jelek és szokások stb., és nem okozott gondot azok saját vállalatukra való adaptálása sem; így gyakorlatilag az intézményesültség kulcskérdéseit minden cégnél meg tudtuk tárgyalni a mélyinterjú során.

Az alábbiakban a közös vonásokat, a hasonlóságokat emeltem ki az intézményesülési aspektusból:

- Erős az írásbeliség, a dokumentáltság, nem hangsúlyosak a szokások, a hagyományok, a (követett) íratlan normák. Erős formalizáltság (szoftver, űrlap, dokumentáció, belső jelentések) jellemzi a szervezeteket, és kifejezetten törekszenek is erre a belső kontrollrendszer működtetése során is. Ami nincs leírva, az nem számon kérhető, ezért igyekeznek a döntést, gyakorlatot, bevált módszert azonnal szabályzatba, utasításba, auditprogramba illeszteni.
- A hatalom és a hatalomgyakorlás ezen módja nem értelmezhető a belső kontrollrendszer kapcsán. A szereplők nem élnek vele, és nem élnek vele (vissza). A belső kontrollrendszer nem azért működik, hogy deklarálja és megvalósíttassa a tulajdonosi, vezérigazgatói akaratot. A szereplőknek vannak jogkörei, döntési kompetenciái, ezekhez tartoznak különféle felelősségi körök, munkaköri köteleességek, és a munkatársak azért működtetik a kontrollokat, mert ez a munkájuk része, nem pedig azért, mert hatalmuk révén ez nekik megadatik.
- A belső kontrollrendszer aktorai mindig beazonosíthatók a szervezeteken belül. Ezek közül kiemelkedik tevékenységével az első számú vezető, az auditálásért felelős igazgatók, a függetlenített belső ellenőrzés. Ezek a szereplők általában egy-egy tipikus munkakörben dolgoznak, kifejezetten feladatuk ilyen kontrolltevékenységek elvégzése, ellátása.
- Több szereplő együttműködésére épül a rendszer közös működtetése. Az együttműködés munkakörök között értendő, a bizottságok inkább csak formális szerepet játszanak a kooperációban, inkább csak beszámoltató szerepük van. Ezért az interakciók, az intézményesülés inkább munkavállalók, ill. anyavállalat-leányvállalat felelős munkatársai között zajlanak.
- A kontrollrendszer működése több évre (akár az alapításig) visszanyúlik, az eltelt időszakban volt lehetőség alakítani, testre szabni, befolyásolni a rendszert, ezáltal a benne lévők is jobban elfogadják, és nem diktátumként (tulajdonosi utasításként) tekintenek rá.
- A belső kontrollrendszer legitimitását a tulajdonos és a menedzsment adja, ők fejezik ki azt a szándékot a vezetők és a beosztottak irányába, hogy ezt a rendszert működtetni szükséges. Ugyanakkor a működtetés során gyakran hivatkozik a menedzsment arra is, hogy ezt megéri működtetni, mert több haszna van, mint amennyibe kerül. Azért nem megkérdőjelezhető, mert a vezetés is és a tulajdonos is számon kéri a működését.
- A működtetés egyik kulcsa a rendszeresség, az állandó napirenden tartás, vagyis nem fellángolás-szerűen történik a megvalósítás. A kontrollok

gyakorlása a vizsgált társaságok mindegyikénél mindennapi kötelesség, a könyvvizsgáló, a belső ellenőrzés, a vezetés pedig rendszeresen (visszatérően) ellenőrzi a kontrolltevékenységek megvalósulását, a kontrollgyakorlás módját. Tehát a kontroll gyakorlói állandó „nyomás alatt” vannak.

- A rendszer működését kifelé nem igazán, de házon belül ismétlődő jelleggel terjesztik, oktatják (képzések, intranet, vezetői programok, hírlevél, vezetői kommunikáció), ill. a cégcsoporton belüli (más leányvállalatokkal történő) egyeztetés, eszmecsere inkább a jellemző.

VI. RÉSZ

ÖSSZEGZÉS, KONKLÚZIÓK

Disszertációmban a belső kontrollrendszerek működésével, intézményesülésével foglalkoztam részletesen, saját kutatásomat pedig 132 vállalatra kiterjedő mintán végeztem el e tárgykörben. Jelen lezáró fejezetben összefoglalom a téma legfontosabb tudnivalóit, és összegzem a kutatási megállapításaimat is. Egyúttal kritikai szemmel rámutatok a kapott eredmények korlátaira, és továbblépési lehetőségeket és gyakorlati javaslatokat is felvázolok magam és mások számára.

6.1 A disszertáció témájának bemutatása

A gazdasági tevékenység, az üzlet, a vállalkozások élete nem tudja nélkülözni a folyamatos visszacsatolást, a különféle kontrollok gyakorlását a szervezetekben. A vezetőknak szükségszerű visszatekinteniük és értékelniük az elért eredményeket, számot adniuk a célok, illetve a stratégia teljesüléséről, garanciákat adniuk a számadatok megbízhatóságáról, a szabályos működésről, kezelniük a kockázatokat és kivédeniük az üzletre ható káros jelenségeket. E felelősség a menedzsmentet terheli, kiemelt szerepe van ebben az első számú vezetőnek. Ám a tulajdonos, a választott könyvvizsgáló, az adóhatóság, az érdekelt helyi civil szervezetek, a hitelezők, a finanszírozó bank stb. is elvárják a szabályszerű, eredményes, hatékony, megbízható működést a vállalattól. Ezzel egyidőben a gazdasági bűnözés, a pénzmosás, a munkavállalói csalás, a korrupció, az adathalászat stb. még inkább felértékeltek a belső kontrollrendszerek fontosságát. Ezért a revízió, a célra tartás, az ellenőrzés, a visszacsatolás, a folyamatok kontrollja a vállalatok sajátjává vált, ennek működtetése pedig az egyik vezetői funkció lett. A vállalatok mára ezt a munkát szervezett keretek között végzik, melyet belső kontrollrendszernek (internal control system) nevezünk.

A belső kontrollrendszer célja, hogy a vállalat működésével kapcsolatosan biztosítsa a szabályszerű működést, az eredmények (kitűzött célok) hatékony elérését, és mindezekről megbízható beszámolók (jelentések) szülessenek. A belső kontrollrendszer működtetéséért a vezetés, azaz a menedzsment a felelős, ám a kontrolltevékenységeket a vállalat minden területén, szintjén, telephelyén és részlegén alkalmazzák a beosztottak, a középvezetők és a közvetlen irányítást végző munkatársak is. A belső kontrollrendszer áthatja a szervezet mindennapjait, szokás úgynevezett védelmi vonalakkal együtt bemutatni. A védelmi vonalak 3 tényezős modellje deklarálja, hogy a vállalat belüli folyamatokban a kockázatok kezelését,

a veszélyek elhárítását, a vagyon védelmét, a stratégiai célok figyelemmel kísérését, a visszaélések felderítését stb. az üzletmenetet ellátók, a szakosított szervezetek és a független belső ellenőrzés párhozamosan, egymással együttműködve végzik el. Ezt a kooperatív együttműködést a vállalatvezetés, a felügyelő bizottság és egyéb tulajdonosi bizottságok, a tulajdonosi grémium, valamint a külső ellenőrzést végző szervezetek is figyelemmel kísérik, akik nem a 3 védelmi vonalban, hanem afelett működnek, ill. attól függetlenek.

A belső kontrollrendszer követelményeit első ízben 1992-ben publikálták keretrendszerként, azóta 2004-ben a kockázatkezeléssel bővült a modell, és 2013-ban megjelent a keretrendszer módosított, aktualizált második verziója.

A belső kontrollrendszert öt komponensre szokás bontani, ezek a következők:

- kontrollkörnyezet, ahol helyet kapnak a kontrollrendszert befolyásoló tényezők, elemek, melyeket a vezetésnek fel kell ismernie és figyelembe kell vennie a szervezet működtetése során;
- kockázatfeltárás, amelyen belül a szervezet beazonosítja az üzleti tevékenységet veszélyeztető jelenségeket és azok lehetséges hatásait;
- kontrolltevékenységek, amelyeknek keretében alkalmazzák a különféle kontrollokat, ezek mixét, egyúttal kijelölik felelőseiket, meghatározzák az időzítést, a gyakoriságot, továbbá a szükséges beavatkozási szinteket, eljárási szabályokat;
- információ és kommunikáció, amelynek segítségével tájékoztatják az érintett külső és belső szereplőket a kontrollok gyakorlásával kapcsolatos információkról;
- monitoringfeladatok, melyek keretében elemzik és értékelik a teljes belső kontrollrendszer működését, annak erős és gyenge pontjait, és fejlesztési javaslatokat dolgoznak ki.

A vállalati belső kontrollrendszer meghonosodása és mindennapokba való beépülése, megkérdőjelezhetetlenné válásának folyamata jól jellemezhető az institucionalista szervezetelmélet segítségével. Az intézményesülés elvont, szervezetszociológiai foglalom, azonban a szervezetelméletek közül ez az egyik, igen jól alkalmazható teória a belső kontrollrendszerek vizsgálata esetében. Az intézményesülési megközelítés azt vizsgálja, hogy egy tevékenység miképpen válik a szervezeten belüli mindennapok részévé, mikortól nem elhagyható, kik a kulcsszereplői (aktorai), milyen szankciókat von maga után annak megsértése, valamint hogy hogyan változik (és változtat meg másokat) egy már intézményesült működési rendszer. Az institutionalisták olyan kérdéseket is elemeznek, mint például a viselkedés másolása (kooptálás), a hatalomgyakorlás, a jelek és

szimbólumok szerepe a vállalatok működésében, a tudásmegosztás jellemzői a szervezetközi terekben.

Intézményesülési aspektusból vizsgálva tanulmányozni lehet a vállalatok belső kontrollrendszerének működését, és fel lehet tenni kutatási kérdéseket, fel lehet állítani hipotéziseket. Mindezek közül disszertációmban a következő összefüggésekkel foglalkoztam részletesen:

1. Milyen külső és belső tényezők, elemek befolyásolják a belső kontrollrendszerek működését a hazai vállalatok esetében?
2. Kik és hogyan működtetik a belső kontrollrendszert, kik a kulcsszereplői egy ilyen rendszernek, főleg mely munkakörökben testesülnek meg ezek a feladatok?
3. Milyen kontrolltevékenységek, kontrollmechanizmusok az elterjedtek e rendszerben, és azok milyen kapcsolatban vannak egymással?
4. A belső kontrollrendszer mennyire érett, hogyan épül bele a szervezet mindennapi működésébe, tevékenységébe, azaz hogyan érhetőek tetten az intézményesülésre utaló konkrét jelek?

6.2 A dolgozat íve, fókusza, alkalmazott módszerek

Dolgozatom szerkezete lineáris, logikai kifejtések mentén ismerteti a jelenlegi szakirodalmat és a szerzők megközelítéseit, téziseit. A téma alapvető bemutatását, aktualitását és jelenlegi trendjeit, valamint saját érdeklődési területem ismertetését dolgozatom bevezetése tartalmazza.

A tartalomjegyzékre tekintve láthatjuk, hogy a téma felvezetését az alapoktól, azaz a belső kontrollrendszer kulcsszavainak definiálásával kezdtem. Bemutattam az egyes szakszavak hétköznapi és szakmai jelentéseit, és rávilágítottam arra, hogy a magyar és az eredeti angol elnevezések között fennálló fordítási különbségek tévútra terelhetik annak használatát, ezért körültekintően kell alkalmazni őket.

Az alapvető fogalmak definiálását követően leszűkítettem a belső kontrollrendszer témakörét az üzleti szervezetekre. Bemutattam az egyes elágazásokat, azaz a különbségeket a külső ellenőrzés és a belső kontroll között; érvekkel alátámasztva kizártam az államháztartási szervezetekre vonatkozó követelményeket, és megindokoltam, hogy miért nem foglalkozom egyéb funkcionális revizori feladatokkal, úgy mint műszaki, pedagógiai, munkavédelmi stb. ellenőrzésekkel. Egyúttal rávilágítottam arra is, hogy disszertációmban a belső kontrollt rendszerszinten elemzem, ezért a tematikus altémákra sem fókuszálok részletesen, nem ragadok ki egyetlen kockázatot sem (mint például korrupció, könyvelési csalás, adatbiztonság stb.).

Értekezésemben a szűkebb téma megalapozása céljából kitértem a kontroll szó konnotációira, a menedzsmenttanokban használt különféle (nemzetközi és hazai) értelmezéseire is, és történelmi fejlődését is bemutattam annak érdekében, hogy a belső kontrollrendszerek működését célirányosan tanulmányozni tudjam. A vállalatokon belüli kontrolltevékenységek rendszerszerű megközelítését az általános rendszerelmélet és -szemlélet segítségével végeztem el. Ennek során feltártam és beazonosítottam a rendszer elemeit, az elemek közötti kölcsönhatásokat és a rendszerre ható környezeti tényezőket.

Ezt követően részletesen bemutattam a belső kontrollrendszerre vonatkozó konkrét előírásokat, a keretrendszer szabványát, annak alapelveit, működésének filozófiáját. E modell adta meg a belső kontrollrendszereket leíró szakmai alapot dolgozatomban, mely keretrendszer 3 dimenzióban, 5 komponensben, háromféle célirányban és 17 alapelvben rögzíti a kontrollrendszerek elvi működését. Ugyancsak a szakirodalmak alapján ismertettem a szereplőit, végül kritikákkal illettam a modellt. Kitekintettem a védelmi vonalak 3 tényezőös modelljére és tovább, a COSO keretrendszerre épülő vagy amellel létező modelleket is bemutattam.

Disszertációmiban helyet kapott az intézményesülési megközelítés is, ezért az intézményi szervezetelméletre vonatkozó ismereteket mutattam be disszertációm negyedik fejezetében, ahol először ezen elmélet fő téziseit vázoltam, majd összekötöttem ezeket a belső kontrollrendszerre vonatkozó elméleti keretrendszerrel, végül saját intézményesülési-érettségi modellt mutattam be. E fejezetben példák segítségével összekapcsoltam az intézményi szervezetelméleteket a belső kontrollrendszerek jellemzőivel, kiemelve a legfontosabb illeszkedési pontokat, illetve tényezőket, melyek későbbi kutatási kérdéseimhez járultak hozzá.

Az intézményesüléssel foglalkozó fejezetben már felvázolt összefüggések alapján megfogalmaztam a saját kutatási kérdéseimet, felállítottam H1-H4 hipotéziseimet, és bemutattam az ezek tesztelésére vonatkozó eredményeket. Ezzel együtt ismertettem az adatgyűjtés és kiértékelés módszertanát, az online kérdőíves adatfelvétel főbb lépéseit, az érvényesség és megbízhatóság kritériumait. Téziseimhez vezető utam végén kiértékeltem az egyes szakmai hipotéziseimet, és azokat alábontó, részletes feltáró elemzéseket végeztem, melyeknek eredményeként további megállapításokat tettem.

Kutatási módszertanom kvantitatív elveken nyugvó, elsődlegesen kérdőíves megkeresést alkalmazó módszer volt. Kutatásom kezdetén mintegy 33 ezer hazai kis-, közép- és nagyvállalatból álló címjegyzéket állítottam össze, ezek közül mintegy 24 ezer vállalkozást tudtam megszólítani e-mailen keresztül. A kiküldött kérdőívet 839 vállalat nyitotta meg, és végül 139 vállalat töltötte ki teljes körűen azt. Ezek

közül 7 vállalat válaszait kellett kiszűrnöm, figyelmen kívül hagynom. Kutatási eredményeimet így 132 vállalat által teljes körűen kitöltött kérdőíves válaszok alapján fogalmaztam meg, megállapításaimnál figyelembe vettem további 3 vállalkozásnál végzett személyes mélyinterjúm eredményeit.

Az alkalmazott kutatómódszertani eszközöket a konkrét hipotézisekhez, valamint a kérdőíves adatbázis adataihoz igazítottam. Használtam leíró jellegű elemzéseket (átlag, szórás, csúcsosság, módusz, medián), Sperman-féle rangkorrelációt, faktorelemzést, Pearson-féle korrelációt, klaszter- és faktorelemzést, normalitásvizsgálatot Kolmogorov-Smirnov módszerrel, melyek eredményeit mellékeltem disszertációmhoz. Kutatásom során három vállalatnál mélyinterjút is végeztem, ill. két szakmai szervezet tagjai körében egy-egy fókuszcsoportos megbeszélésen elemeztük a kutatás kérdéseit, illetve eredményeit.

Munkámra vonatkozó szakmai gyűjteményeimet, a kutatási kérdőívet, a kérdőív mögött lévő adatbázis struktúráját, valamint a hipotézisek kiértékelését alátámasztó részletes számadatokat, táblázatokat mellékeltem disszertációmhoz. Függelékbe kerültek a szakirodalom szintetizálásából előállított saját gyűjtéseim, listáim is, melyeket a kutatási kérdőívem összeállításánál figyelembe vettem.

6.3 A kutatási eredmények összegzése

Disszertációmban négy különálló szakmai hipotézist – azokon belül összesen 13 alhipotézist – állítottam fel és teszteltem, és valamennyi hipotézis kiértékelését követően mélyebb elemzést végeztem a vizsgálati kérdések kapcsán.

A H1 szakmai hipotézis kapcsán a belső kontrollrendszert befolyásoló tényezőket vizsgáltam rangkorrelációs eszközökkel. Megállapítottam, hogy az előzetesen felállított hipotézisemet azért kell elvetni, mert a befolyásolási rangsor elején nincsen a vállalati méretet (létszám, telephelyek száma) megtestesítő tényező. Helyette a követelményeket előíró, szabályozó, diktáló tényezők kerültek a rangsor elejére, úgy mint a tulajdonosi kör elvárásai, a jogszabályi rendelkezések, valamint az iparági standardok, a tevékenységre vonatkozó előírások. A kontrollkörnyezet főbb tényezőiként tehát ezek a faktorok befolyásolják leginkább a belső kontrollrendszereket. Ezt a megállapítást 4 ágazat kivételével valamennyi szegmensre igaznak találtam, azaz megállapítottam, hogy az intézményesülésük során nincs érdemi különbség az egyes iparágakban.

A H2 szakmai hipotézisben a kontrolltevékenységeket ellátó szereplőket vizsgáltam részletesen munkaköri aspektusban, vizsgálódásom kitért az intézményesült belső kontrollrendszer kulcsszereplőire, aktoraira. A H2 hipotézist végül el kellett vetnem, ennek fő oka az volt, hogy a számviteli-pénzügyi terület, ill. a belső adatokkal

dolgozó kontrollerek és vállalatirányítási specialisták szerepe sokkal markánsabb volt, mint ahogyan azt korábban feltételeztem. Ezzel szemben a minőségbiztosítási belső auditor és a függetlenített belső ellenőr szerepe a valóságban sokkal gyengébb volt, mint azt előzetesen vártam. A kapott válaszok alapján azt is megállapítottam, hogy olyan „egzotikus” munkakörök, mint például a compliance officer, a forensic accountant, a fraud manager vagy az etikai koordinátor, csak elvétve léteznek a választ adó gazdasági szervezeteknél.

A kulcsszereplők kapcsán megállapítottam azt is, hogy a kontrolltevékenységeket végzők jellemzően főállásban, ám nem szervezeti egységbe tömörülve, hanem inkább önállóan látják el a kontrollrendszer működtetését. Vagyis az intézményesülés folyamatában inkább individuumként és nem szakosított szervezeti egységként vesznek részt. Létszámuk alacsony, kontrolltípusonként tipikusan 1-2 fő között mozog (a vezetői munkakört nem számítva), egy vállalatban belül összesen 4-5 fő lát el ilyen szakosított feladatkört. Bár e létszámok abszolút értékben elég alacsonynak tekinthetők, az összvállalati létszámadatokhoz hasonlítva azt is megállapítottam, hogy kb. minden ötödik foglalkoztatott végez kontrolltevékenységet a vállalkozásokban, azaz működtetője a vállalati belső kontrollrendszereknek.

A H3 szakmai hipotézis a különféle kontrolltevékenységek elterjedtségét és ezek egymással való összefüggését vizsgálta. A négyféle kontrolltípus mindegyike ismert és alkalmazott a szervezetekben, de nem az előzetesen feltételezett arányban alkalmazzák ezeket a válaszadók, ezért a H3 hipotézist el kellett vetnem. Az elvetés azonban sokkal inkább technikai jellegű, mert az elutasítást okozó két alhipotézis mindegyike esetében arról van szó, hogy az érintett kontrolltípusok jobban elterjedtek, mint én azt korábban feltételeztem.

A kontrolltevékenységek kapcsán azt is megállapítottam, hogy a vállalkozások alkalmazzák a kontrollmixet, mivel mind a négyféle kontrolltevékenység elterjedt volt esetükben. Azonban azt is láttam, hogy a manuális (ember által végzett) kontrollok túlsúlyban vannak az automatizált (folyamatba épített) kontrollokhoz képest, és sok esetben emberi közreműködésre van szükség olyan esetben is, amikor az elhagyható lenne. A vizsgált kontrolltevékenységeket ezt követően faktorelemzésbe, ill. klaszterelemzésbe vontam be, melynek eredményeként megerősítést nyert a H2 hipotézisnél már kirajzolódó modell: önálló csoportot képeznek a vezetői kontrollok, a számadatokkal végzett visszatekintő kontrollok, a fizikai vizsgálódáson alapuló kontrollok, és végül maradnak egyéb kontrollok, melyek leginkább a folyamatokba épített kontrollok körébe tartoznak.

A H4 hipotézis kiértékelése kapcsán kísérletet tettem a belső kontrollrendszerek érettségének saját modelljét is kiértékelni és matematikai képlettel,

szóráselemzéssel lehetővé tenni az érettségi modell jellemzését. A kísérlet pozitív eredménnyel zárult, és ennek eredményeképpen a H4 hipotézist el kellett utasítani, mert az abban szereplő homogenitási kritérium túl szigorú volt a kitöltők válaszai esetében. Megállapítottam, hogy az intézményesülésre vonatkozó állításokkal való egyetértés során a kitöltők 80%-a esetében az érettség szintjére adott válaszok 7 fokozatú skálán legfeljebb 1,69-es szórást mutattak, tehát ezen kitöltők esetében az ő kontrollrendszerük érettsége 49 homogén válaszból kikövetkeztethető.

A homogenitásra vonatkozó követelmény mellett Kolmogorov-Smirnov próbával igazoltam, hogy az egyetértés szintjére vonatkozó 122 átlag- és szórásmutató normál eloszlást mutat, amiből következtettem az intézményesültségi szintekre, azok belépő számértékeire. A 3σ szabályt alkalmazva megállapítottam, hogy a 7 fokozatú skálát figyelembe véve a 2,80-5,41 tartományokba esik a válaszadók azon kb. 2/3-a, ahol a belső kontrollrendszer intézményesültsége átlag közelinek (adott mértékkel az átlag alattinak, ill. adott mértékkel az átlag felettinek) tekinthető, és amit modellemben (3.) és (4.) szintnek jelöltem meg. Az ezen tartományon kívül eső válaszadókat pedig további 2-2, összesen 4 darab tartományba soroltam, nekik az (1.) nem intézményesült, (2.) gyenge, (5.) eredményes, (6.) kiváló fokozatokat adtam. Ezzel megteremtettem a saját modellem hat fokozatának felülvizsgált elnevezését, és kijelöltem a fokozatok tartományi határait is.

Összességében az értekezésemben megfogalmazott téma vizsgálatával és saját kutatásom révén a következő eredményeket értem el:

- feltártam a vonatkozó szakirodalmakat, részletesen bemutattam a kontroll aspektusait, és végigvezettem azt egészen a belső kontrollrendszer leírásáig, majd összekapcsoltam ezt az institucionalista szervezetelmélettel, és ennek metszeteként előállítottam kutatási kérdéseimet;
- a feltárt szakirodalmak és a saját kutatásom eredményeképpen információkat nyertem ki, illetve összefüggéseket ismertem meg a hazai vállalkozások belső kontrollrendszereinek aktuális működésére és a ráható tényezőkre vonatkozóan;
- függelékbe kerültek az egyes hipotézisekhez kapcsolódó saját gyűjtések, kategorizálások a szereplőkre, kontrolltevékenységekre, kockázatokra vonatkozóan;
- a kiindulásul szolgáló saját érettségi modellem igazolását követően jellemeztem a belső kontrollrendszerek intézményesülésének szintjeit;
- többváltozós statisztikai elemzések segítségével további jellemzőket ismertettem a belső kontrollrendszerek működésével kapcsolatosan a hazai vállalkozásokra vonatkozóan.

6.4 Kritikák és kitekintések

A disszertációmban közölt tézisek és megállapítások, mint új ismeretek, az akadémiai szegmensben tevékenykedő oktatók, kutatók és hallgatók mellett a gyakorló vállalati szakemberek, vezetők számára is új információként szolgálnak. Remélem, hogy az eredmények publikációkon keresztül a vállalati gyakorló munkatársak számára is elérhetőek lesznek a későbbiekben. Bízom benne, hogy a feltárt összefüggések, a mintaként szolgáló érettségi modellem és a kutatási eredmények a vállalatok vezetői, irányítói, gazdasági szakemberei számára is hasznosak lesznek, újdonságértékű ismeretanyagként szolgálnak majd számukra is.

A jövőre vonatkozóan ugyanakkor szükségesnek látok gyakorlati javaslatokat is megfogalmazni – magam és/vagy kutató kollégáim részére. Ezek a javaslatok a saját kutatási eredményeimmel kapcsolatosak, azok továbbvitelét, későbbi cizellálását, mélyebb feldolgozását szorgalmazzák. E javaslatok a továbblépést illetően a következők:

1. Alaposabban kell oktatni és fel kell hívni a hazai gyakorló szakmabeliek figyelmét arra, hogy az ellenőrzés és a kontroll egymásnak nem szinonimája – nyelvtanilag sem és tartalmilag sem. A kérdőívre kapott válaszok és a mélyinterjúk, továbbá a fókuszcsoportos megbeszélések mind rávilágítottak arra, hogy hazánkban e két fogalom kapcsán (még mindig) keveredés van. Mind a szakirodalomban, sajtóban és honlapokon, mind a képzéseken, szakkonferenciákon törekedni kell ezek szétválasztására és a különbségek egyértelműsítésére.
2. Jelen disszertációm fókuszában az üzleti szervezetek, vagyis a gazdasági társaságok és a szövetkezetek voltak. Ugyanakkor a kutatást azonos körülmények között érdemes lenne elvégezni az államháztartási szervezetek és a civil szervezetek körében is. Vélelmezem, hogy az Áht. előírásai miatt a költségvetési szerveknél erősebb intézményesülést, míg a civil szervezeteknél nem intézményesült (minimálisan működő) kontrollrendszert tudnánk beazonosítani.
3. Az adatgyűjtés során mindössze egy pénzügyi intézmény töltötte ki a kérdőívet, és az általa adott válaszok igen eltérő értékeket mutattak a többi iparágra jellemző válaszoktól. A kutatás során nem volt lehetőségem ezen iparágból további kitöltőket elérni. Ezért szükségesnek látom a felmérést megismételni, kiterjeszteni ebben az iparágban, hogy megbizonyosodjunk róla: csak egy pénzintézet látja másképp a belső kontrollrendszerét, vagy minden pénzintézet elűt a hazai összes iparági, sokasági jellemzőtől. Mindezt a BASEL III. követelmények és a vonatkozó MNB elvárások miatt is érdemes mélyebben elemezni.
4. A válaszadók alacsony száma miatt a kutatás nem lett reprezentatív, a nagyvállalatok és a részvénytársaságok túlerepresentáltak voltak a mintában. Ezért nem vonhatók le általános következtetések a hazai szervezetek

mérete, gazdálkodási formája, tevékenységi köre, földrajzi megoszlása szerint. Emiatt szükségszerű lenne a kutatást folytatni, a válaszadók számát növelni és egy reprezentatív mintán a hipotéziseket újra tesztelni. Mindezeket akár úgy is, hogy a válaszadók névtelenül, anonim módon töltik ki a kérdőívet. További lehetőségként adódik a földrajzi országhatár kitágítása is, hiszen jelenleg csak a hazai vállalkozásokat vizsgáltam a kutatásom során, de a kérdőív akár a világ összes országában kitölt(et)hető lenne.

5. Az előre tematizált kutatási kérdőív nem tette lehetővé a pénzügyi-számviteli munkatársak, a kontrollerek és az ERP specialisták tevékenységének részletes elemzését a belső kontrollrendszerek működésével összefüggésben. E ponton egy feltáró jellegű további kutatásra lenne szükség, mivel a H2 és a H3 hipotézisnél is látható volt, hogy a számszaki, pénzügyi adatokkal való munka markáns kontrolltevékenységi körként jelent meg, ezért ennek mélyebb tartalmát, mibenlétét alaposabban érdemes elemezni.
6. A H3 hipotézis kapcsán láthatóvá vált, hogy az automatikus kontrollok kevésbé elterjedtek, és alulértékeltnek tűnnek hazánkban a manuális kontrollokhoz képest; és azt is láttuk, hogy a vezetői kontrollok teszik ki az összes kontrolltevékenységnek majdnem a felét. Ezért szükségszerű lenne jobban rávilágítani a fókusz az automatikus, számítógép által vezérelt, folyamatba ágyazott kontrollokra. Ezek ugyanis sok esetben olcsóbbak, valós időben alkalmazhatóak, ember által nem befolyásolhatók és könnyen nyomon követhető, visszaellenőrizhető kontrolltevékenységek.

A saját kutatásomat leíró fejezetben már felhívtam a figyelmet a kapott eredmények korlátaira, de szükségesnek érzem itt újból rámutatni ezekre a megszorításokra, melyek a következők:

- a) A válaszadási hajlandóság igen alacsony, mindössze 132 kiértékelhető vállalat került be a mintába, így a válaszadási hajlandóság 0,395% lett, míg a minimálisan elvárt mintaelemszám 4800 hazai vállalkozás lett volna ahhoz, hogy reprezentativitásról beszélhessünk. A válaszadók esetében nem zárhatjuk ki a szelekciós torzítást sem, mert a kvótás mintavételt nem alkalmaztam, ugyanakkor a szakmai szervezetek (BEMSZ, MCE, MMT) tagjai köréből több kitöltés érkezett. Ezért a következtetések nem tekinthetők reprezentatívnak. Habár a kapott válaszok érvényesnek tekinthetők a kitöltő 132 vállalat esetében, és elemzésre is alkalmasak voltak, de mégsem általánosíthatók a teljes hazai sokaságra vonatkozóan.
- b) A válaszadók névvel ellátva adták meg válaszaikat számomra, és ennek tudatában is voltak. Ezért feltételezhető, hogy a kérdőívet inkább az érettebb, bátrabb, jobban intézményesült belső kontrollrendszerrel

rendelkező társaságok töltötték ki. Ebből következik az a feltételezés, hogy a valóságos helyzet a kb. 34 ezres populációban rosszabb, mint a 132 vállalat esetében, mert a rejtőzködők, nem válaszolók esetében a belső kontrollrendszer kevésbé érett, kevésbé fejlett, mint a választ teljes körűen megadók körében.

- c) A gazdasági társasági formánál alkalmazott lehatárolásnál a társas gazdálkodókra szűkítettem vizsgálatom fókuszát, és szándékosan figyelmen kívül hagytam az egyéni vállalkozókat, az őstermelőket, a különféle társulásokat, akik (amelyek) bejegyzett darabszáma – hazánkban – összességében több mint kétszerese a társas vállalkozásokénak. Ezért ha a teljes magyar gazdaságról szeretnénk átfogó képet kapni, e szereplőkre is ki kellene terjeszteni az elemzést. Ekkor ugyanis objektív úton tudjuk megállapítani, hogy a mikrovállalkozásoknál és az egyéni gazdálkodóknál van-e egyáltalán kontrollrendszer, amit elemezni lehet. Ugyanakkor módszertanilag is tovább kell vizsgálni, hogy van-e érdemi különbség pl. az egyszemélyes gazdasági társaság és az egyéni cég között, ha utóbbiban a valóságban csak egy-egy magánszemély végez tevékenységet.
- d) A kérdőíves adatfelvétel és annak kiértékelése során néhány magától értetődő, munkaköri és munkaszervezéssel összefüggő feltételezéssel éltem, és ezeket nem vitattam. Így például alapul vettem, hogy ahol létezik kontrolltevékenység, ott az működik is, vagy például ha van adott munkakör, akkor ő el is végzi a megjelölt kontrollmechanizmusokat. A valóságban azonban elképzelhető, hogy ez az ok-okozati viszony nem állja meg a helyét, mert ha létezik valami, még nem biztos, hogy működik is, ill. megkérdőjelezhető működésének a mértéke, haszna, eredménye. Ugyanígy lehetséges az is, hogy a munkakört betöltő munkavállaló – a főáramlattal és a sokasági jellemzőkkel ellentétben – az adott cégnél nem végez kontrolltevékenységet, hanem más feladatköre van, vagy munkaköre esetleg tévesen került megállapításra. Ezeket a mély összefüggéseket csak valós megfigyelésekkel, több mélyinterjúval, egyéb kvalitatív kutatási eszközökkel lehet nagy biztonsággal feltárni, amire jelen disszertáció keretében nem volt lehetőségem, ill. szándékom.
- e) Saját modelletem felülvizsgáltam a kutatási eredményeim alapján, s a normalitásnak köszönhetően statisztikai jellemzőkkel tudtam leírni az egyes érettségi szinteket, valamint neveket is tudtam adni e szinteknek. Azonban az egyes szintek minőségi jellemzőit egyenként statisztikai módszerekkel nem vizsgáltam. Ezért a kiinduló ábrán szereplő egyes minőségi jellemzőket továbbra is adottnak vélem, de ezekre vonatkozóan nem végeztem próbákat. Ez ugyanis már erősen meghaladja a H4 hipotézis vizsgálatát, sőt e disszertáció terjedelmét is.

1. FÜGGELÉK – A KONTROLLRENDSZEREK SZEREPLŐI, MŰKÖDTETŐI A VÁLLALATOKBAN

A belső kontrollrendszerek működését a kontrollkörnyezet erősen meghatározza, befolyással van rá, s ezt a COSO-keretrendszer ismertetésénél magam is részletesen bemutattam disszertációm III. részében. A kontrollkörnyezet egyik meghatározó eleme a vállalat szervezeti struktúrája, a vállalati struktúrában pedig olyan befolyásoló szereplőket is azonosíthattunk, akik munkavállalóként vagy szervezeti egység vezetőjeként kiemelt működtetői, alakítói a vállalatban belüli kontrollrendszernek, azaz működtetik a belső kontrolltevékenységek egyes típusait, illetve részt vesznek az információs és kommunikációs, illetve a monitoringtevékenységben is, azonban a COSO-rendszertől többé-kevésbé elkülönülő, önálló szabályrendszerrel, normákkal, célokkal rendelkeznek a szervezeten belül.

E szereplők intenzív kölcsönhatásban vannak a belső kontrollrendszerrel, tevékenységük többé-kevésbé befolyásolja a belső kontrolltevékenységeket, vagy azokkal részben átfedésben is van, mivel azonos célokat szolgálnak (pl. küldetés és stratégia elérése), közös információs rendszert használnak (pl. tranzakciós vállalati alapadatok, könyvelési analitikák), vagy hasonló elemzési és ellenőrzési módszerekkel végzik tevékenységüket (pl. mutatószámok képzése a teljesítmények mérése során).

Az alábbiakban tehát azokat a kontrollkörnyezeti elemeket, illetve szereplőket mutatom be röviden, amelyek, illetve akik¹⁰³ kulcsszereplői lehetnek egy-egy vállalati kontrolltevékenységnek, és saját küldetésük, feladatkörük alapján maguk is kontrolltevékenységekkel foglalkoznak a vállalatban belül.

E fejezet disszertációm függelékében kapott helyet. Célom az, hogy vázlatosan, de témám szempontjából célravezetően mutassam be e szereplőket, tevékenységüket, a rájuk vonatkozó külső normákat és szabályokat, illetve a szakirodalom szerinti legfontosabb jellemzőiket. E függelék összeállításánál alapvetően Löffler és társai művéből indultam ki (Löffler et al., 2011., pp.533-612.), de más szerzők szakirodalmi

¹⁰³ Az „amely” szó itt rendszerre, eljárásrendre, belső intézményre vonatkozik, az „aki” pedig konkrét személyre, munkavállalóra, státuszra, tisztségre. A rendszerek működhetnek emberek nélkül is, ezek tipikusan az automatizált rendszerek, illetve az intézményesített, szabályozott eljárásrendek. A vállalatban belüli kontroll nagymértékben személyfüggő, és az automatizált rendszerek mögött is második vonalbeli személyek állnak. Ezért a rendszerek és a szabályok elemei mögött előbb-utóbb mindig találunk személyt is, aki cselekszik, mérlegel, figyelmeztet, dönt, beavatkozik. A vállalatban belüli kontroll automatizálhatóságának határaitól, korlátairól lásd bővebben (Anthony & Govindarajan, 2009., pp.4-5.).

megállapításait is idézem jelen függelékben. Fontosnak tartom rögzíteni, hogy e függelékben bemutatottak nem disszertációm folytatásaként, hanem kiegészítő, szemléltető céllal kerültek ide. E függelékben a következő kontrollmechanizmusokat, kontrollintézményeket, illetve kontrolls szereplőket mutatom be részletesen:

- Függetlenített belső ellenőrzés (a belső ellenőr) (F11)
- Számviteli rendszer normái (F12)
- Könyvvizsgálati ellenőrzés (a könyvvizsgáló) (F13)
- Kontrollt gyakorló bizottságok (felügyelőbizottság, audit bizottság stb.) (F14)
- Kontrolling (a kontroller) (F15)
- Minőségirányítási rendszer (belső auditorok, minőségellenőrök) (F16)
- Egyéb kontrolláló szerepkörök (compliance manager, fraud manager, etikai felelős stb.) (F17)

F11. A függetlenített belső ellenőrzés

A vállalati belső kontrollrendszer kontrolltevékenységeinek egyik eleme a függetlenített belső ellenőrzés. A kettőt nem szabad összemosni, illetve összetéveszteni (Löffler et al., 2011., p.539.). A belső ellenőrzés normáit a Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete (IIA) dolgozta ki, s egyben az IIA a belső ellenőrök legfőbb globális szakmai szervezete is. Az IIA jogelődje 1941-ben alakult meg New Yorkban abból a célból, hogy szakmai támogatást nyújtson a belső ellenőrök (internal auditor) munkájához, képviselje érdekeiket, összehangolja működésüket, segítse tudásuk és tapasztalataik megosztását. Hazánkban a Belső Ellenőrök Magyarországi Szervezete (BEMSZ)¹⁰⁴ tömöríti az említett szereplőket és végzi az IIA célkitűzéseinek megvalósítását.

Az IIA 1978 óta adja ki és vizsgálja felül a belső ellenőrzési normákat (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards))¹⁰⁵, illetve a belső ellenőrök etikai kódexét (Code of Ethics) és a belső ellenőrzés fogalmi meghatározását (Definition of Internal Auditing). Ezen alapidokumentumokra épülve jött létre, illetve fejlődött ki a szervezetek belső ellenőrzési rendszere.

¹⁰⁴ A magyar BEMSZ-ről bővebben itt: <http://ia.hu/> (2015. 01. 16.)

¹⁰⁵ Eredeti változata elérhető itt: <https://na.theiaa.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx> (2015. 01. 16.)

Az IIA a belső ellenőrzés definícióját¹⁰⁶ a következők szerint határozta meg:

„A belső ellenőrzés olyan független, objektív bizonyosságot adó eszköz és tanácsadói tevékenység, amely értéket ad a szervezet működéséhez és javítja annak minőségét.

Módszeres és szabályozott eljárással értékeli és javítja a kockázatkezelési, a kontroll- és az irányítási folyamatok hatékonyságát, ezáltal segíti a szervezeti célok megvalósítását.”

Hasonlóképpen fogalmaz az INTOSAI irányelve is, amely szerint (INTOSAI Professional Standards Committee, 2004., p.64.):

„Internal audit – Belső ellenőrzés

Funkcionális eszköz, amely segítségével egy szervezet vezetése belső forrásokból szerez bizonyosságot arról, hogy azok a folyamatok, amelyekért felelősséggel tartozik, úgy működnek, hogy minimálisan csökkentik a csalás, hiba, a nem hatékony és gazdaságtalan gyakorlat előfordulását, lehetőségét. A külső ellenőrzés számos jellemzőjével rendelkezik, de helyénvalóan annak a vezetési szintnek az utasításait hajthatja végre, amely felé jelentéstételi kötelezettsége van.”

Az IIA-standard 2130. pontja konkrétan megadja a belső ellenőrzésben használt kontroll szabatos, normaszzerű meghatározását, és 2130.A1 alpontjában azt, hogy az mire terjed ki (IIA, 2012.):

„2130 – Kontroll

A belső ellenőrzési tevékenységnek a kontrollok hatékonyságának és eredményességének értékelésével, valamint folyamatos fejlesztésük támogatásával segítenie kell a szervezetet a hatékony kontrollok fenntartásában.

2130.A1 – A belső ellenőrzésnek értékelnie kell a szervezet irányítási, működési és információs rendszerekre vonatkozó, kockázatokat kezelő kontrolljainak megfelelőségét és hatékonyságát, különös tekintettel:

- a szervezet stratégiai célkitűzéseinek teljesítésére,*
- a pénzügyi és működési adatok megbízhatóságára és zártságára,*
- a működés és az informatikai alkalmazások hatékonyságára és eredményességére,*
- a vagyonvédelemre,*

¹⁰⁶ A magyar fordítás a BEMSZ honlapján elérhető: http://www.iaa.hu/hu/component/dms/view_document/1-a-bels-ellenrzes-definicioja.html (2015. 01. 16.), az eredeti angol változat elérhetősége itt: <https://na.theiaa.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx> (2015. 01. 16.)

- *a törvények, a szabályzatok, irányelvek, eljárások és a szerződések betartására.”*

Látható tehát, hogy a függetlenített belső ellenőrzési tevékenység a vállalati kontrollfolyamatok szerves része, a harmadik védelmi vonal, a COSO-rendszer szerinti belső kontrollrendszer egyik eleme, annak hatékony, sikeres, eredményes megvalósítására törekszik. Éppen ezért az IIA-standard a saját fogalommagyarázatai közé emelte a kontrollfolyamatok és a megfelelő kontroll definícióját is, melyek a következők:

„Kontrollfolyamatok

A kontrollrendszer részét képező irányelvek, manuális és automatizált eljárások és tevékenységek, amelyeknek biztosítaniuk kell, hogy a kockázatok mértéke a szervezet által elfogadhatónak tartott szint alatt maradjon.

Megfelelő kontroll

A kontroll akkor megfelelő, ha azt a vezetés olyan módon tervezte és szervezte meg, hogy megfelelően biztosítsa a szervezet kockázatainak eredményes kezelését és célkitűzéseinek hatékony és gazdaságos teljesülését.”

A függetlenített belső ellenőrzési tevékenység tehát egy, a vezetők számára értéket adó, a szervezeti célokat mindvégig szem előtt tartó és azok elérését segítő, folyamatos, minden egységtől független kontrollálótevékenység a vállalatban belül. A belső ellenőrzés standardja meghatározza a belső ellenőrzési feladatok tervezésének, végrehajtásának és minőségjavításának alapvető követelményeit, ezek alapvető, végrehajtási és megvalósítási normák lehetnek (IIA, 2012.), (Löffler et al., 2011., pp.539-543.), (Nagy & Németh, 2009., pp.122-130.), (Kovács, 2007., pp.32-46.).

E standardok magukban foglalják, kimondják a következő legfontosabb elveket:

- A belső ellenőrzési feladatokat anyagi és szervezeti kötődéstől mentesen, függetlenül és tárgyilagosan kell elvégezni, ami azt is jelenti, hogy a belső ellenőrzés függelmileg is az első számú vezető alá tartozik, és munkáját, illetve megállapításait semmilyen módon nem lehet befolyásolni.
- A belső ellenőrzés a munkáját kellő gondossággal, szakértelemmel és hozzáértéssel köteles ellátni, ha ez nem biztosítható, akkor külső szakértelem bevonása szükséges.
- A belső ellenőrzési eljárásrendet írásban dokumentáltan kell szabályozni a vállalatban belül, és e célra belső ellenőrzési kézikönyvet kell készíteni. Ugyancsak írásban kell kidolgozni azt az ütemtervet, amely szerint a belső ellenőrzés a munkáját, ellenőrzési feladatait végzi.

- Az ellenőrzéseknek hasznosulniuk kell, azaz a vállalat egészére vonatkozóan kell visszajelző, visszacsatoló funkciót ellátnia. A vállalat vezetése folyamatosan, legalább évente áttekinti a belső ellenőrzésre vonatkozóan adott belső és külső értékeléseket.
- A belső ellenőrzés munkáját a belső ellenőrzési vezető irányítja, szervezi, aki felel a tervezési, végrehajtási, koordinációs és kommunikációs feladatok ellátásáért, valamint az ő feladata a belső ellenőrzési tevékenységre vonatkozó szabályozási feladatok elvégzése is, továbbá az ellenőrzési erőforrásokkal való gazdálkodás.

A belső ellenőrzési standard meghatározza a belső ellenőrzésre hatást gyakoroló környezeti tényezőket is, melyeket összefoglalóan kontrollkörnyezetnek jelöl, és a következő fogalmi magyarázatot adja rá (IIA, 2012., p.19.):

„Kontrollkörnyezet

A vezető testületnek és a vezetésnek a szervezeten belüli kontroll fontosságának elismerésére vonatkozó viselkedése és intézkedéseinek összessége. A kontrollkörnyezet biztosítja a belső kontrollrendszer elsődleges céljainak eléréséhez szükséges szabályozást és szerkezeti keretet. A kontrollkörnyezet a következő elemekből áll:

- *Tisztesség és etikai értékek;*
- *A vezetés filozófiája és munkastílusa;*
- *Szervezeti felépítés;*
- *Hatáskör- és feladatmegosztás;*
- *Az emberierőforrás-kezelés irányelvei és gyakorlata;*
- *Az alkalmazottak szakértelme.”*

1991-ben az IIA részletes riportot jelentetett meg a Systems Auditability and Control (SAC) címmel (idézi (Sawyer et al., 2003., pp.69-71.)), melyben a vállalati kontrollrendszer sajátosságait, jellemzőit tárgyalja. E műben az IIA megnevezi a kontrollrendszerekért felelős személyeket felelősségi körükkel együtt, valamint a kontrollrendszer komponenseit a következők szerint határozza meg:

- kontrollkörnyezet (Control environment), mely a korábban leírtakhoz hasonlóan a szervezeti felépítést, a munkamegosztási elveket, a vállalaton belüli felelősségvállalás rendjét, a külső jogi és szervezeti iránymutatásokat stb. mint adottságokat veszi alapul.
- automatikus és kézi (ellenőrzési) eszközök (Manual and automated systems), ide tartoznak a különféle adatgyűjtő, -tároló, -feldolgozó, -összesítő rendszerek, szoftverek és alkalmazások is.
- kontroll eljárások (Control procedures), melyek magukban foglalják a vállalaton belüli kontrolltevékenység leírását, valamint a kontrollrendszer

elemeire és szereplőire vonatkozóan tartalmazzák a megelőző, feltáró és korrekciós kontrollok részletes leírását . Ilyen eljárások egyes elemei például: a munkavállalók mint személyek, a szervezet maga a belső eljárásrendekkel és felelősségi körökkel, az írott és követendő eljárások, illetve szabályzatok, a tervek, a vállalati könyvelés és a belső jelentések is (Sawyer et al., 2003., pp.82-86.)

A vállalaton belüli pénzügyi, megbízhatósági és teljesítményalapú ellenőrzések kialakulásában és elterjedésében jelentős szerepe volt Adrian Cadburynek, aki művében összefoglalta a vállalatok pénzügyi ellenőrzésével, a hatékony és gazdaságos pénzügyi működéssel és a törvényeknek és más jogszabályoknak való megfeleléssel összefüggő belső, a vállalat határain belül végrehajtandó ellenőrzési kritériumokat (Cadbury, 1992., pp.34-46.). Ennek alapján a vállalati belső ellenőrzésnek¹⁰⁷ a következő területekre kell kiterjednie (Buxbaum, 2006., p.12.):

- vállalati politikák, tervek és azok végrehajtásának vizsgálata,
- a számviteli rendszernek és kapcsolódó rendszereinek működése,
- pénzügyi és üzemeltetési rendszerek működése,
- a vállalati tevékenységek és működés gazdaságossága és hatékonysága,
- speciális, egyedi, cél- és utóvizsgálatok lefolytatása meghatározott témákban.

A független belső ellenőrzés kulcsszereplője a belső ellenőrzési vezető, aki a standardok alapján működteti az alárendelt szervezeti egységet, és szervezi, irányítja a belső ellenőrzési feladatokat. A belső ellenőrzési vezető legfontosabb feladatai a következők (IIA, 2012., pp.3-17.), (NAV KEKI, 2011., pp.29-31.):

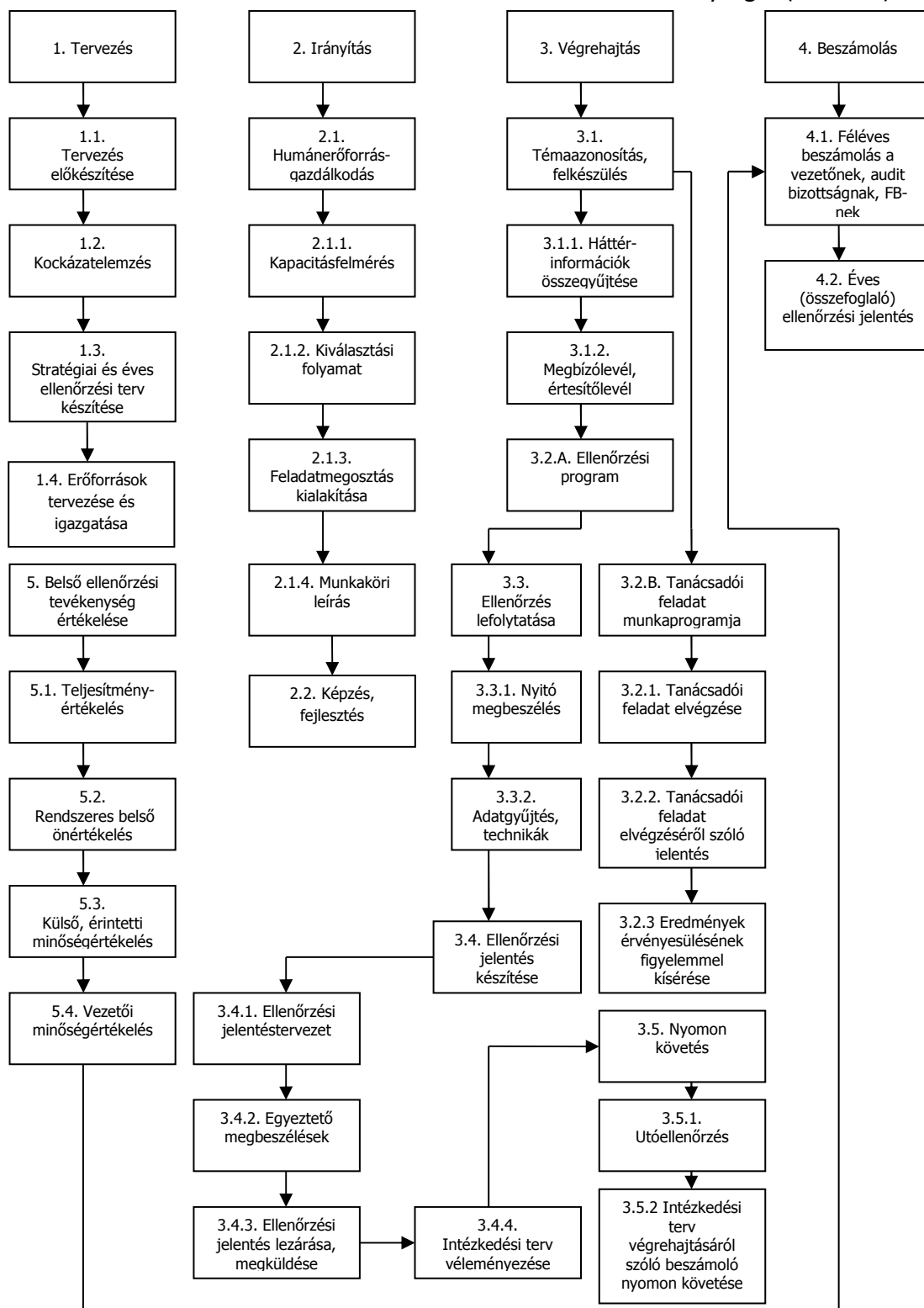
- A belső ellenőrzés munkájának értéket kell teremtenie a vállalkozás vezetése, tulajdonosai, érintettjei számára, ezért a belső ellenőrzés vezetőjének kockázatalapú (többéves stratégiai és abból levezetett éves, időszakos) terveket kell készítenie, hogy meghatározhassa a belső ellenőrzési tevékenységnek a szervezet céljaival összhangban álló prioritásait (2010. standard).
- Az elkészített és elfogadott tervek alapján a belső ellenőrzési vezető ellenőrzési erőforrások (budget és személyi állomány) felett rendelkezik, szabályozza, irányítja és dokumentálja a belső ellenőrzés tevékenységét,

¹⁰⁷ A Cadbury-jelentés a vállalati szféra mellett a költségvetési szervezeteken belüli pénzügyi, illetve belső ellenőrzésre is hatást gyakorolt. Lásd részletesen erről Kovács Árpád két cikkét (Kovács, 2000., pp.205-212.), illetve (Kovács, 2002., pp.123-137.)

és megállapításairól, eredményeiről tájékoztatja a vezetést (2060. standard).

- A belső ellenőrök (internal auditors) az egyes ellenőrzési témákat, feladataikat konkrét megbízás alapján végzik, mely megbízás rögzíti a vizsgálat célját és hatókörét (2200. standard). A megbízás kiterjed az ellenőrzési munkaprogram összeállítására, a szükséges vizsgálati erőforrások meghatározására, a téma megismerésére, az információk és adatok gyűjtésére és feltárására, azok értékelésére és a megállapítások kommunikálására is az érintettek irányába (2201–2450. standardok.).
- A belső ellenőrzés vezetője nyomon követi az egyes ellenőrzések megállapításaira tett vezetői intézkedéseket, azaz figyelemmel kíséri a realizálás folyamatát és eredményeit is, szükség szerint ezt utóvizsgálat alá vonhatja (2500. standard).
- A belső ellenőrzési vezető saját részlegének tevékenységére vonatkozóan minőségbiztosítási és -fejlesztési programot működtet, ahol belső keretek között felülvizsgálják és értékelik a belső ellenőrzés szervezetét, működésük hatékonyságát és eredményeiket, valamint az ellenőrzésben részt vevő munkatársak felkészültségét, és ezekről tájékoztatja a felső vezetést, illetve az egyéb érintetteket (pl. felügyelőbizottság) (1300–1321. standardok).

A függetlenített belső ellenőrzési tevékenység összegző folyamatábrája az alábbiakban szemlélteti a belső ellenőrök rendszerszerű tevékenységét (19. ábra):



19. ábra: Függetlenített belső ellenőrzés tevékenységének átfogó folyamatábrája 5 fő folyamattal

Forrás: Saját módosítás, eredeti változat: Encsi Többcélú Kistérségi Belső ellenőrzési kézikönyv 1. sz. melléklete
http://www.encsikisterseg.hu/dokumentumtar_doksik/ETKT_bek_mellekletek.doc (2015. 01. 18.)

A belső ellenőrzési szervezet működésére, kiterjedésére ható tényezőket a kontrollkörnyezettel összefüggésben Badacsonyi és társai (Badacsonyi et al., 1979., pp.250-253.) és Buxbaum Miklós a következők szerint határozza meg (Buxbaum, 2006., p.22.):

- Vállalat nagysága, telepítési helyzete és mérete – mivel a nagy, több üzletágot, sok ezer fős céget átfogó belső ellenőrzési szervezet nagyságának nyilvánvalóan nagyobbnak kell lennie, mint egy pár tíz fős, egy telephelyes szervezet belső ellenőrzésének.
- A szervezet alaptevékenysége, iparági és szolgáltatási területe – ennek oka, hogy az értékteremtő folyamatok maguk is meghatározzák, hogy milyen mértékben van jelen tömegtermelés, mennyiben jellemzik specialitások a szervezetet, van-e mód standardizálásra, és ezáltal csökkenthetők-e a kockázatok, ezzel együtt az ellenőrzési kapacitás is.
- Nemzeti vagy regionális tevékenység, földrajzi kiterjedtség, piaccal való kapcsolat – amelyet az magyaráz, hogy egy monopolhelyzetben működő, piacvezető szervezetnél nyilván kisebb kockázata van a tévedésnek és a kockázatok alulbecsülésének a szervezetre nézve, mint egy versenypiacon tevékenykedő, ebből következően sérülékenyebb, illetve versenytársai által támadható szervezetnek.
- Komplexitás, a vállalat vezetési és szervezési struktúrája – azaz a szervezet hierarchiaszintjei, a belső munka- és hatáskörmegosztás bonyolultsága, a standardizáltság mértéke mind befolyásolja azt, hogy a szervezet mekkora belső ellenőrzési apparátussal működik.
- A vállalat biztonsági igényei egyedileg befolyásolják a belső ellenőrzési szervezetet, hiszen egy bankbiztonsági vagy egy konkurencia által támadott vállalkozásban egyedi és markáns ellenőrzésekre és kontrollokra van szükség, szemben mondjuk egy újságárusító vagy egy kis boltot üzemeltető vállalkozással.
- A törvényi/felügyeleti és anyavállalati igények pedig a külső kontrollkörnyezet elemei, melyek deklarátívan írják elő a belső ellenőrzési szervezet működésére, tevékenységére vonatkozó kötelező, követendő szabályokat. Ilyen törvényi előírás befolyásolja például a bankok, biztosítótársaságok, tőzsdén jegyzett cégek belső ellenőrzési szervezetét, de befolyással bírnak például egy engedélyezett gazdálkodóra¹⁰⁸ vagy a költségvetési szervre vonatkozó jogszabályi előírások is.

¹⁰⁸ Authorised Economic Operator (AEO), Magyarországon az engedélyezett gazdálkodó státusz elnevezés honosodott meg, lásd bővebben: <http://www.nav.gov.hu/nav/vam/vaminformaciok/aeo/> (2015. 03. 12.)

A belső ellenőrzési szervezet tipikus felépítését és az azon belüli szerep-, illetve munkaköröket Sawyer és társai ismertetik részletesen, melyek szerintük a következők (Sawyer et al., 2003., pp.846-851.):

- Belső ellenőrzésért felelős főigazgató (Chief audit executive), aki a függetlenített belső ellenőrzés első számú képviselője, s aki az igazgatótanács és a menedzsment felé képviseli a belső ellenőrzési szervezetet. Az ellenőrzési funkció kiemelkedő szereplője, az ellenőrzési szervezet „arca”, egy leader, sokszor az első számú vezető közvetlen bizalmasa ellenőrzési, audit téren.
- Belső ellenőrzés operatív vezetője (Manager), vagyis az az igazgató vagy vezetőhelyettes, aki az operatív, napi munka fő irányítója, a szakmai munkát és a belső egység adminisztrációját irányítja, koordinálja, menedzserként szervezi azt. Ellátja az egységen belüli személyzeti ügyeket, biztosítja az ellenőrzéshez szükséges fizikai infrastruktúrát (hordozható személyi számítógépek, szakkönyvek, telefon stb.), felel a belső minőségbiztosításért és a folyamatos képzési, fejlesztési feladatokért.
- Vezető belső ellenőrzési specialista (Senior Supervisor), aki az ellenőrzési programok kidolgozásáért, megvalósításáért felelős szakmai középvezető, s egyben sok esetben valamely szakmai terület specialistája is, aki módszertani, szakmai kérdésekben az ellenőrök és ellenőrzési vezetők támogatója.
- Ellenőrzési vezető vagy Vizsgálat vezető (Supervisor), aki egy-egy téma vizsgálatának lefolytatásával megbízott vezető, s aki közvetlenül irányítja és ellenőrzi a vizsgálatban részt vevő ellenőrök munkáját, de egyben maga is részt vesz az ellenőrzési munkában. Felelős egy-egy ellenőrzési megbízás alapján az ellenőrzési programterv összeállításáért, az ellenőrök munkájának összehangolásáért és a vizsgálati jelentés végső változatának elkészítéséért.
- Ellenőr (Staff), az a beosztott, aki az ellenőrzéseket végzi az ellenőrzési vezető közvetlen irányítása és az ellenőrzési program alapján.

A belső ellenőrzés szervezetében nem feltétlenül 5 hierarchiaszint van, elképzelhető, hogy egy szereplő több, fent ismertetett hierarchiaszintet egyszerre tölt be. A költségvetési szervek belső ellenőrzési szervezete például csak 3 szintet különböztet meg (belső ellenőrzési vezető, vizsgálatvezető, belső ellenőrzési munkatárs), de az elsőként említett vezető szerepkörében megjelenik az első három fenti funkció, feladat (NAV KEKI, 2011., p.78.) Ugyanakkor Sawyer ismerteti azt a munkamegosztási elvet is, amikor az ellenőrök a szervezet funkcionális területei szerint tagozódnak, specializálódnak, s ezt „silószerű” funkcióknak nevezte el. Ebben az esetben az ellenőrzési szervezet laposabb, vertikálisan kevésbé tagolt, és a

szakmai támogató személyek és az ellenőrzést végzők egymással intenzívebb, szakmailag elkülönülő csoportokba, teamekbe tömörülnek.

F12. Belső kontroll a számviteli jogszabályi keretekben

A vállalati kontrollkörnyezet meghatározó tényezői a hatályos jogszabályi előírások és az erre épülő belső jogforrások, így ide tartozik a vállalatokra vonatkozó számviteli szabályozás is. Az intézményesülésről szóló fejezetben pedig a szabályozás, a normaalkotás fontosságát mutattam be. Így a belső kontrollrendszerek vizsgálata során fontos a vonatkozó jogszabályokat, jogi előírásokat is megvizsgálni.

A belső kontrollrendszer egyik fontos hatótere, illetve a kontrollkörnyezet egyik alapeleme a vállalkozások pénzügyi-számviteli rendszere, amelyet a vállalkozás működtet annak érdekében, hogy éves (számviteli) beszámolóját elkészítse, és azt a legfőbb szerv elfogadja, illetve a vonatkozó belső szabályozások alapján a felügyelőbizottság azt megtárgyalja, illetve a választott könyvvizsgáló auditálja. A számviteli rendszert a vállalatok gazdasági, pénzügyi igazgatója (Chief Financial Officer) működteti, munkatársai a könyvelés, bérszámfejtés, pénzügy, treasury stb. szakterületekről kerülnek ki.

A beszámoló megbízható és valós képet kell, hogy adjon a vállalkozás vagyoni és pénzügyi helyzetéről, továbbá a működés, a tevékenység eredményéről, nem utolsósorban azért, mert a beszámoló nyilvános, bárki számára hozzáférhető, és ily módon az üzleti élet szereplői – nem kizárólagosan – ezen nyilvános dokumentumokból szerezhetnek információkat a vállalkozásokról.

Az üzleti évről készített éves (pénzügyi) beszámoló tartalmát és összeállításának szabályait, az gazdasági események elszámolását, az alkalmazott elveket és eljárási módokat számviteli jogszabályok rögzítik. E jogszabályok az egyes országok alapvető törvényeire és más ágazati jogszabályokra építenek, és hivatkoz(hat)nak nemzetközi szervezetek különféle joganyagaira, jogforrásaira is.

Magyarországon a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény szabályozza az alapvető számviteli kérdéseket, de alkalmazni kell az Európai Bizottság 1126/2008/EK rendeletét¹⁰⁹ is az 1606/2002/EK európai parlamenti és tanácsi rendelettel összhangban egyes nemzetközi számviteli standardok elfogadásáról.

¹⁰⁹ Lásd: 1126/2008/EK rendelet, megjelent az Európai Unió hivatalos lapjában 2008. 11. 29-én, elektronikusan is hozzáférhető itt: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R1126&from=HU> (2015. 01. 18.)

Továbbiakban az e jogforrásokban megtalálható, a belső kontrollrendszerekre vonatkozó alapvető előírásokat ismertetem, majd kitekintés céljából más országok jogrendszerében, illetve más jogforrásokban rögzített szabályokat is bemutatok disszertációmban. Az európai uniós és az amerikai szabályozás koncepcionális eltéréseit lásd részletesen Löffler és társai művében (Löffler et al., 2011., pp.569-579.).

Kontroll a hazai számviteli szabályozásban

A hatályos számviteli törvényünkben (2000. évi C. tv.) a kontroll szó nem szerepel, az ellenőrzés szó összesen 46 alkalommal¹¹⁰ fordul elő, és az alábbi csoportosítás alapján 4 különféle értelmezésben használja azt a hazai törvény:

1. Ellenőrzési és irányítási jogok megszerzése, fenntartása valamilyen vállalkozás (úgy mint leányvállalat, közös vezetésű vállalkozás, esetleg egyéb kapcsolt vállalkozás) felett. Ebben az aspektusban tehát az ellenőrzés szó az irányított vállalat feletti hatalomgyakorlás része, a konszernnek és holdingvállalatok, vállalatcsoportok jellemző kifejezése, amely azt fejezi ki, hogy a tulajdonosok az érdekeltségeikbe tartozó önálló jogi személyeket¹¹¹ irányítják, ellenőrzésük alatt tartják, tevékenységüket kezükben tartva arra meghatározó, jelentős befolyást gyakorolnak. Ezen ellenőrzési fogalom inkább az angolból magyarra fordított kontrollhoz áll közelebb.

„(2) E törvény alkalmazásában...

1. anyavállalat: az a vállalkozó, amely ... függetlenül a tulajdoni hányadtól, a szavazati aránytól, a megválasztási és visszahívási jogtól - döntő irányítást, ellenőrzést gyakorol” (3. § (2) 1. pont).

2. Előző évi és lezárt üzleti beszámoló ellenőrzése, és ezzel összefüggésben valamilyen jelentős összegű hiba, vagy nem jelentős összegű, de hiba feltárása, amely miatt az éves beszámoló módosítása és újbóli közzététele szükséges. Ebben az aspektusban az ellenőrzés nem más, mint lényegében önellenőrzés, egy utólagos felülvizsgálata, revíziója és tudatos módosítása a korábbi egy vagy több beszámolónak. Azaz nem a kontroll szinonimájáról van szó.

„1. ellenőrzés: a jóváhagyásra jogosult testület által elfogadott beszámolóval lezárt üzleti év(ek) adatainak - a gazdálkodó, illetve az

¹¹⁰ Az ...ellenőr... szótöredék 63 alkalommal fordul elő a törvény szövegében, mely szótöredékből egyébként az ellenőriz, illetve önellenőriz ige, az ellenőrzés főnév, az ellenőrzött melléknév stb. képezhető. (2016. október 12-én hatályos törvénytöveget figyelembe véve.)

¹¹¹ Amelyek egyébként tetszőleges üzletágakba, divíziókba, divíziócsoportokba tömörülhetnek össze, közös stratégiát követhetnek, egységes felelősségi és elszámolási egységet képezhetnek a vállalatcsoporton belül.

adóhatóság általi - utólagos ellenőrzése az önellenőrzés, illetve az adóhatósági ellenőrzés keretében” (3. § (3) 1. pontja).

3. Könyvvizsgálati ellenőrzés lefolytatása, azaz klasszikusan az éves beszámoló könyvvizsgálóval történő auditáltatása, valamint eseti jelleggel a független könyvvizsgáló igénybevétele vagyonmérleg-tervezet, közbenső mérleg, értékhelyesbítés, átalakulás stb. esetén.

„A könyvvizsgálat célja annak megállapítása, hogy a vállalkozó által az üzleti évről készített éves beszámoló, egyszerűsített éves beszámoló, továbbá az összevont (konszolidált) éves beszámoló e törvény előírásai szerint készült, és ennek megfelelően megbízható és valós képet ad a vállalkozó (a konszolidálásba bevont vállalkozások együttes) vagyoni és pénzügyi helyzetéről, a működés eredményéről. A könyvvizsgálat során ellenőrizni kell az éves beszámoló, az összevont (konszolidált) éves beszámoló és a kapcsolódó üzleti jelentés adatainak összhangját, kapcsolatát is” (155. § (1) bek.).

4. Hatósági ellenőrzés lefolytatásának részletszabályai a könyvviteli szolgáltatást nyújtókra vonatkozóan, a számukra szervezett továbbképzések hatósági ellenőrzésére vonatkozóan, valamint az ezzel kapcsolatos nyilvántartások ellenőrzésének rendjét illetően.

„A nyilvántartásba vételt végző szervezet az engedélyhez kötött könyvviteli szolgáltatás gyakorlásának időtartama alatt lefolytatott hatósági ellenőrzés keretében ellenőrzi azt, hogy...(151/A. § (2))”.

A fenti 4 ellenőrzési fogalom egyike sem azonos a belső kontrollrendszerrel. Láthatjuk, hogy a törvény a vállalkozás számára saját belső kontrollmechanizmusok működtetését nem írja elő, noha ebbe a körbe tartozik minden olyan egyéb, a számvitelről szóló törvényből is következő ellenőrzési aktus, esemény, amely a fenti négy kategóriába nem sorolható be, ugyanakkor a vállalkozó végzi el annak érdekében, hogy beszámolója és az abból kinyerhető kimutatások a tárgyévről (és a korábbi lezárt üzleti évekről) is valósak, hibátlanok, hiányosságoktól és csalástól mentesek, azaz megbízhatóak és átvitt értelemben tehát célirányra törekvő, uralma alatt tartott legyen. Ebbe a körbe sorolom azokat a tevékenységeket, mint például a pénzkezelési szabályzatban leírtak ellenőrzését a házipénztárban (14. § (8) bekezdés alapján), egyeztetések elvégzését (46. § (3) bekezdéshez kapcsolódóan), a leltározás felülvizsgálatát (69. § (1) bekezdéshez illeszkedően), de ide tartozik az intézményesített vezetői, a folyamatba épített és a független belső ellenőrzési rendszer működtetése a pénzügyi és számviteli területtel összefüggésben, mint például a bejövő számlák likvidálásának rendje, a bizonylatok alaki és tartalmi ellenőrzésének folyamatleírása, visszaélések figyelése és kiszűrése, kontrollpontok

meghatározása a könyvelési folyamatban, adóbevallások ellenőrzése a benyújtást megelőzően, jóváhagyási kontrollok beiktatása a kifizetési folyamatokba stb.

A számviteli törvény 165. §-a az alábbiak szerint rendelkezik a bizonylati¹¹² elvről és a bizonylati fegyelemről:

„165. § (1) Minden gazdasági műveletről, eseményről, amely az eszközök, illetve az eszközök forrásainak állományát vagy összetételét megváltoztatja, bizonylatot kell kiállítani (készíteni). A gazdasági műveletek (események) folyamatát tükröző összes bizonylat adatait a könyvviteli nyilvántartásokban rögzíteni kell.

(2) A számviteli (könyvviteli) nyilvántartásokba csak szabályszerűen kiállított bizonylat alapján szabad adatokat bejegyezni. Szabályszerű az a bizonylat, amely az adott gazdasági műveletre (eseményre) vonatkozóan a könyvvitelben rögzítendő és a más jogszabályban előírt adatokat a valóságnak megfelelően, hiánytalanul tartalmazza, megfelel a bizonylat általános alakai és tartalmi követelményeinek, és amelyet - hiba esetén - előírászerűen javítottak.”

A törvény ezen része megköveteli, hogy a vállalkozás csak ténylegesen megtörtént eseményről, valós adatokkal állítson ki és fogadjon be bizonylatot. Azt azonban a törvény nem szabályozza, hogy ezt a vállalkozónak, illetve a vállalkozásnak miképpen kell tennie, megvalósítania. Így arról sem rendelkezik a törvény, hogy ez a beszámolóra nézve milyen kockázatokat rejt, és a működéssel összefüggésben a vállalkozónak ezeket hogyan kell előrejeleznie, feltárnia, kezelnie és erről az érdekeltektől tájékoztatnia.

Egyetlen kivétel van azonban, ez pedig a tőzsdére bejegyzett, ott forgalmazott részvényeket vagy kötvényeket kibocsátó társaságok esete, amelyeknek vállalatirányítási nyilatkozatot kell közzétenniük. A törvény 95/B. (2) bek. e) pontja alapján e cégeknek nyilatkozatot kell tenniük belső ellenőrzési és kockázatkezelési rendszerükre vonatkozóan is.

„95/B. § (1) Az a vállalkozó, amelynek átruházható értékpapírjait az Európai Gazdasági Térség valamely államának szabályozott piacán kereskedésre befogadták, üzleti jelentésében vállalatirányítási nyilatkozatot tesz közzé.

(2) A vállalatirányítási nyilatkozatnak legalább az alábbiakat kell tartalmaznia:

...

¹¹² A bizonylat definícióját a számviteli törvény 166.§ (1) bekezdése határozza meg.

e) a vállalkozó belső ellenőrzési és kockázatkezelési rendszere(i) főbb jellemzőinek bemutatása a beszámolókészítés összefüggésében”.

A konszolidált (összevont) beszámolót készítő vállalkozásoknak a 134. § (3) bekezdése alapján a fentiekkel azonosan kell eljárniuk. Azonban egyiküknek sem kell saját belső kontrollrendszerének működését bemutatnia nyilatkozatában – a törvény betűjéből levezetve.

A számviteli törvény 8. § (5) bekezdése az éves beszámoló összeállítása tartalmi követelményeinek való megfelelésért a következő személyeket, szervezeti egységeket teszi felelőssé:

„8. § (5) A gazdálkodó legfőbb irányító (vezető) szervén, ügyvezető szervén és felügyelőtestületén belül a tagok együttes kötelezettsége - a külön jogszabályban meghatározott hatáskörükben eljárva - annak biztosítása, hogy az éves beszámoló, az egyszerűsített éves beszámoló és az összevont (konszolidált) éves beszámoló [ideértve a 10. § (2) és (3) bekezdése alapján a nemzetközi számviteli standardok szerint elkészített összevont (konszolidált) éves beszámolót is], valamint a kapcsolódó üzleti jelentés összeállítása és nyilvánosságra hozatala e törvény előírásainak megfelelően történjen.”

Ennél tovább a hazai szabályozás nem lép, nem írja kötelezően elő belső kontrollrendszer és -mechanizmusok működtetését a megbízható és valós kép biztosítása, a számviteli alapelvek érvényesítése, a beszámolóban rögzített adatok ellenőrzése stb. érdekében.

A magyar számviteli törvényből tehát a belső kontrollrendszer működtetésének kötelezettsége, illetve az ezért való felelősség hiányzik. Indirekt módon, a vezető tisztségviselők, illetve a vállalkozás képviselőire jogosult személyek törvényben előírt, általános felelősségére építve lehet csak azt tetten érni.

A vállalkozó felelős a könyveinek valós, csalásoktól, torzításoktól mentes, átlátható, ellenőrizhető módon történő vezetéséért, de ez szó szerint nincs a számviteli törvényünkben leírva. Természetesen a számviteli elvek, a bizonylati fegyelem és a kettős könyvvitelre vonatkozó előírások együttesen körbekerítik, legalábbis megkísérlik garantálni a vállalkozó esetében ezt, de mégis felmerül a kérdés, hogy a törvény szövegéből ezen szigorú és konkrét elvárás miért hiányzik?! Ugyanakkor a fent idézett 8. § (5) bekezdés mégis felelőssé teszi a legfőbb szerv, a felügyelőbizottság és az ügyvezető szerv tagjait is az éves beszámoló törvényességének garantálásáért.

Kockázata a jóhiszemű vállalkozónak van, aki járhat el helytelenül a könyvelés során, amit utóbb vagy észrevesz, vagy nem. Jóhiszemű igazgatót rosszhiszemű beosztottja kijátszhatja, háta mögött csálhat, sikkaszthat stb., és erre az első számú vezető nem

biztos, hogy rájön. A hatóság vagy ellenőrzi a vállalkozást, vagy nem; és ha ellenőrzi is, akkor sem feltétlenül bukkan rá a téves vagy valótlan gazdasági esemény elszámolására (hiszen érdek fűződik annak elrejtéséhez). Így a vállalkozás beszámolója mégis hibás, valótlan adatokat tartalmazó és emiatt félrevezető lesz, amit önellenőrzéssel javíthat, vagy hatóságilag lesz kötelezve erre évekkel később. Ennek pedig csak akkor van szankciója¹¹³, ha azt a hatóság kezdeményezi a vállalkozás ellen. Éppen ezért érdekelt az első számú vezető abban, hogy saját belső kontrollrendszert működtessen, amely szándékoltan megvédi őt a belső csalásoktól, visszaélésektől, tévedésektől és azok kockázataitól, káros következményeitől.

A hatályos számviteli törvény bizonyos könyvviteli eseteket, eszközcsoportokhoz tartozó tételeket kiemeli, míg más eseményeket nem nevez meg tételesen ellenőrizhetőség végett. Például a készpénzállományt kritikusnak tekinti a törvény, de az ugyanolyan funkciójú készpénz-helyettesítők, például csekkek, utalványok forgalmának és állományának ellenőrzéséről már nem tesz említést, csakúgy mint a vevők és a szállítók jogi státuszának ellenőrzésére¹¹⁴ vonatkozóan sem. Kiemeli a közpénzek, közösségi támogatások ellenőrizhetőségét a 161/A. § (2) bekezdésében, de nem emeli ki a tulajdonostól, banktól, hitelezőtől kapott támogatások¹¹⁵ ellenőrizhetőségét, ezzel azt a látszatot keltve, hogy az nem annyira jelentős.

A hazai számviteli törvény jelentős hangsúlyt helyez a bizonylatra, annak alaki és formai követelményeit szigorúan (a mai elektronikus, számítógéppel támogatott könyvelés tükrében szinte „ókori elvekhez” ragaszkodóan) szabályozza, megköveteli utalványozót, de lehet a bizonylatnak még ellenőre, könyvelője és maga a könyvelés elrendelője is. Ez önmagában 4 külön munkakör, szerencsés esetben 4 külön személy is egy könyvelési folyamatban, de a vállalkozás első számú vezetője, képviselője, az ügyvezető, a cégvezető, a főkönyvelő, a könyveléssel megbízott személy, az ügyfélkapun keresztül megjelölt képviselő mégsem szerepel az említettek között, mint a belső kontrollrendszert egyébként működtetni köteles személyek, akikre a „segregation of duties” (jóváhagyási szintek elkülönítése) elv egyébként vonatkozna.

Összességében tehát megállapíthatjuk, hogy a magyar számviteli törvény az ellenőrzés szót négyféle értelemben is használja, melyből egyik sem vonatkozik a belső kontrollrendszerre¹¹⁶. Tartalmát tekintve a klasszikus számviteli ellenőrzés

¹¹³ Ami a számviteli törvény 170.§-a szerint lehet polgári jogi jogviszonyból eredő kártérítési kötelezettség, büntető törvénykönyv hatálya alá eső büntett szankciója vagy adóhatósági mulasztási bírság.

¹¹⁴ Értsd: létező jogi személy-e, adószáma nincs-e felfüggesztve, áll-e felszámolás, végelszámolás alatt stb.

¹¹⁵ Értsd: adományait, befizetéseit, átadásait, térítés nélküli juttatásait.

¹¹⁶ A számviteli törvényből hiányzó ellenőrzési tevékenységről, illetve az ellenőrzési (keret)törvénytervezet vitaindítóját lásd bővebben Németh Pál cikkében (Németh, 1995., pp.414-417.).

lezárt üzleti évre vonatkozik, melyet a vállalkozó önellenőrzéssel, a hatóság pedig külső ellenőrzéssel hajt végre. A vállalkozó felelősségét a törvény csak általánosságban említi (8.§ (5) bekezdés), a könyvelés pontosságáért való felelősséget a törvény szó szerinti formában nem mondja ki, ugyancsak nem beszél tárgyévi ellenőrzésről, valamint folyamatba épített, automatikus, illetve vezetői kontrolltevékenységekről.

Ellenőrzés és kontroll a nemzetközi számviteli standardokban

Az Európai Bizottság 1126/2008/EK rendelete a nemzetközi számviteli standardok kötelező alkalmazását írja elő, ezért a hatályos magyar számviteli törvény mellett érdemes megvizsgálni a vállalkozás által működtetett belső kontrollrendszer és kontrollmechanizmusok kérdését a különféle nemzetközi standardokban (IAS/IFRS) is. A 1126/2008/EK rendelet erre vonatkozóan ugyanis nem tartalmaz előírást.

A nemzetközi számviteli standardok¹¹⁷ közül az IAS 8 számú, „Számviteli politika, a számviteli becslések változásai és hibák” című standard foglalkozik részletesen a számviteli hiba fogalmával és javításának módjával. Ennek 5. bekezdése definiálja a lényegességet, valamint a hibát, 41. bekezdése pedig részletesen említi, levezeti a hiba jelenségét, bekövetkezésének következményeit (Európai Közösségek Bizottsága, 2008., pp.39-40.).

„ 5.

...A korábbi időszaki hibák, kihagyások vagy téves bemutatások a gazdálkodó egység egy vagy több korábbi időszakra vonatkozó pénzügyi kimutatásaiban, amelyek olyan megbízható információk fel nem használásából, vagy helytelen felhasználásából származtak:

- a) amelyek már rendelkezésre álltak, amikor az adott időszakra vonatkozó pénzügyi kimutatásokat közzétételre jóváhagyták; valamint*
- b) amelyekről ésszerűen elvárható volt, hogy azokat beszerezzék, és az érintett pénzügyi kimutatások elkészítése és bemutatása során figyelembe vegyék.*

¹¹⁷ Nemzetközi szöveggörnyezetben az International Accounting Standards (IAS) terjedt el, s mivel a standardokra az eredeti kibocsátás nyelvén szokás hivatkozni, a továbbiakban én is az IAS angol mozaikszót használom. Jelenleg azonban IAS standardot már nem bocsátanak ki, helyette az International Financial Reporting Standards (IFRS) standardokat használják, melyekre a 1126/2008/EK rendelet is hivatkozik. Lásd bővebben itt: <http://www.ifrs.org/Pages/default.aspx> (2015. 01. 18.)

Ilyen hibák lehetnek a matematikai hibák, a számviteli politika alkalmazásában elkövetett hibák, tények figyelmen kívül hagyása vagy helytelen értelmezése, valamint a csalás hatásai.”

„41. Hiba merülhet fel a pénzügyi kimutatások egyes elemeinek megjelenítése, értékelése, bemutatása vagy közzététele kapcsán. A pénzügyi kimutatások nem felelnek meg az IFRS-eknek, ha azok lényeges hibákat vagy nem lényeges, de a gazdálkodó egység pénzügyi helyzetének, pénzügyi teljesítményének vagy cash flow-inak egy meghatározott bemutatása miatt szándékosan okozott hibákat tartalmaznak. A tárgyidőszakban feltárt, a tárgyidőszakra vonatkozó esetleges hibákat a pénzügyi kimutatások közzétételre való jóváhagyását megelőzően javítják ki. Ugyanakkor vannak olyan esetek, amikor a lényeges hibákat csak valamely későbbi időszakban tárják fel, és ezeket a korábbi időszaki hibákat a későbbi időszakra készített pénzügyi kimutatásokban bemutatott összehasonlító adatokban javítják ki (lásd a 42–47. bekezdést).”

A nemzetközi számviteli standard szóhasználatában az ellenőrzés – a magyar számviteli törvény egyik szóhasználatával azonosan – egyértelműen az irányított vállalat feletti uralmat¹¹⁸, hatalmat, rendelkezési jogot jelenti. Az IAS 8. standard a számviteli politika kialakításáról és a hiba kezeléséről rendelkezik, de ezen túlmenően az IAS/IFRS nemzetközi számviteli standardok nem írnak elő semmilyen követelményt a belső kontrollra, visszacsatolásra vonatkozóan a vállalkozások számára. Az angolszász területen elterjedt (US) GAAP szerinti standardok pedig a kontroll kapcsán a SOX¹¹⁹ szerinti szabályozásra hivatkoznak vissza.

¹¹⁸ IAS 24. 9. c) pontja alapján az ellenőrzés képesség egy (ellenőrzött) gazdálkodó egység pénzügyi és működési politikájának irányítására a tevékenységéből származó haszon megszerzése érdekében. Ilyen tipikusan a leányvállalat, közös vállalat stb.

¹¹⁹ A Sarbanes–Oxley (SOX)-törvény 2002-ben lépett életbe az USA-ban, és a tőzsdén jegyzett vállalatok pénzügyi riportjaival kapcsolatos megbízhatóságot és felelősséget volt hivatott erősíteni a befektetői körökben. Annak 404-es cikkelyét a belső kontrollrendszerrel összefüggésben szokták említeni, mely előírja, hogy a vállalat első számú vezetőjének és a pénzügyi vezetőnek milyen belső ellenőrzési szisztémát, mechanizmust kell kiépítenie és működtetnie ahhoz, hogy a számviteli adatok és az azokból készülő beszámoló megbízható és csalásoktól, tévedésektől mentes legyen. Lásd részletesen: (Lander, 2004., pp.10-22.), illetve (Moeller, 2007., pp.179-209.)

F13. Kontroll a vállalati könyvvizsgálati szabályozásban

A tulajdonosi kör és a vállalati menedzsment szétválása, valamint az ebből fakadó bizalmatlanság, bizonytalanság és a számviteli beszámoló valódiságának, alátámasztottságának közérdeke hívta életre a könyvvizsgálat intézményét¹²⁰. Hazánkban a könyvvizsgálókat a Magyar Könyvvizsgálói Kamara tömöríti köztestületként, meghatározásuk szerint a könyvvizsgálat definíciója a következő (Lukács, 2005., p.137.):

„A könyvvizsgálat egy olyan speciális, komplex ellenőrzési folyamat, amikor egy független szakértő (vagy szervezet) a tulajdonosok megbízásából elvégzi egy vállalkozás számviteli rendszerének felülvizsgálatát, ellenőrzi a vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetéről közzétett adatok valódiságát, és ezek alapján objektív ítéletet alkot, véleményt nyilvánít a vállalkozás egészéről.”

A könyvvizsgáló tehát ellenőrzi, ellenőrzésének fókusza a számviteli rendszer és a beszámoló, ilyen módon a feladatellátása a kontrolltevékenységek egyikének tekinthető. A könyvvizsgálat célja a vállalkozás által összeállított beszámoló auditálása¹²¹, a könyvvizsgáló ennek érdekében ellenőrzi a vállalkozás pénzügyi-számviteli kimutatásait, évközi és év végi beszámolóját, meggyőződik azok valóságosságáról, hibamentességéről. Munkáját a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény és a Magyar Könyvvizsgálói Kamaráról, a könyvvizsgálói tevékenységről, valamint a könyvvizsgálói közfelügyeletről szóló 2007. évi LXXV. törvény előírásai alapján végzi. A jelenleg hatályos jogszabályok alapján fő szabályként¹²² azonban magyar vállalkozásoknál csak akkor kötelező könyvvizsgálatot választani, ha a társaság árbevétele két egymást követő év átlagában a 300 millió forintot és foglalkoztatottainak száma az 50 főt eléri. Ezért a könyvvizsgálati feladatok alól

¹²⁰ Történelmi fejlődését a világban és hazánkban egyaránt közli, bemutatja (Lukács, 2005., pp.92-95.), valamint lásd a könyvvizsgálat történetét Magyarországon 1723-ig visszamenőlegesen részletesen (Borbás, 2007.).

¹²¹ A hivatalos hazai jogszabályi hivatkozás a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény 155. § (1) bekezdése. E szerint a könyvvizsgálat célja annak megállapítása, hogy a vállalkozó által az üzleti évről készített éves beszámoló, egyszerűsített éves beszámoló, továbbá az összevont (konszolidált) éves beszámoló e törvény előírásai szerint készült, és ennek megfelelően megbízható és valós képet ad a vállalkozó (a konszolidálásba bevont vállalkozások együttes) vagyoni és pénzügyi helyzetéről, a működés eredményéről. A könyvvizsgálat során ellenőrizni kell az éves beszámoló, az összevont (konszolidált) éves beszámoló és a kapcsolódó üzleti jelentés adatainak összhangját, kapcsolatát is.

¹²² Számvitelről szóló 2000. évi C. törvény 155. § (3)-(5/a) bekezdései alapján, a törvényszöveg 2016. március 10-én hatályos.

számos vállalkozás mentesül hazánkban, akiknél tehát nincs választott könyvvizsgáló¹²³.

A könyvvizsgálót a társaság legfőbb szerve (közgyűlés, taggyűlés, tagok gyűlése stb.) választja meg (nevezi ki), s ilyen módon neki tartozik beszámolási kötelezettséggel. Ellenőrzési tevékenysége tehát a társaságirányítás területéhez¹²⁴ tartozik, a tulajdonosok érdekében jár el, külső és független partnere a vállalkozás munkaszervezetének, éppen ezért összeférhetetlen¹²⁵, hogy a könyvvizsgáló egyben munkavállaló is legyen a társaságnál, vagy hogy más belső vezetői, irányítói szerepet, feladatot lásson el a vállalkozásban. A hatályos magyar számviteli törvény és a könyvvizsgálói tevékenységre vonatkozó törvény sem ír elő tartalmi kérdéseket, amelyek alapján a választott könyvvizsgáló az ellenőrzési, auditálási feladatait végzi.

Ha csak e szabályok szerint tekintenénk a könyvvizsgálati feladatokra, akkor az ő tevékenysége nem tartozna bele a belső kontrollrendszerbe, hiszen a választott könyvvizsgáló nem tagja a munkaszervezetnek, és nem működteti a belső kontrollrendszert, legfeljebb hatással van rá, s ilyen módon a kontrollkörnyezet részének, egyik elemének tekinthető.

Ezért önmagában a könyvvizsgálati munka értekezésemben nem kaphatna önálló független alfejezetet, azonban a könyvvizsgálati munkát meghatározó nemzetközi könyvvizsgálati standardok (lásd a korábban bemutatott 315-ös számviteli standardot) előírják a könyvvizsgáló számára, hogy a belső kontrollrendszert milyen elemek mentén kell feltárnia, megismernie, illetve munkáját hogyan kell végeznie, dokumentálnia, mit kell pontosan elemeznie, feltárnia, kivel kell interjút készítenie, milyen kockázatokat kell vizsgálnia, mit kell megbecsülnie stb. a könyvvizsgálati audit során. Ehhez kapcsolódóan a könyvvizsgálónak kötelessége a belső kontrollrendszereket ellenőriznie, és megbizonyosodnia arról, hogy azok működnek, és hogy a könyvvizsgáló valóban támaszkodhat rájuk saját megállapításai során

¹²³ A Nemzetgazdasági Minisztérium Számviteli és felügyeleti főosztályának kérdésemre adott válaszából kiderül, hogy 2014. évben 33.175 darab könyvvizsgálati jelentés került kiadásra a Magyar Könyvvizsgálói Kamara nyilvántartása alapján. Tekintve, hogy Magyarországon ebben az időszakban a KSH nyilvántartásai alapján kb. 575 ezer működő gazdasági társaság volt, így 2014-ben a hazai vállalkozások legfeljebb 5,76%-a volt könyvvizsgálattal érintett. Ez a % a valóságban ennél azonban feltehetően kevesebb, hiszen ugyanazon cég egyedi, konszolidált éves, átalakulási, ill. különféle pályázati és támogatási beszámolójáról is készül könyvvizsgálati jelentés, de ezek ugyanazon gazdasági társasághoz tartoznak. Pontosabb %-os adat sajnos nem áll rendelkezésre.

¹²⁴ A vállalat társaságirányítási és munkaszervezeti elkülönítését lásd részletesen (Dobák & Antal, 2013., pp.117-121.) magyarázatul.

¹²⁵ A tulajdonosi kör és a kontroll szétválasztásáról szóló elméleti alapvetést lásd részletesebben (Barney & Ouchi, 1986., pp.276-298.).

(Bordáné, 2011., pp.79-99.). A könyvvizsgálónak értékelnie kell, hogy a vezetés létrehozta-e és fenntartja-e a becsületesség és etikus viselkedés kultúráját, valamint a kontrollkörnyezet erős és gyenge pontjait, a kontrollok hiányosságait, a menedzsment által létrehozott üzleti kockázatkezelési módszertanokat és a belső ellenőrzési rendszer működését. Ha ezek kapcsán a könyvvizsgáló bizonytalanságot, elégtelenséget állapít meg, azt az ISA 265-ös könyvvizsgálati standard alapján kell a vezetés tudomására hoznia. Ezen kívül a könyvvizsgáló az ISA 330-as és az ISA 700-as könyvvizsgálati standard szerint ítéli meg a belső kontrollrendszert.

Mivel pedig a nemzetközi könyvvizsgálati standardok az előírásokon túlmutatóan értelmező és tartalmi jellegű magyarázó részeket is magukban foglalnak, azok jó lehetőséget teremtenek arra, hogy a belső kontrollrendszert könyvvizsgálói szemmel is vázlatosan ismertethessem értekezésemben. A könyvvizsgálóknak a belső kontrollrendszer felülvizsgálatára, megismerésére vonatkozó feladatairól lásd bővebben (Roóz, 1999.), (Eilifsen et al., 2010., pp.185-254.), (Meigs et al., 1985., pp.172-251.), (O'Reilly et al., 1990., pp.187-212.). A könyvvizsgáló felelősségéről és a munkájával szemben támasztott minőségi kritériumokról, függetlenségi és bizalmi követelményekről lásd bővebben (Lukács, 2014, pp.133-145.).

F14. Kontrollt gyakorló bizottságok a gazdasági társaságokról szóló törvény alapján

A vállalaton belül kialakított szervezeti struktúra a kontrollkörnyezet egyik meghatározó eleme. A szervezeti struktúrán belül pedig felmerül a dilemma, hogy a felügyelőbizottság, az ellenőrzési bizottság és az egyéb, közgyűlés vagy legfőbb szerv által választott testületek hol kapjanak szerepet a vállalaton belüli kontrollfolyamatokban, ha ők egyébként nem is részei a vállalat munkaszervezetének.

Az ellenőrzési szakirodalom a tulajdonoshoz kapcsolódó ellenőrzési területet a felelős társaságirányítás (corporate governance) témakörén belül jelölte ki. Magyar megközelítésben leginkább a vállalatirányítás, vállalatkormányzás szavakkal fordítjuk, használjuk (Roóz, 2001.), (Angyal, 2009., pp.18-23.).

Egy szabatos megfogalmazásban, az ACCA meghatározása szerint a corporate governance jelentése a következő (BPP, 2011., p.34.):

„Corporate Governance is the system by which companies are directed and controled.”¹²⁶

¹²⁶ Saját, nem hivatalos fordításban: A legmagasabb szintű vállalatirányítási rendszer, mely vezeti és kontrollálja a vállalatot.

A vállalkozáskormányzásnak része a tulajdonosi testületek (szervek, bizottságok), a vállalat operatív felső vezetése, valamint az igazgató tanács (annak tagjai) is. A tulajdonosoktól nem elkülöníthető a kontroll, s maguknak a tulajdonosoknak is érdekük, hogy vállalatukat kontroll alatt (uralmuk alatt) tartsák. Az is egyértelmű, hogy a tulajdonosi megbízottak (könyvvizsgáló, Igazgatótanács, Felügyelőbizottság, Auditbizottság külső tagjai) nem részei a munkaszervezetnek, ezért őket is a kontrollkörnyezet részeként, azonban fontos szereplőkként azonosíthatjuk témában, mivel kontrolltevékenységeket végeznek a szervezetben.

Hazánkban a gazdasági társaságokról szóló, alapvető jogszabály korábban önálló törvényként létezett¹²⁷, ma már e szabályok a Polgári Törvénykönyv (2013. évi V. törvény) részeivé váltak. E törvény 3. része szabályozza többek között a különféle jogi formákat, a létesítő okirat, a legfőbb szerv összehívásának, a vállalat alaptőkéjének stb. szabályait. A vállalatban belüli ellenőrzésekkel kapcsolatosan a PTK részletes iránymutatást, kötelezően követendő szabályokat nem fogalmaz meg. Ugyanakkor intézményesít olyan testületet¹²⁸, amely a vállalatban belüli kontrolltevékenységet felügyeli, és azt döntéseivel befolyásolja, a kontroll működtetését pedig maga alá vonhatja. Ez a felügyelőbizottság (FB, supervisory board), és bizonyos esetekben az audit bizottság is létrejöhet ilyen testületként. Fontos kijelenteni, hogy ezek a testületek nem a vállalatban belüli szervezeti egységek és nem részei a vállalat végrehajtó munkaszervezetének sem, mivel a legfőbb szervnek (közgyűlés, taggyűlés, tagok gyűlése stb.) alárendelten működnek. Ezért őket a vállalatok társaságirányítási szintjébe soroljuk be, és a tulajdonosi kontrollgyakorlás részének tekintjük őket (Sawyer et al., 2003., pp.1319-1342.), (BPP, 2011., pp.33-44.), (Löffler et al., 2011., pp.445-458.), (Kovács, 2007., pp.194-199.), (Kresalek & Merétey-Vida, 2008., pp.34-41.), (Nyikos, 1999., pp.139-146.), (Sebes, 2012., pp.37-38.), (Kamarás, 1993., pp.164-173.), (Bordáné, 2011., pp.26-35.), (Roóz, 2005.).

A PTK 3. rész 3. fejezete rendelkezik a felügyelőbizottság működéséről, megválasztásáról, tagjai visszahívásáról stb. is. A 3:120. § (2) alapján a felügyelőbizottság jogkörébe tartozik a vállalkozás éves beszámolójának – ahol van,

¹²⁷ Gazdasági társaságokról szóló 2006. évi IV. törvény.

¹²⁸ A testület és a szervezeti egység közötti különbségtétel lényeges a téma szempontjából. A testület konzultatív jellegű fórum a vállalat vezetésében, míg a szervezeti egység operatív végrehajtói feladatokat lát el az ez alatt lévő hierarchiai szinteken. A testületeknek általában elnökük van, és döntéseiket tanácsüléseken hozzák meg. A testület azonban csak esetleg ülésezik (évente néhány alkalommal), nincs állandó munkaszervezete. Ezzel szemben a szervezeti egységben munkavállalók dolgoznak általában főállásban, az egységet vezető irányítja, az operatív döntéseket ő hozza meg, és a napi munkavégzés itt zajlik folyamatosan. Tehát az FB és az audit bizottság is testületként, a független belső ellenőrzési csoport pedig szervezeti egységként működik a vállalkozásokban. Az FB angolul és német jogrendbeli további megítélését lásd részletesen Kovács Árpád művében (Kovács, 2007., p.196.).

ott a felelős társaságirányítási jelentésnek¹²⁹ is – írásbeli véleményezése annak elfogadása előtt, valamint a (3) bekezdés alapján az FB-nek van joga kezdeményezni a legfőbb szerv összehívását, amennyiben az ügyvezetés tevékenységének jogszabályba ütközését vagy létesítő okiratba ütközését vélelmezi, ellentétesnek ítéli meg a társaság legfőbb szerve határozataival, vagy az egyébként sérti a gazdasági társaság érdekeit. A felügyelőbizottság tehát a közgyűlés felé intézkedik¹³⁰, de döntésének, határozatának megalapozásához adatokat, információkat gyűjt be a szervezettől, a vezetéstől. Ilyen formában védi a tulajdonosok vagyonát, őrzi a szervezet szabályszerű működésének eszményét, erősíti az elszámoltathatóságot, összességében tehát kontrolláló szerepet¹³¹ is betölt a szervezet felett.

Fentiekből kifolyólag a felügyelőbizottság a kontrollkörnyezet részének tekintendő a COSO-modell szerinti aspektusban, tevékenységével a tulajdonosi ellenőrzést szolgálja. Bár a jogszabály nem, a vállalati és nemzetközi gyakorlat kialakított néhány olyan elvet az FB-k működése kapcsán, amelyek a vállalati belső kontrollrendszerrel is összefüggésben vannak. Ezek:

- A független belső ellenőrzési szervezet éves vizsgálati programtervét az FB hagyja jóvá, sőt bizonyos esetekben a belső ellenőr (internal auditor) nem is az első számú vezetőnek (CEO), hanem a felügyelőbizottságnak alárendelten működik. Ugyancsak kialakult szokás, hogy az FB a belső ellenőr jelentéseit, valamint a realizációs folyamat eredményeiről szóló összefoglalókat is megtárgyalja, véleményezi, jóváhagyja.
- A vállalati belső kontrollrendszer működésének eredményeiről, a COSO ötödik komponensében tárgyalt monitoringtevékenység eredményeiről a felügyelőbizottságot rendszeresen tájékoztatni kell.
- Mivel a felügyelőbizottság testületként működik, és jellemzően szinte kizárólagosan a vezetéstől, a menedzsmenttől kap információkat, azaz éppen azoktól, akiket ellenőriznie kell, ezért információs aszimmetria áll fenn, és az FB félrevezethetővé válik. Ennek kiküszöbölésére a felügyelőbizottság tagjai közé részben munkavállalókat, dolgozói küldötteket választanak meg, részben pedig az FB tagjai megkísérelnek legális módon, de a vezetéstől függetlenül információkat, adatokat gyűjteni a szervezettől, a szervezetről. Ennek eszköztára széles: a független szakértő/könyvvizsgáló megbízásától kezdődően a

¹²⁹ A társaságirányítási jelentések koncepcionális háttéréről és szabályozásáról lásd bővebben Bordáné Rabóczki Mária cikkét (Bordáné, 2010., pp.2-14.).

¹³⁰ A felügyelőbizottság tagjainak ellenőrzési aktivitását, illetve ennek kritikáját lásd részletesen Osváth Sarolta cikkében (Osváth, 2000., pp.18-27.).

¹³¹ A felügyelőbizottság tagjainak ellentmondásos szerepéről lásd részletesen Lukács János cikkét (Lukács, 2006., pp.137-141.).

megfigyelésen és a beépülésen át az ERP rendszerhez való hozzáférésig bármilyen megoldás szóba jöhet.

- Az aktív és küldetését beteljesíteni kívánó FB maga vesz napirendjére olyan témaköröket, melyek az ügyvezetés kompetenciájától függnék, s ilyen módon a tulajdonosi kontrollgyakorlás aktív és közvetlen formájává válik. Ilyen témák lehetnek: piaci és értékesítési trendek, műszaki színvonal, stratégiai beruházások, vállalkozói kooperációk, termékfejlesztés és K+F+I, hatékonysági mutatók (önköltség, kihasználtság, élőmunka- és anyaghányad stb.).
- Speciális tevékenységű társaságokban (pl. bank, biztosítótársaság, vagyonvédelmi szolgáltatás) az FB kiterjeszti vizsgálati tevékenységét az üzleti folyamatok szempontjából kritikus vállalati területekre is, úgymint pl. hitelkihelyezések jóváhagyása nagyobb összegben vagy nagyobb ügyfeleknek vagy belső munkatársaknak, összeférhetetlenségek vizsgálata, védelmi és biztonsági kérdések (security management), tőkeemfelelési és fizetőképességi mutatók monitoringja stb.

Témánk szempontjából – a felügyelőbizottság mellett – a másik fontos, társaságirányítási szinten működő, tulajdonosi ellenőrző testület az audit bizottság (audit committee), amely a felügyelőbizottságtól függetlenül működik. Hazánkban a PTK 3:291. §-a szabályozza az audit bizottságok tevékenységét. Lényegét tekintve a nyilvánosan működő részvénytársaságoknál kell létrehozni kötelezően e testületet¹³². Az Európai Unióban az ide vonatkozó 2006/43/EK irányelv X. fejezete a magyar PTK-nál bővebben szabályozza – a közérdeklődésre számot tartó gazdálkodó szervezetek esetében – az audit bizottság szerepét és működését, de annak tényleges tartalommal való megtöltése mindig a társaságokon múlik.

Az audit bizottság testületként jár el, a felügyelőbizottsági kontrollon túlmenően gyakorolja ellenőrző, kontrolláló tevékenységét a szervezetben (Moeller, 2007., pp.223-238.), (Sawyer et al., 2003., pp.1323-1342.), (BPP, 2011., pp.39-41.), (Kovács, 2007., pp.194-199.), (Kresalek & Merétey-Vida, 2008., pp.39-41.), (Buxbaum, 2006., pp.14-17.). Ennek legfőbb eszközei, módjai a következők:

- Tagjainak egy része (min. 3, max. 5 fő) független külső magánszemély, akik nem tagjai a tulajdonosi körnek sem, hanem a szakma, illetve a pénzügyi szféra elismert képviselői, személyükben feddhetetlenek, és ilyen módon az audit bizottság speciális ellenőrzési, illetve kontrolláló „tudással, ismerettel” gazdagodik „házon belül”. E független tagok eseti, egyedi

¹³² Magyarországon a Budapesti Értéktőzsde (BÉT) ide vonatkozó ajánlása fogalmaz meg a PTK-n túlmutató elvárásokat. Az ajánlás elérhető itt: http://bet.hu/data/cms61378/FTA_121201.doc (2015. 01.21.).

ügyekben maguk is eljárhatnak, vizsgálódhatnak a szervezeten belül¹³³, és jelentést tehetnek az audit bizottság, illetve a legfőbb szerv felé.

- A független belső ellenőrzési szervezet munkájának folyamatos figyelemmel kísérése, a belső ellenőri beszámolók és jelentések megtárgyalása, az ellenőrzési terület vezetőjének beszámoltatása¹³⁴ a belső ellenőrzési rendszer működéséről és bizonyos esetekben bérezésének, javadalmazásának meghatározása is.
- A belső auditor, a választott könyvvizsgáló, az eseti ügyekben felkért szakértő és könyvvizsgáló és más ellenőrzéssel, illetve kontrolltevékenységgel foglalkozó munkatársak tevékenységének koordinálása, munkáik összehangolása, „híd” teremtése¹³⁵ e felek között a jobb kommunikáció, az összehangoltság, az egymásra épülés elősegítése érdekében.
- A kockázatkezelési és a belső kontrollrendszer működésének folyamatos monitoringja, vizsgálata, értékelése (akár külön kockázatkezelési albizottság keretében is) objektív alapokon, mutatószámokkal alátámasztva, valamint szubjektív, a nagyobb audittapasztalattal rendelkező tagok benyomására épített módon.
- A jogi normák megtartatása mellett etikai és morális kívánalmakat kommunikál, írott magatartási kódexet ad ki és ezek érvényesülését figyelemmel kíséri, valamint a csalás elleni hitvallást hirdeti a szervezeten belül.
- A felelős társaságirányítási jelentést állítja össze a szervezeten belüli kontrollok hatékonyságáról, és ezt – az elfogadását követően – kommunikálja a nyilvánosság felé is, erősítve ezáltal a befektetőket, kisérszvényeseket és a fő tulajdonosokat is abban a meggyőződésükben, hogy a társaság irányítási szintjén a kontrolltevékenységek rendben zajlanak.

Bár a hazai jogszabályok nem említik, de a nemzetközi gyakorlatban bevált módon további bizottságok is létrejöhetnek a belső kontrollok vizsgálata, erősítése végett. Ilyenek például az önálló kompenzációs és javadalmazási bizottság, a kockázatkezelési bizottság, a szabályozási bizottság stb. (Moeller, 2007., pp.222-223.).

¹³³ Szokás emiatt őket non-executive directorként is említeni, mivel nem tagjai a munkaszervezetnek, mégis részt vesznek annak munkájában külső félként, de mégsem alvállalkozói vagy tanácsadói a végrehajtó apparátusnak.

¹³⁴ A belső ellenőrzési normák közül a 2060-as IIA-standard egyébiránt ezt a belső ellenőrzés vezetőjének egyébként is kötelezővé teszi. Az IIA 2002-ben publikálta a 2060-2. számú gyakorlati útmutatót (Practice Advisory) az audit bizottsággal való kapcsolattartás témájában (Sawyer et al., 2003., p.1334.)

¹³⁵ Az eredeti angol használatban az „interface” terjedt el, disszertációmban ettől némileg eltérve én inkább a platform, illetve a „híd” elnevezést használom. Az interface szerepet kibontva lásd részletesen (Sawyer et al., 2003., p.1337.)

F15. Menedzsmentkontroll mint vezetési eszköz, illetve a vállalati kontrollingfunkció

A vállalatok szervezeti ábráján gyakran előtűnik a kontroller (controller¹³⁶), illetve a kontrolling szervezeti egység, amely a vállalat vezetői számára riportokat, beszámolókat készít, illetve koordinálja a tervezést, kulcsteljesítmény-mutatókat kísér figyelemmel, működteti a vezetői költségalkokációs rendszert, egyedi elemzéseket készít stb. Ilyen módon ez a személy vagy szervezeti egység is kontrolláló szerepet tölt be a vállalat belső működésében, azaz a kontrollkörnyezet része és kontrollfolyamatokat működtet, a belső kontrollrendszer egyik eleme. A kontrolling, a belső ellenőrzés és a belső kontroll közötti különbségeket részletesen lásd Ruud és társa cikkének 3. számú táblázatában (Ruud & Jenal, 2005., p.459.).

Azt, hogy mi a kontrolling feladatköre, mi tartozik bele, s kik a tevékenység címzettjei, haszonélvezői, nehéz egyértelműen megállapítani a sokféle kontrollingfelfogás és -nézet miatt. A különféle kontrolling-szakirodalmi megközelítéseket, a kontrollingfunkcióból eredő feladatokat, a kontrolling szervezeti kritériumainak történelmi fejlődését és nézőpontjainak különbségeit lásd részletesebben Horváth Péter (Horváth, 2011., pp.16-67.), valamint Szukits Ágnes (Szukits, 2015., pp.11-25.) művében leírva, illetve a Nemzetközi Kontrolling Szövetség¹³⁷ alapvetését a kontrollingterület kulcselemeit illetően (IGC, 2012., pp.1-3.).

¹³⁶ Önmagában a pozíció írásmódja is vita tárgya a szakirodalomban, lásd bővebben (Laáb, 2011., pp.42-48.), (Véry, 2008.), noha az MTA jövevényszóként a c-vel való írásmódot javasolja (MTA Nyelvtudományi Intézet, n.d.). A magyar átírás kontroller lenne, „k” betűvel kezdve, amely az angol nyelvben használt controller szó átvétele. Az angol controlling szó azonban a német nyelvterületen is elterjedt (a német nyelvterületen ugyanakkor az angolszász országokban nem ismerik, nem használják, és a controllingfunkciót a német szakirodalom is következetesen c betűvel kezdve használja, miközben a k-vel való írásmód lenne helyes). Időközben a magyar vállalatok, s kiemelkedők ezek között a multinacionális cégek, illetve a külföldi anyavállalattal működő társaságok, is átvették a nemzetközi írásmódot, ezért az eredeti controlling szót használják szervezetükben, organigramjaikon. Mivel disszertációm magyar nyelven készült, és mindvégig törekszem a lehetséges magyar fordítást használni, így továbbiakban én a kontrolling írásmódot használom azzal a megkötéssel, hogy az egyes alfejezetekben kifejtem az egyes irányzatok fő jellemzőit, tartalmi különbségeit. Az írásmód jelentőségéről és a szavak tartalmáról lásd bővebben (Bodnár, 2009., pp.XXI-XXVII.).

¹³⁷ International Group of Controlling (IGC), szervezetükről bővebben itt: <http://www.igc-controlling.org/index.php> (2015. 01. 27.)

Menedzsmentkontroll mint vezetői tevékenység

A menedzsmentkontroll angolszász megközelítésben létrejött, meghonosodott kifejezés. A kontrolltevékenység fő tartalma a vezetés által folyamatosan végzett, visszacsatoló tevékenység. Anthony és Govindarajan művében a menedzsmentkontroll kifejezést módszeresen így definiálják (Anthony & Govindarajan, 2009., p.7.):

„A menedzsmentkontroll az a folyamat, amelynek során a vezetők annak érdekében befolyásolják a szervezet tagjainak magatartását, hogy megvalósítsák a szervezet stratégiáját.”

Anthony és társa a menedzsmentkontroll-tevékenységet tehát folyamatként definiálja, és a vezetés részének, vezetői feladatnak tekinti. Művükben a menedzsmentkontroll-folyamatot a vállalati működés részeként, rendszerbe szervezeten értelmezik (Anthony & Govindarajan, 2009., p.4.):

„A menedzsmentkontroll-folyamat az a folyamat, amelynek révén a vezetők a szervezet minden szintjén biztosítják, hogy az általuk felügyelt emberek megvalósítsák a szándékolt (szervezeti) stratégiát.”

A menedzsmentkontroll-folyamat célja a célkongruencia¹³⁸ megteremtése, és számos tevékenységet foglal magába, ezek közül a szerzők szerint a legfontosabbak a következők:

- tervezés, annak meghatározása, hogy a szervezetnek mit kellene tennie;
- koordináció, a tevékenységek összehangolása;
- kommunikáció, azaz az információcsere megvalósítása;
- értékelés, az információk kiértékelése;
- döntés arról, hogy van-e szükség beavatkozásra, intézkedésre;
- befolyásolás, az emberek viselkedésének megváltoztatása.

A célkongruenciából eredően a szervezeteken belüli kontrolltevékenység a vállalat több szintjén jelenik meg, ezek a következők (Anthony & Govindarajan, 2009., pp.11-12.) és ezt elemzi (Bodnár et al., 1996., pp.25-27.):

- stratégiai szint, a stratégiaalkotás támogatása és az elfogadott stratégia lebontásának feladatai kerülnek ide;
- menedzsmentszint, amely a klasszikus vezetői folyamat, azaz a menedzsmentkontroll a már eldöntött stratégiák megvalósításában vállal szerepet;
- feladatkontroll szintje, amely az operatív végrehajtás szintjén biztosítja egy-egy meghatározott feladat eredményes és hatékony elvégzését.

¹³⁸ Magyar megfelelője a célegyezőség, jelentése, hogy amennyire csak lehet, a szervezeti célokat és az egyén saját céljait összhangba kell hozni. Lásd bővebben (Anthony & Govindarajan, 2009., pp.7-8.)

A szerzők szerint a menedzsmentkontroll-rendszerek kialakítását és működését a következő főbb elemek határozzák meg (Anthony & Govindarajan, 2009., pp.15-18.):

- a menedzsmentkontrollra ható környezeti jellemzők, ide tartoznak a kontrollfolyamatokra ható külső és belső adottságok, úgymint a szervezet stratégiája, a szervezeti struktúra, a kialakított üzletágak felelősségi és elszámolási típusokba sorolása.
- kontrollfolyamatok elemei, úgymint a stratégiai tervezés, az éves (operatív) kerettervezés, a végrehajtási tevékenység nyomon követése és a teljesítményértékelés, illetve a vezetői javadalmazás.
- a menedzsmentkontroll-rendszerek egyes szervezeti változatai, amelyek a hagyományos kontrolltevékenységek szervezeti megvalósítását foglalják magukban, ide értve a szolgáltatóközpontokat és a cégcsoportokon belüli, illetve a projektekre jellemző kontrollokat.

A menedzsmentkontroll-tevékenységet Merchant és Van der Stede művükben elsősorban eredménykontrollként (results control) értelmezik, de felfogásukban a vezetők által végzett kontrollt Anthony és társa definíciójához hasonlóan határozzák meg (Merchant & Van der Stede, 2012., p.6.):

„Management control, then, includes all the devices or systems managers use to ensure that the behaviors and decisions of their employees are consistent with the organisation’s objectives and strategies. The system themselves are commonly referred to as the management control system (MCSs).”

Merchant és Van der Stede a menedzsmentkontroll-rendszerek működését az elérendő eredmények kritériumai felől közelítik meg, azaz felfogásukban a végeredmény a döntő, és ez alapján ítéltethető meg a vállalat teljesítménye, illetve áttételesen a menedzsment teljesítménye, erőfeszítése is. Álláspontjuk szerint a vállalatvezetői belső kontrollrendszerek alaplogikája az eredmény-célkitűzés rendszeréből következik és a következő lépésekre tagolódik:

1. A teljesítményhez szükséges, kulcsfontosságú célkitűzések meghatározása, ide értve a vállalati üzleti modellt is, amely utóbbi szerint a társaság a saját működését megszervezi.
2. A teljesítmények mérése, azaz annak megállapítása, hogy a kulcsteljesítmények elérésében hol tart a vállalat, illetve ennek a mérésnek milyen objektív és szubjektív részei vannak egy szervezeten belül.
3. Céltértékek meghatározása a kulcsteljesítmények elérését illetően, azaz a vezetés által teljesítendő kulcsteljesítmény-mutatók minimálértékeinek meghatározása.

4. A menedzsment jutalmazása a siker elismerése céljából abban az esetben, ha a célkitűzések teljesültek, és a vállalat realizálta az elvárt eredményeket a kulcsteljesítmények során.

Merchant és társa művükben az eredmények kontrollját a következő, minimálisan szükséges elemekre bontják fel:

- azonosítani kell a kontrollt annak megtestesítője/forrása szerint, így ők megkülönböztetik az üzleti folyamatokból adódó kontrollt (pl. számítástechnikai rendszerek), a személyek által megkövetelt kontrollt (pl. auditor) és a vállalati kultúrából fakadó kontrollokat (pl. belső etikai normák), melyek együttesen hatnak a munkavállalók magatartására.
- a kontrollrendszert a következő egységekből, fő elemekből építik fel: felelősségi és elszámolási egységek kialakítása, tervezési feladatok, dolgozói javadalmazási program működtetése, melyek így egyszerre teljesítik az eredmény-célkitűzések elérhetőségét és mérhetőségét.
- objektív teljesítménymérő és -értékelő rendszer szükségessége a szervezeten belül, melyek a vállalat rövid és hosszú távú fejlődéséről adnak képet, ide értve az értékteremtést, a piaci helyzetet, a beruházások megtérülését és a könyvelési adatokon nyugvó számszaki eredményeket, valamint kitérnek a nem vagy nehezen mérhető teljesítményszakaszokra is.
- értelmezni kell a kontrolltevékenységek környezetét, mint például a vállalatra vonatkozó jogszabályokat, a társaságirányítási struktúrát, az etikai előírásokat, a multinacionális hálózatokba való beágyazódást stb. Idetartozik a vállalat szervezeti felépítése is, beleértve a pénzügyi funkciót és az azon belüli munkaköröket, mint például a kontroller, a treasurer vagy a vezetésnek alárendelt belső auditor.

Látható, hogy Merchant és Van der Stede művükben kiterjesztően értékelik a kontrollfolyamatokat, foglalkoznak a társaságirányítási szinttel és a napi operatív feladatok kontrolljával is. Anthony és Govindarajan ezzel szemben a kontrollfolyamatok működésének elemeire helyezi a hangsúlyt, és mélyebben érinti a kommunikáció és a beszámolási rendszerek fontosságát. A menedzsmentkontroll-rendszerek különböző megközelítéseinek hasonlóságait és kritikáit a Kontrollerek Nemzetközi Szövetsége (IGC) külön is vizsgálta, az így keletkezett összehasonlító kritikát lásd bővebben Berry és társai művében (Berry et al., 2005., pp.17-28.).

Simons definíciójában átveszi Merchant és Van der Stede meghatározását, de a menedzsmentkontroll-rendszernek a középpontjába a vezetők információval való ellátását helyezi annak érdekében, hogy a vezetők irányítsák a vállalat tevékenységét (Simons, 1995., p.5.). Simons a vállalati kontrollrendszereket négy kategóriába sorolja be, s az információkat szerinte e kontrollok szerint kell gyűjteni,

értelmezni, s mindezt a vállalati célok elérése érdekében tenni. E szerint léteznek (Simons, 1995., pp.177-181.), (Simons, 2000., pp.301-316.):

- az üzleti lehetőséget, az alapvető üzleti modellt és a piacot vizsgáló, úgynevezett hiedelmekre irányuló kontrolllok;
- a kockázatokat feltáró és attól a szervezetet megvédő, úgynevezett preventív kontrolllok;
- a vállalati teljesítményt vizsgáló és a kritikus mutatókat magukban foglaló diagnosztikai kontrolllok;
- a stratégia megvalósítását nehezítő, az üzleti modellt alapvetően akadályozó körülményeket és kitekintéseket, kitörési pontokat vizsgáló interaktív kontrolllok.

A menedzsmentkontroll fenti, angolszász megközelítését további szerzők is átvették, illetve alapul vették, s a későbbiekben már a kontinentális országokban is hivatkoznak rájuk. Például Nilsson és társai definíciója a következő (Nilsson et al., 2011., p.14.):

„Management control consists of formalised information-based routines, structures and processes which management uses to formulate and implement strategies by influencing behaviour within the organisation.”

Felfogásukban a kontroller a menedzsmentkontroll-tevékenységet ellátó vezetőket, a stratégiaalkotói és -megvalósítói szintet, valamint a vállalat működését, a stratégia megvalósítását hangolja össze.

Számos szerző – főleg korábbi, a 2000-es éveket megelőző műveikben – a menedzsmentkontroll-feladatkört a vezetői számvitel¹³⁹ (management accounting) részének tekintti, és azon belül magyarázza fő tartalmi elemeit, mint például a belső riportok készítését a vezetés részére, a tervezést, illetve a költségallokációs feladatok ellátását és az árazási feladatokat (Garrison, 1985., pp.IX-XVII.), (Lucey, 1996., pp.130-254.), (Atkinson et al., 1997., pp.500-603.), (Needles et al., 1999., pp.199-328.). Műveikben a kontroller hangsúlyosan úgy jelenik meg, mint a számviteli információs rendszer egyik felhasználója, aki egyben döntés-előkészítő, illetve riportáló feladatokat is ellát ezen számviteli adatokra építve.

¹³⁹ E felfogásban a számvitel alapvetően két részre osztható: ahol a vezetői számvitel a belső, azaz a menedzsment részére szóló információkat gyűjti, állítja elő, illetve elemzi, míg a pénzügyi számvitel (financial accounting) a külső feleknek szóló, klasszikus éves beszámoló összeállítására és annak könyveléssel való alátámasztására szolgál.

Controlling mint funkció

A controlling kifejezés (c-vel vagy magyarosítva k-val írva), illetve a controllingkonceptió elsősorban a kontinentális országokban, főleg német nyelvterületen nyert teret, és a vezetést támogató kontrollt egyfajta funkcióként, eszközként értelmezi (Horváth & Partners, 2009., p.15.):

„A controlling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információellátás összehangolása. E feladat megvalósításáért a controller a felelős.”

E klasszikus felfogásban a menedzsment a döntéshozó feladatkört látja el a vállalat életében, felelős az eredményekért és a stratégia megvalósításáért, míg a controller az ehhez szükséges információkat, javaslatokat szállítja a menedzsment számára, azaz koordináló szerepkört tölt be a vállalatban. A controlleri munkakör tehát eszköz a vezetés számára, rajta keresztül érvényesül a menedzsmentnek az információgyűjtő és -értékelő feladata, a controller látja el a tervezéssel és beszámolóssal kapcsolatos koordinációs és moderálási feladatokat.

A kontrollinglevékenység e felfogásban, Horváth Péter szerint klasszikusan a következőkre terjed ki:

- A controllingrendszer kiépítése és működtetése általánosságban, az ehhez szükséges kontrollingszervezet kialakítása és a controlleri munka beágyazása a vállalati folyamatokba.
- Stratégiai, többéves (üzleti) és éves operatív (keretgazdálkodási) tervek kialakítása a vállalatban, e folyamat koordinálása, illetve ezen tervek továbbbontása szervezeti egységekre, projektekre.
- Átfogó információs és beszámolási rendszer kiépítése és működtetése, amely a vezetőknek szóló információkat, riportokat, jelentéseket biztosítja a teljesítményekről, mutatószámok aktuális helyzetéről. Ez magában foglalja a számítógépes támogatást és a vezetői információs alkalmazások kiépítését, működtetését is.
- A vezetői számvitelre épülő egyedi, a konkrét cégre szabott belső költséggazdálkodási, költségelszámolási és fedezetszámítási rendszer kidolgozása és működtetése – a termékek, illetve szolgáltatások hatékonyságának, fedezetének, nyereségtartalmának meghatározása végett.

Reichmann könyvében a kontrollinglevékenységek célját úgy jelöli, mint amelyek segítik a tervezési feladatokat és a tervek, illetve célkitűzések elérését, az eredmények realizálását a szervezetekben. Felfogásában idetartozik minden tevékenység, amely a stratégiai célok nyomon követésével és mérésével kapcsolatos, beleértve a pénzügyi teljesítmény mutatószámainak, az eredményességnek és a likviditásnak a nyomonkövetését (Reichmann, 1995., p.3.).

Steven M. Bragg, noha nem német nyelvterületről származik, mégis funkcióként tekint a kontrollingra, és művében a kontroller gyakorlati, napi feladatait veszi számba, úgymint a tervezés és a tervek irányába való haladás koordinálása, a mérés és értékelés és a beavatkozási lehetőségek elemzése (Bragg, 2011., pp.2-5.).

Francsovcics Anna a controlling fejlődésének sajátosságai című doktori értekezésében a német controllingiskola koncepcióját részletesen elemzi, bemutatja (Francsovcics, 2005., pp.48-62.).

A hazai kontrolling-szakirodalom jórészt a kontinentális megközelítést alkalmazza műveiben, és elfogadja Horváth Péter meghatározását. Ennek megfelelően a tervezés, információgyűjtés és beszámolási rendszer kiépítését ismerteti művében részletesen Hanyecz Lajos (Hanyecz, 2006., pp.20-44.). Ezt a megközelítést fogadja el a Magyar Controlling Egyesület alapítói által készített Ágazati és Funkcionális Controlling című mű (Véry, 2004., pp.13-14.) is, mely szerint a controlling irányítási rendszerként működik a vállalatban a menedzserek és a kontrollerek együttes munkája által.

Körmendi Lajos és Tóth Antal művükben a controllingot elsődlegesen úgy említik, mint ami a tervezést, a terv megvalósulásának ellenőrzését, az eltérések döntéselőkészítő elemzését és az ezen tevékenységekkel összefüggő információkezelést vállalja fel (Körmendi & Tóth, 2003., p.11.). Hasonló modellt mutat be könyvében Boda György és Szlávik Péter, akik a controllingot a tervek koordinálójaként, számviteli információkból kinyert tényadatok értelmezőjeként és beavatkozásra ösztönző irányítóként határozzák meg (Boda & Szlávik, 1999., pp.15-16.). Sinkovics Alfréd könyvében például az erőforrások hatékony kihasználásának megállapítása áll a középpontban a kontroller feladatát illetően (Sinkovics, 2007., pp.20-21.). További hazai szerzők különféle, de a fentiekhez idomuló, hasonló kontrollingfelfogásait foglalja össze többek között Dr. Kondorosi Ferencné (Hágen & Kondorosi, 2011., pp.10-22.) és Szukits Ágnes (Szukits, 2015., pp.41., 110.) is.

Látható azonban, hogy controllingtevékenység kontinentális felfogása és az angolszász megközelítés között vannak átfedések (pl. tervezési horizontok, jelentéstétel, információs adatok bázisának biztosítása, vezetők támogatása). A kontinentális kontrollingfelfogás mára igen nagymértékű közeledést mutat a menedzsmentkontroll-rendszerek angolszász megközelítésű koncepciójához. Ezt erősíti a kontrollerek küldetését¹⁴⁰ tartalmazó, 2013-ban elfogadott új IGC-

¹⁴⁰ A magyar fordítás elérhető az International Group of Controlling (IGC) honlapján is itt: http://www.igc-controlling.org/img/pdf/controller_u.pdf (2015. 01. 27.).

kinyilatkoztatás is, amely a célkitűzésekből levezeti a kontroller legfontosabb öt feladatát is, s ebben az ellenőrzés szó már nem jelenik meg, mivel az ellenőrzést maga a vezetés végzi el, ellenben a kontrolleri feladatok a menedzsmentkontroll-irányzathoz hasonló felfogást követnek (IGC, 2013., p.1.):

„A controllereknek az a küldetése, hogy a menedzsment partnereként jelentős mértékben hozzájáruljanak a szervezeti teljesítmény javításához.

A controllerek 5 fő feladata:

- *A controllingfolyamat menedzselése*
A controllerek kialakítják és támogatják a célkitűzés, tervezés és irányítás folyamatát annak érdekében, hogy a döntéshozók célorientáltan tudjanak tevékenykedni.
- *Jövőbe tekintő koordináció*
A controllerek gondoskodnak arról, hogy a szervezet tudatosan foglalkozzon a jövővel, s ezzel lehetővé teszik az esélyek kihasználását és a kockázatok kezelését.
- *Célok összekapcsolása a szervezet minden szintjén*
A controllerek egységes egészzé integrálják az összes szervezeti szereplő céljait és terveit.
- *Controllingrendszerek fejlesztése és az adatok jó minőségének a biztosítása*
A controllerek fejlesztik és gondozzák a controllingrendszereket, biztosítják az adatok jó minőségét és gondoskodnak a döntésekhez szükséges információkról.
- *Gazdasági racionalitás feltételeinek biztosítása*
A controllerek a szervezet közgazdasági lelkiismereteként elkötelezetten tevékenykednek az egész szervezet érdekében.”

F16. Kontrollálás a vállalati szintű működési és irányítási szabványokban

A vállalati kontrolltevékenységek között említjük a folyamatokba épített, illetve az automatizált kontrolltevékenységeket. E kontrollok jellemzően egységes szabványokban, illetve ezeket tovább bontó, belső vállalati utasításokban, normákban, eljárásrendekben testesülnek meg. A vállalatokon belüli kontroll, visszacsatolás, a vezetők irányába történő visszajelzés egyik nagy területét jelentik a

szabványok¹⁴¹ által szabályozott vállalati irányítási rendszerek, mint például a minőségirányítási rendszer, környezetközpontú irányítási rendszer stb. Ezek szabályozási tárgyukból kifolyólag lehetnek átfogó irányítási szabványok (pl. minőségirányítási, környezetirányítási, munkaegészségügyi) és konkrét tárgykört, területet szabályozók (pl. kockázatkezelés, információvédelem, élelmiszer-biztonság stb.). Ezek közül is kiemelkedő és átfogó az ISO 9001:2008-as vállalati minőségirányítási szabvány, melyet a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet¹⁴² kezel. E szabványoknak azért van jelentőségük, mert világszerte kb. egymillió ISO 9001 szerint tanúsított cég létezik, amelyek egyazon alapszabványra alapozva működnek (Löffler et al., 2011., p.567.).

Az ezredfordulóra a különféle minőségügyi elvek konkrét standardokká, szabványokká értek meg, melyek hivatalosan elfogadottá és publikálttá váltak. Alkalmazásuk mindig önkéntes, de hatóság vagy jogszabály a szabvány/standard alkalmazását kötelezően is előírhatja. Míg korábban a minőségbiztosítás csak a termelésben volt elfogadott, és ott is inkább csak minőség-ellenőrzésből állt, később pedig minőségiszabályozásnak tekintették, addig mára a PDCA¹⁴³-logikákra épülő, tudatos vállalatirányítási rendszerek jelentős hangsúlyt helyeznek az átfogó kontrollokra a vállalaton belül. Jól mutatja ezt nevük is, mely a hatályos sztenderdek alapján minőségirányítási-rendszer, amely megnevezés azt jelképezi, hogy a rendszer egyben a vállalat működésének keretét szabó irányítási filozófia is, s nem szűkül le pusztán a statisztikai mintavételre az üzemben. Fókusz a egész vállalatra, annak minden működési területére (beszerzés, értékesítés, képzés, menedzsment stb.), tervszerűségére, munkatársaira, beszállítóira is kiterjed. Az ISO szabvány lefedi a teljes értékalkotó és támogató folyamatrendszert a szervezeteken belül, ebből kifolyólag jelentős hatással bír az alkalmazott kontrollokra, kontrolltevékenységekre.

Valamennyi minőségügyi megközelítés, illetve szemlélet gyakorlatilag a PDCA-ciklusra építi logikáját, melynek a harmadik eleme (C=check) ugyancsak az ellenőrzési, visszacsatolási tevékenység. A „check” meghatározása a következő (Magyar Szabványügyi Testület, 2009., p.6.):

¹⁴¹ Hazánkban a szabványnak konkrét, törvényben rögzített definíciója van. Ez a 1995. évi XXVIII. törvény alapján a következő: „4. § (1) A szabvány elismert szervezet által alkotott vagy jóváhagyott, közmegegyezéssel elfogadott olyan műszaki (technikai) dokumentum, amely tevékenységre vagy azok eredményére vonatkozik, és olyan általános és ismételt alkalmazható szabályokat, útmutatókat vagy jellemzőket tartalmaz, amelyek alkalmazásával a rendező hatás az adott feltételek között a legkedvezőbb.”

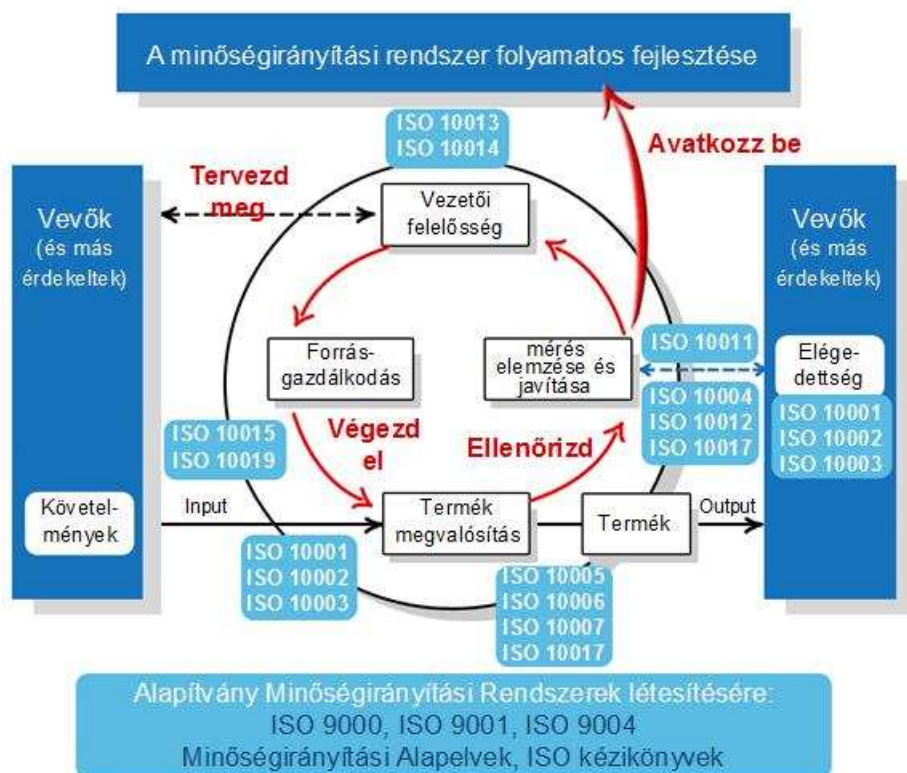
¹⁴² A szervezet nevéből ered az ISO rövidítés, mivel angol eredeti neve International Organization for Standardization. A szervezetről bővebben itt lehet olvasni: <http://www.iso.org/iso/home.html> (2015. 01. 21.)

¹⁴³ Az egyes betűk a ciklus egy-egy állomását jelölik: P=Plan/tervezés; D=Do/végrehajtás; C=Check/ellenőrzés; A=Act/visszacsatolás, beavatkozás.

„check: (ellenőrzés) a folyamatok és a termékek figyelemmel kísérése és mérése a politikákhoz, célokhoz, valamint a termékekre vonatkozó követelményekhez viszonyítva, és az eredmények jelentése.”

Ellenőrzés és visszacsatolás az ISO 9001 szabvány szerint

Az ISO 9000-es szabványcsalád alapfogalmakból és szótárból (9000), a minőségirányítási rendszer alapszabványainak, követelményeinek előírásából (9001), és a tartós siker irányítási eszközeiből (9004) áll. Erre épülnek rá a további szabványok, mint például az auditszabályok (19011). Ezek összefüggéseit a folyamatszempléletű minőségirányítási modellel az alábbi összetett, 20. ábra szemlélteti.



20. ábra: ISO folyamatszempléletű minőségirányítási modell és más szabványok kapcsolata

Forrás: Berényi László (szerk) (2011): Minőségügy alapjai, elektronikus tananyag, Az irányítási rendszer modellje http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/minmen/az_irnytsi_rendszer_modellje.html (2015. 01. 21.)

A jelenleg hatályos ISO 9001:2015 szabvány¹⁴⁴ saját követelményrendszert állít a szervezetek elé, mely alapelvekből és konkrét szabványelemekből áll össze, úgymint

¹⁴⁴ Itt a szabvány aktuális, 2016. 10. 12-én érvényes hivatkozása látható (magyar megfelelője: MSZ EN ISO 9001:2015), bár a társaságok többsége még a régebbi, ISO 9001:2009 szabvány verziója szerint működik. A 2009-es szabvány is természetesen más, korábbi szabványokra épül, azok utódának tekinthető, mint például az

dokumentációs kötelezettségek, erőforrásokkal való gazdálkodás, vezetőség felelősségi köre, tudatos döntéshozatal követelménye stb. Az ISO 9001 tanúsítványt megszerző vállalat tehát eleget tesz a szabványban leírt kritériumoknak, amennyiben a követelményeket jelentős hiba nélkül teljesíti.

Az ISO 9000:2005 szabvány mélyrehatóan foglalkozik az egyes ellenőrző-megerősítő fogalmakkal. E szabvány az ISO 9001-es szabványcsalád fogalomtára (MSZT, 2005.). Ezek szerint az egyes használt fogalmak jelentése a következő (zárójelben utána a szabvány hivatkozási pontja):

- *„ellenőrzés: a megfelelés kiértékelése megfigyeléssel és ítéletalkotással, továbbá értelemszerűen méréssel, vizsgálattal vagy idomszeres ellenőrzéssel.” (3.8.2)*
- *„vizsgálat: egy vagy több jellemző (3.5.1.) valamely eljárás (3.4.5.) szerinti meghatározása.” (3.8.3)*
- *„igazolás (verifikálás): annak megerősítése objektív bizonyíték (3.8.1.) szolgáltatásával, hogy az előírt követelmények (3.1.2) teljesültek.” (3.8.4.)*
- *„átvizsgálás: tevékenység, amely a vizsgálat tárgyára vonatkozóan az alkalmasság, a célnak való megfelelés és az eredményesség meghatározására irányul, a kitűzött célok elérése érdekében.” (3.8.7.)*
- *„audit: auditbizonyítékok (3.9.4) nyerésére és ezek objektív kiértékelésére irányuló módszeres, független és dokumentált folyamat (3.4.1) annak meghatározására, hogy az auditkritériumok (3.9.3.) milyen mértékben teljesülnek.” (3.9.1)*

A fentiekből kitűnik, hogy a minőségirányítási megközelítésben a követelmények teljesülését az igazolás és nem az ellenőrzés igazolja vissza. Más kontextusban használja a szabvány az ellenőrzés szót is, mint azt korábbiakban a pénzügyi ellenőrzésnél bemutatam. És végül az átvizsgálás szó definíciójában is más jelentést olvashatunk, mint azt a számviteli ellenőrzés szóhasználatában megszoktuk.

Ugyanakkor – a definíciók tartalmára és a szabvány logikájára építve – itt is megtaláljuk azokat az alapvető vállalatirányítási elemeket, melyek meghatározzák egy minőségközpontú irányítási rendszer követelményeit, egyben nagyban hasonulnak a COSO-keretrendszerben lefektetett célokhoz. Ezek a következők:

ISO 9001:2000, vagy az ISO 9000 – ISO 9004 szabványcsalád, vagy az azt megelőző BS 5750-es brit szabvány, illetve az ISO 8402-es szabvány (Löffler et al., 2011., pp.552-554.).

- szükséges a követelmények (célok, elvárások, etalonok stb.) meghatározása, lefektetése helyben,
- folyamatos és módszeres adatgyűjtés, információfeltárás és -elemzés, kiértékelés zajlik,
- megkerülhetetlen a vezetőség felelőssége a kiértékelésben, és irányító szerepe van a folyamatokban és a visszacsatolás során,
- szükség szerint be kell avatkozni és helyesbítő vagy megelőző intézkedéseket kell tenni annak érdekében, hogy az eredeti követelményeket a szervezet teljesíthesse.

A hatályos szabványok alapján a minőségirányítás a szervezet irányításának része. A szervezet pedig akkor tud sikeres lenni, ha az irányítási rendszert (beleértve a minőségirányítást is) folyamatosan fejlesztik az összes érdekelt fél szükségleteinek figyelembevételével (MSZT, 2005., p.8.). Ezért a szabvány előírja és meghatározza a menedzsment, a felső vezetés konkrét szerepét a minőségirányítási rendszerekben azáltal, hogy dokumentálniuk kell a szervezet folyamatait, időközönként át kell vizsgálniuk az irányítási rendszer működését (C=Check, ellenőrzés, kontroll), biztosítaniuk kell az erőforrásokat a rendszer működtetéséhez, így a belső auditokhoz is. A visszacsatolás adatait, az audittól kapott információkat pedig fel kell dolgozniuk, szükség szerint be kell avatkozniuk, amely a PDCA-ciklus utolsó eleme (A=Act, beavatkozás, módosítás intézkedése).

A szabvány meghatározza a követelmény definícióját, amely „kinyilvánított igény vagy elvárás, amely általában magától értetődő vagy kötelező” (ISO 9000:2005. 3.1.2 pontja). Ezek azok a követelmények, amelyeket a szervezetnek folyamatai kapcsán – ide értve a termelést/szolgáltatást, a gyártást, az értékesítést stb. is – meg kell határozni és teljesítenie kell. Ezek betartására pedig auditokat kell végeznie. Az ISO alapfogalmak szerint a minőségbiztosítási audit többlépcsős, és céljai a következők az ISO 9000:2005. 3.1.2 pontja szerint:

„Az auditokat arra használják, hogy meghatározzák a minőségirányítási rendszer követelményeinek való megfelelés mértékét.”

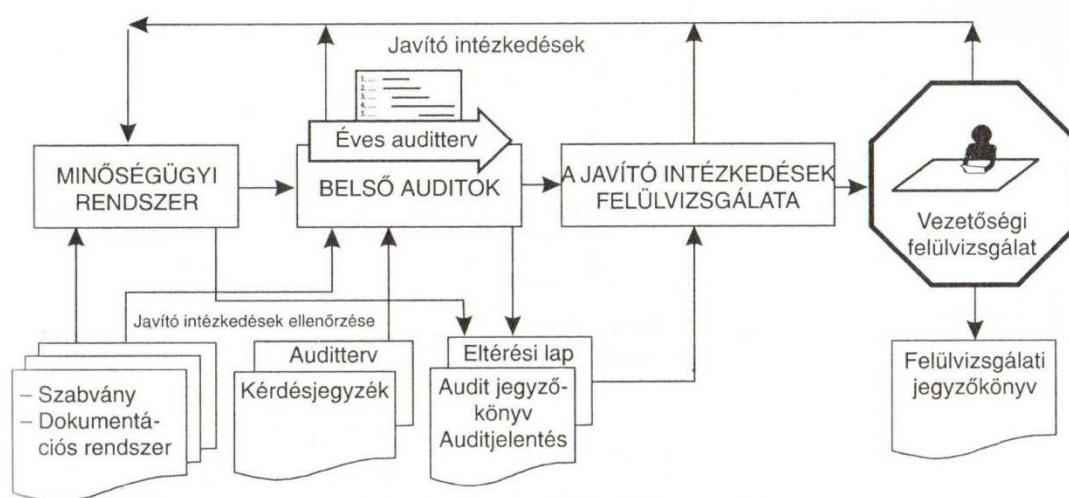
Ebből kifolyólag az audit visszajelzés a vezetés, a menedzsment számára az általa elérendő, kitűzött célok teljesítéséről. A szabvány az auditok szintjét a következőképpen határozza meg (ISO 9000:2005. 2.8.2 pontja):

- első szint a belső önértékelés, amikor a szervezet maga ellenőrzi a követelmények teljesülését. Ez történhet folyamatba épített ellenőrzéssel és belső auditor által meg támogatott auditálással;
- második szint a vevők által elvégzett audit a beszállítónál, szolgáltatónál, melynek célja megbizonyosodni arról, hogy a partner garantálni tudja a minőséget a vevő számára;

- harmadik szint a független, külső és általában akkreditált felek által végzett audit, melynek célja annak kimondása és tanúsítása, hogy az irányítási rendszer a szabványban rögzített követelmények szerint működik.

Ugyanakkor Gutassy Attila a művében az auditok felbontására más rendszerezést is használ (Gutassy, 2003., pp.20-21.): 1. Az audit tárgya szerinte lehet működési rendszer, előállított termék (és szolgáltatás), a szervezet maga, illetve ember (munkavállaló); míg 2. az ellenőrzést (auditot) végzők szerint megkülönböztetünk belső és külső auditot, mely utóbbi lehet vevői audit vagy tanúsító audit.

A vállalati belső auditok folyamatát és az auditdokumentációkat a 21. ábra szemlélteti:



21. ábra: Minőségirányítási belső auditok folyamata és dokumentumai

Forrás: (Koczor, 2006., p.301.), 10. ábra

Az auditok tartalmát és a követelményeket az ISO 9001:2008 szabvány egyes pontjai határozzák meg. Ezek közül a pénzügyi-számviteli terület számára lényeges szempontokat (önkéntesen) kiemeltem. Ezek a következők (zárójelben a végén a szabvány egyes pontjaira történő hivatkozások):

- Folyamatszemlélet: azaz a vállalkozásnak meg kell határoznia az értékesített termék előállításának vagy szolgáltatás nyújtásának egymás utáni lépéseit és azok kölcsönhatásait, s mindezeket dokumentálnia kell kézikönyvben, eljárásokban, munkautasításokban, kísérő dokumentumokban (pl. folyamatábrák) (4.1). Ebből következően az auditnak feladata annak megállapítása, hogy vannak-e a vállalati működést irányító folyamatleírások, és azok megfelelően dokumentáltak-e, valamint hogy azok a ténylegesen zajló folyamatokat tartalmazzák-e.
- Vezetés felelőssége és elkötelezettsége: a vállalat vezetésének feladata a vállalati minőségirányítási rendszer működtetése, s egyben törekednie kell

ennek megújítására (5.1). Ennek értelmében az audit során a vezetés tudatosságát és szándékát kell vizsgálni a minőségirányítási rendszer működtetésére vonatkozóan.

- Vevőközpontúság, tudatosság és célkijelölés: vagyis a szervezetnek ismernie kell a vevő(k) igényeit, és ki kell tűznie ehhez igazodó, reális célokat, amelyeket el akar érni. Továbbá azonosítania kell azokat a követelményeket, amelyeket a külső felek támasztanak a szervezettel szemben, és amelyek a célokra hatást gyakorolnak (5.2-5.4). Az auditnak az a feladata, hogy megbizonyosodjon arról, hogy a vevői igényfelmérések és a célkitűzések megtörténtek, azok léteznek, valamint a szervezet a környezeti befolyásoló impulzusokat regisztrálja, követi, elemzi saját működésére hatóan.
- Gondoskodás az erőforrásokról: vagyis a minőségirányítási rendszer működtetéséhez és fejlesztéséhez szükséges anyagi, személyi, információs stb. erőforrásokat rendelkezésre kell bocsátani a vállalat munkatársai számára (6.1). Az audit során arról kell tehát megbizonyosodni, hogy milyen bizonylatok, dokumentumok igazolják azt, hogy ez megtörtént, és ez mennyire arányos, mennyire folyamatos.
- Visszacsatolás szükségessége: azaz a működés során méréseket kell végezni, melyek a termékekre, a folyamatokra, az inputokra és az outputokra is kiterjednek. Ezeket értékelni és minősíteni kell, hasonlítani kell a tényeredményeket a tervekhez, követelményekhez, és szükség szerint be kell avatkozni (8.2-8.4). Az audittevékenység során arról kell tehát megbizonyosodni, hogy megtörténtek a mérések, van objektív és megbízható, tényszerű leírás a jelen helyzetről, és azt összevetették a célkitűzésekkel.
- Beavatkozás szükségessége: amennyiben bárki (munkatársak, vezetők, auditorok, vevők, beszállítók, hatóságok stb.) a követelményektől való eltérést azonosít, a szervezet köteles azt – a kivizsgálást követően – orvosolni és a további hibás működést kiküszöbölni, azaz a nemmegfelelőséget megszüntetni. (8.5.2-8.5.3). Az auditor feladata arról meggyőződni, hogy a nemmegfelelőségeket feltárták a működés során, és ezekre a vállalat vezetése reagált, tényeken alapuló döntést hozott, beavatkozott, helyesbítő és megelőző intézkedéseket tett.

A követelmények teljesítését audit keretében kell megállapítani, melynek szabályrendszerét az ISO 19011:2002 szabvány írja le részletesen (MSZT, 2002.). A szabvány az auditok lebonyolításával kapcsolatosan a következőket írja elő a szervezet számára:

- Az audit független, tárgyilagos tevékenység, melyet elfogulatlanul kell végezni, és a megállapításokat bizonyítékokra alapozva kell meghozni. Az auditoroknak etikusan, kellő szakmai gondossággal, a valósághoz hűen kell állításait megfogalmazniuk és alátámasztaniuk (3.1-3.5 illetve 4. pont).
- Az auditokat előre tervezetten kell végezni. Szükséges éves auditprogramot összeállítani, egy-egy vizsgálatra vonatkozóan pedig audittervet kell készíteni a vizsgálat megkezdése előtt (3.11-3.12 és 5. pont).
- Az audit lefolytatásának részletszabályait be kell tartani, mind az auditot végző, mind az auditált kötve van a szabályokhoz, előírásokhoz (6. pont).
- Az auditorok humán tudását, ismereteit folyamatosan bővíteni kell, garantálni kell, hogy munkájuk során a szükséges képzéseket és ismeretanyagokat megkapják (7. pont).

Az ISO rendszerekben használatos auditeszközök és -módszerek nem különböznek lényegesen a más modellekben ismertetett, alkalmazott vizsgálati eszközöktől¹⁴⁵. Gutassy művében ezeket részletesen ismerteti, úgymint nyitó értekezés a szükséges kommunikáció megalapozásával, helyszíni ellenőrzések végzése, megfigyelés, dokumentumelemzés, interjúkészítés, mintavétel stb. (Gutassy, 2003., pp.47-57.).

Gutassy Attila és Koczor Zoltán műveikben bemutatnak több olyan szempontot is, melyek a minőségirányítás szoros kapcsolatát jelenítik meg más vállalati területekkel, így például a belső kontrollrendszerrel:

- A minőségbiztosítási rendszerek főleg folyamatba épített és azonnali ellenőrzési módszereket alkalmaznak, írnak elő a társaságok belső működését illetően. Ilyenek például az idegenáru-átvétel, a gyártásközi ellenőrzés vagy a végellenőrzés, az itt születő igazoló bizonylatok pedig később a pénzügyi-számviteli támogató folyamatokban is megjelenhetnek. Ezzel szemben az utólagos ellenőrzések – mint például az auditok, vezetőségi átvizsgálás, beszállítók értékelése stb. – inkább reakálási, intézkedési lehetőséget, korrekciós beavatkozást tesznek lehetővé a menedzsment számára (Gutassy, 2010., pp.83-92.).
- A minőségköltségek alakulása alapvetően a minőségbiztosítási terület sajátossága, de a költségeket szem előtt tartó vezetőnek az szemléletét nagyban befolyásolják az így kapott számszaki adatok. Azt ugyanis célszerű tudni, hogy mi okozza a nem tervezett költségeket, hol vannak a fel nem

¹⁴⁵ A belső ellenőrzés, kontroll, revízió, audit stb. során alkalmazott vizsgálati eszközök és módszerek összefoglaló jegyzékét az 2. számú függelék mutatja be felsorolásszerűen.

tárt veszteségek, illetve hol van az egyensúly az alul-, illetve túlszabályozásban, melyeknek mekkora a haszna és a ráfordítása a vállalatban (Koczor, 2006., pp.310-321.).

- A szabvány a vezetés számára tényeken alapuló döntéshozatalt ír elő, azonban a tények nem maguktól születnek, hanem azokra bizonyítékokat kell szolgáltatni. Ezek pedig éppen a mérésből fakadó eredményadatok, naturális és pénzügyi mutatószámok és a teljesítménymérő rendszer mutatószámai lehetnek (Koczor, 2006., pp.61-66.).
- A külső felek által megfogalmazott követelmények kapcsán a jogszabályok adta kereteket is figyelembe kell venni, a társaságnak ezeket a szabályokat azonosítani kell, és a nekik való megfelelést a vállalat működése során biztosítani kell, s erről az auditok során ugyancsak meg kell bizonyosodni (Gutassy, 2003., p.189.), (Gutassy, 2010., p.47.).
- A kockázatkezelés a minőségirányításnak is része, nem tér el a korábban általam ismertetett COSO-ERM modellről, illetve egyéb kockázatkezelési modellektől. A minőségirányítási rendszer is megköveteli a kockázatok feltárását, elemzését és arra előírt vezetői reakciókat. Ennek eszközei a minőségfejlesztés területén inkább műszaki jellegűek (pl. FMEA, 6σ módszer, hibafa-elemzés, SPC), míg a vezetés és az erőforrás-kezelés területén inkább szervezési és gazdasági orientációjúak (pl. benchmarking, poka-yoke módszer, kaizen) (Koczor, 2006., pp.144-166.).

Kontroll az ISO 31000 kockázatkezelési szabványban

Az ISO 31000:2009 szabvány¹⁴⁶ a kockázatmenedzsment szabványa, elvek gyűjteménye és hozzá kapcsolódó útmutató, mely szektorsemlegesen¹⁴⁷ írja le a kockázatkezelés módját, elvárásait a szervezeten belül. Az ISO 31000 szabvány nem a COSO-modellt lefedő vagy azt legalizáló szabvány, de igen nagy átfedésben van az ott bemutatott, alkalmazott elvekkel, módszerekkel. Az ISO 31000 módszertani jellegű szabvány, ezért nem lehet közvetlenül tanúsításra felhasználni, de jó alapul szolgálhat a vállalaton belüli kockázatmenedzsment-módszerek kialakításához, fejlesztéséhez. Mivel pedig a kockázatok menedzselése¹⁴⁸, kezelése erősen összefügg a szervezet környezetének monitoringjával és belső adottságainak ellenőrzésével, így a szabvány a belső kontrollt is befolyásolja (s a COSO-modell szerint a kontrollkörnyezet része is egyben) (Goutama, 2013., pp.14-17.).

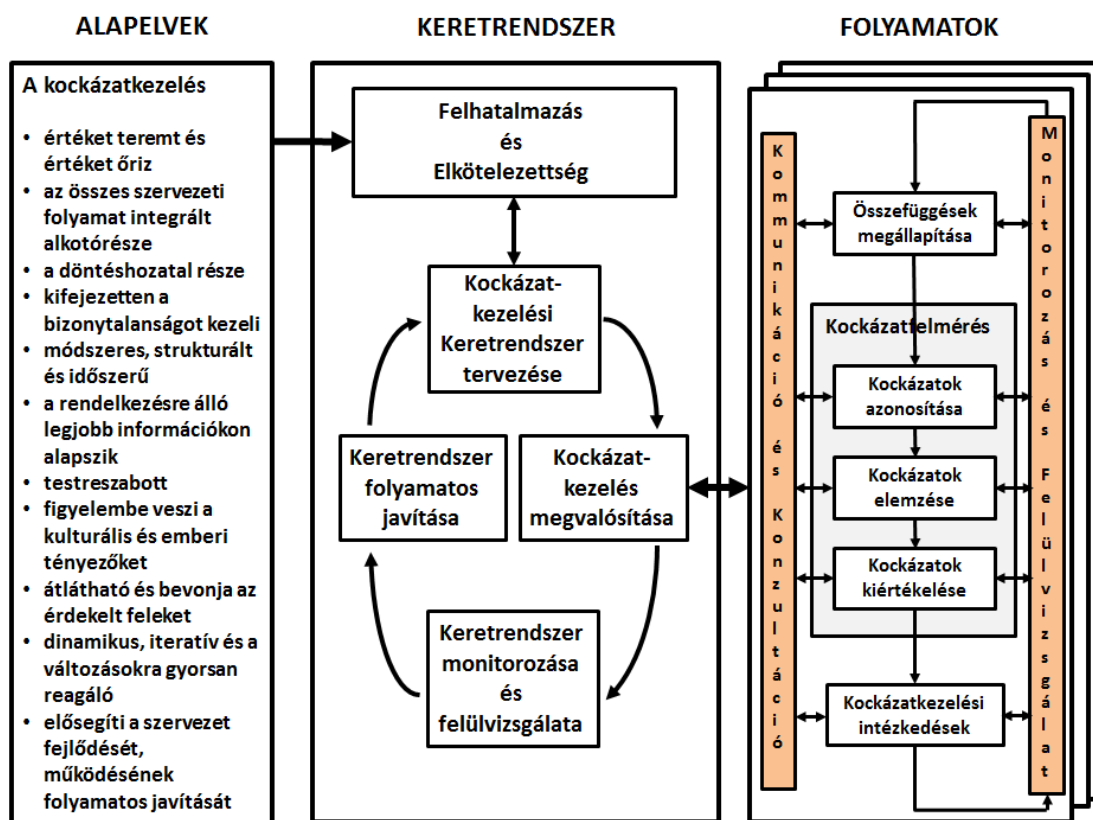
¹⁴⁶ Magyarországon MSZ EN ISO 31000:2015. szabványszámmal érhető el a magyar hivatalos fordítás.

¹⁴⁷ Értsd: egyszerre alkalmazható az üzleti, a költségvetési és a nonprofit szférában, mivel felépítése és tartalma olyan általános elveket rögzít, amelyet valamennyi szervezet alkalmazni tud.

¹⁴⁸ A vállalatot esetlegesen fenyegető kockázatok felsorolását lásd a 3. számú függelékben.

A szabvány célja egységesíteni a vállalati kockázatok kezelésének eszköztárát. A szabvány kitér a kockázatok felismerésének, felmérésének, elemzésének és kiértékelésének rendjére, valamint a beavatkozás, a kezelés módjait is meghatározza alapszinten (Ivanyos, 2012.).

Az ISO 31000 szabvány logikai felépítését és szervezeten belüli működését a 22. ábra szemlélteti¹⁴⁹:



22. ábra: ISO 31000 kockázatkezelési elvek, keretrendszer és folyamatleírás

Forrás: (Ivanyos, 2012., p.1.)

Kontrollok további szabványokban, normaalapú rendszerekben

Az ISO 9001 és az ISO 31000 szabvány mellett létezik több olyan egyéb modell is, melyek a vállalati kontrollmechanizmusokra visszahatnak, azt szabályozni, standardizálni törekednek, ugyanakkor a kontroll nem hangsúlyos bennük. Ilyen például a TQM-filozófia szerint működő irányítási elv, amely a vevői elégedettséget helyezi a középpontba, de mindezt a vállalkozás erőforrásainak leghatékonyabb kihasználása révén kívánja elérni (Gutassy, 2010., p.270.). A TQM 5 alapelve közül az

¹⁴⁹ Az eredeti ábra az ISO 31000-es szabványban Nr. 1. számmal jelölve található meg, címe: Relationships between the risk management principles, framework and process.

egyik a vezetés tudatossága, hiszen ő felelős a kinyilvánított célokért, és azok elérésére kell ösztönöznie a vállalat dolgozóit is. Ennél mélyebben azonban a TQM nem érinti a belső kontroll intézményét a vállalaton belül (Koczor, 2006., pp.342-346.).

A TQM-mel szemben az EFQM¹⁵⁰-modellben a kontroll szerepe sokkal szembetűnőbb. Az EFQM egy kiválósági modell, amely az eredményességre (a vállalkozás sikerességére) helyezi a hangsúlyt úgy, hogy figyelembe veszi valamennyi érintett fél (beszállítók, munkavállalók, menedzsment, vevők stb.) közreműködését és a teljesítményhez való hozzájárulásukat. Ez pedig csak a teljesítmény mérésével, azaz mutatószámok és folyamatstandardok, vagyis belső szabályozások révén érhető el. E pontokon az EFQM és az ISO 9004:2002 szabvány összekapcsolódnak (Erdei et al., 2010., pp.14-15.).

E modellekre, illetve a PDCA-ciklusra építkezve további modellek terjedtek el, mint például a magyar Nemzeti Minőség Díj, a közigazgatásban alkalmazott Közös Értékelési Keretrendszer (Common Assessment Framework) vagy a japán 5S elvek. Ezek mindegyike hordozza magában a szervezetekre vonatkozó tanulás, visszacsatolás, önértékelés, mérés, teljesítménycél-kitűzés stb. követelményeit.

F17. A vállalati kontrollrendszer további egyéni szereplői, működtetői

A szervezeteken belül találunk olyan egyedi, egyéni munkakörökben dolgozókat is, akik specifikus funkciójuk, sajátos felhatalmazásuk alapján vagy egyéb úton végeznek kontrolltevékenységeket. Ezek a következők, s az alábbiakban ilyen munkaköröket mutatok majd be vázlatosan:

- Fraud manager
- Compliance manager
- Etikai koordinátor
- További egyéb (IT-auditor stb.) szereplők

A vállalatokon belüli csalásfelderítési feladatok az úgynevezett „fraud manager” munkakörhöz köthetők, elfogadott és egységes magyar fordítása a pozíciónak azonban még nincsen. Szokás őket csalásfelderítőknak, visszaélés-detektálóknak, illetve -kivizsgálóknak is nevezni, gyakran pedig összemoszák feladatkörüket a

¹⁵⁰ Az EFQM-modell az European Foundation for Quality Management (EFQM) szervezet terméke, a modellről és a szervezetről bővebben itt: <http://www.efqm.org/> (2015. 01. 22.)

bankbiztonsági vagy a pénzmosás elleni felelősökkel¹⁵¹. A fraud manager-i munkakör bármilyen ágazatban alkalmazható, meghonosítható, ahol a csalás, illetve visszaélés detektálása, felderítése és leleplezése elvárt. A csalásmegelőzésről és annak szervezeti megvalósításáról lásd bővebben (BEMSZ-ETK, 2015.), a kis- és középvállalkozások számára ajánlott csalásmegelőzési programról pedig itt (Dawson, 2015., pp.3-53.).

A fraud manager a vállalaton belüli visszaélések felderítését végzi, a szándékosan elkövetett csalásokat¹⁵² kutatja és leplezi le a vállalaton belül, és jellemzően az ő feladata a „közérdekű bejelentések” kivizsgálása is a szervezetekben¹⁵³. Ebből következően munkája a belső operatív végrehajtásra, a vállalat munkaszervezetére összpontosul, azon belül is a vezetőkkel szembeni vizsgálódása kiemelt jelentőségű, mivel a kontrollokat általában a vezetők működtetik, így ők tudják azokat a legjobban kijátszani, felülről, kiiktatni vagy a kontrollfolyamatokat eltéríteni, s így teret engedni a szándékos károkozásnak.

A visszaélés definícióját a belső ellenőrökre vonatkozó IIA-norma a következők szerint határozza meg (IIA, 2012., p.20.):

„Visszaélés

Minden jogellenes cselekedet, amelyet megtévesztés, eltitkolás vagy a bizalom megsértése jellemez. Ezek a cselekedetek nem függenek erőszakkal való fenyegetéstől vagy fizikai kénysertől. Visszaélést egyének és szervezetek követhetnek el pénz, tulajdon vagy szolgáltatás szerzése céljából, fizetés vagy szolgáltatásvesztés elkerülésére, vagy személyes, illetve üzleti előny elérésére.”

A 240. számú nemzetközi könyvvizsgálati standard 11. (a) pontja a vállalaton belüli csalás felderítését írja elő a könyvvizsgálónak, és ennek kapcsán megadja a pénzügyi csalás egy hivatalosnak tekinthető definícióját is (Könyvvizsgálók Nemzetközi Szövetsége (IFAC), 2009., p.6.):

„Csalás – a vezetésen, az irányítással megbízott személyeken, a munkavállalókon vagy harmadik feleken belüli egy vagy több személy

¹⁵¹ Money anti-loundry manager, aki kifejezetten a pénzmosás elleni küzdelem szereplője, s bár ő is igyekszik visszaéléseket leleplezni, specifikusan csak a pénzmosással kapcsolatosan teszi ezt. A pénzmosás büntetnének meghatározását lásd a magyar BTK 399-402. §-ában, az ez elleni küzdelemről pedig bővebben itt: <http://nav.gov.hu/nav/penzmosas> (2015. 01. 27.)

¹⁵² A csalás bűncselekmény, melyet a hatályos magyar BTK 373. §-a is definiál büntetőjogi értelemben, illetve szabályozza a gazdasági csalás (374. §) és az információs rendszer felhasználásával elkövetett csalás (375. §) büntetőjogi tényállását is.

¹⁵³ E tevékenységet a nemzetközi szakirodalom whistleblowing eljárásnak nevezi, és a magyar megközelítésben használt közérdekű bejelentő, illetve panasz benyújtása helyett sokkal nagyobb szerepe van a vállalat dolgozóitól érkező, anonim vagy névvel együtt beküldött észrevételek kivizsgálásában, elbírálásában. Lásd bővebben a SOX 806. szekcióját (Lander, 2004., pp.97-99.)

által szándékosan elkövetett cselekedet, amely együtt jár a méltánytalan vagy illegális előny szerzése céljából alkalmazott megtévesztéssel.”

Amennyiben a fraud manager szándékos csalást fedez fel¹⁵⁴, visszaélést sejt, jogosult bizonyítékokat gyűjteni ennek alátámasztására, s küldetése akkor teljesül be, ha a vállalaton belüli csalást¹⁵⁵ le tudta leplezni és ezáltal ki tudta iktatni azt a belső működésből.

A compliance¹⁵⁶ manager (vagy compliance officer) olyan munkavállaló, aki a vállalat működését folyamatosan a rá vonatkozó jogszabályokhoz, előírásokhoz próbálja igazítani. Magyar szövegkörnyezetben általában „megfelelési vezető” a használatos kifejezés. Az ügyvéddel és a társasági jogtanácsossal szemben a compliance manager a különféle jogszabályokban (pl. SOX, BilMoG) előírt kötelezettségből fakadóan figyelemmel kíséri a szervezetekre vonatkozó konkrét irányelveket, szabályzatokat és rendelkezéseket, és azt vizsgálja, hogy a szervezet ezeknek az előírt normáknak megfelel-e, eleget tesz-e.

Tipikus vállalati szabálytalanságok terepei a következők: gazdasági előírások/jogszabályok kijátszása, adó és társadalombiztosítás, munkaügyi és foglalkoztatási követelmények, versenyjogi és a tisztességes piaci magatartással összefüggő előírások, szellemi termékekre és immateriális vagyponra vonatkozó előírások, munkavédelmi és egészségügyi szabályok (Löffler et al., 2011., pp.607-612.).

A compliance, vagyis a megfelelés hiánya egyfajta kockázat a szervezet számára, hírnévromlás, szankció, pénzbüntetés, piaci részesedés csökkenése stb. lehet a következménye. Ezért amennyiben a compliance manager eltérést, azaz valamilyen előírás megsértését tapasztalja, intézkedés céljából fordul a felső vezetéshez, szükség szerint a legfőbb szervhez, az audit bizottsághoz vagy a felügyelőbizottsághoz.

A vállalaton belüli etikai normák, az írott etikai kódexek (viselkedési ajánlásokat tartalmazó etikai standardok) a kontrollkörnyezet egyik jelentős elemének számítanak, és áthatják az egész munkaszervezetet. E normák betartásáért és

¹⁵⁴ A számvitel területén elkövetett véletlen hiba, a szándékos csalás és a kreatív könyvelés elhatárolását lásd részletesen Lukács János ez irányú cikkében (Lukács, 2007., pp.133-142.).

¹⁵⁵ A csalásnál bővebb kifejezés a gazdasági bűnözés fogalma, mely a megvesztegetést, a korrupciót is magában foglalja. Egy hazánkban elvégzett, gazdasági bűnözés tárgyú felmérés eredményeit lásd itt: http://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/globalis_gazdasagi_bunozes_felmeres/index.jhtml (2015. 03. 13.).

¹⁵⁶ A compliance angol szó, önmagában egyetértést, engedelmességet jelent, üzleti használatban inkább a megfelelés szót alkalmazzuk, mert ez fejezi ki legjobban a jogi előírásoknak való engedelmességet, azaz a nekik való megfelelést. A szó jelentésével kapcsolatos bővebb kifejtést lásd: <http://k-monitor.hu/bejelento/compliance-megfeleloseg> (2015. 01. 27.), a vállalati compliance értékelését pedig Benedek Petra cikkében (Benedek, 2014.)

fejlesztéséért felelős az etikai koordinátor¹⁵⁷, akit olykor integritásmenedzserként¹⁵⁸ is jelölnek a különféle publikációkban, álláshirdetésekben.

Az etikai koordinátor őrködik a szervezet morális működése felett, kommunikálja és oktatja az etikai elvárásokat a dolgozóknak, hiteles és transzparens tevékenységvégezést követel meg; a következetesség és a felelősségvállalás nemcsak a munkavállalókra/dolgozókra, hanem a menedzsment tagjaira is kötelező. Ha az etikai koordinátor morálisan kifogásolható, de egyébként nem jogsértő tevékenységet, cselekedetet fedez fel a szervezetben, feladata annak kialakulását megvizsgálni és intézkedéseket javasolni az elhárítás, illetve a folytatólagos megelőzés érdekében. Ha az etikai vétség egyben jogsértés is, vagy kötelező belső szabályzat megsértését is jelenti, a munkavállaló felelősségre vonása is kezdeményezhető.

A fentiekén túlmenően a vállalatokban kialakulnak kontrollmechanizmusok, illetve iparági standardként magától értetődően alkalmaznak egyéb kontrolleszközöket, illetve kontrolltevékenységeket, melyek speciális szereplők irányítása, menedzsmentje alatt állnak. Ilyen például a pénzügyi területen a bankbiztonsági előírások¹⁵⁹ alkalmazása, amelyet jellemzően bank security manager irányít, az informatikai adatvagyonnal működő társaságok az információik védelme és az adatszivárgások megelőzése érdekében külön adatbiztonsági¹⁶⁰ egységet működtetnek, a technológiaintenzív vállalatokban az üzleti hírszerzés és az ipari kémkedés megakadályozására pedig vállalati belső elhárítást alkalmaznak¹⁶¹, míg a különböző portálfejlesztő cégek a saját rendszerük réseinek feltérképezésére etikus heckereket¹⁶² foglalkoztatnak. Biztosítótársaságokban gyakori a forensic accountant munkakör, amely kifejezetten a belső könyvelésen belüli csalások felderítésére, leleplezésére szolgál. E munkavállalók valamennyien specifikus kontrolltevékenységet látnak el a szervezet céljainak elérése érdekében, a működés zavartalanságának biztosítása, a vagyon védelme érdekében.

¹⁵⁷ Szervezettől függően etikai biztos, etikai megbízott, etikai igazgató elnevezéssel is illetik e munkakört.

¹⁵⁸ Az integritásfelelős a költségvetési szféra sajátos munkavállalója, hazánkban a tevékenységét az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet szabályozza, és szerepe a korrupciómegelőzéssel, illetve -feltárással függ össze. Lásd bővebben: <http://integritas.asz.hu/asz> (2015. 01. 27.)

¹⁵⁹ Lásd hazánkban a PSZÁF által kiadott biztonságvédelmi ajánlást részletesen itt: http://felugyelet.mnb.hu/bal_menu/szabalyozo_eszkozok/pszafhu_bt_ajanlirelvutmut/ajanlas_pszaf/pszafhu_ajanlirelvutmut_20050815_83.html?query=bankbiztons%C3%A1g (2015. 01. 27.)

¹⁶⁰ Lásd bővebben az adatbiztonság célszerűségét és szükségességét a következő online cikkben: <http://www.piacprofit.hu/infokom/biztonsagban-de-nem-bezarva-ez-a-cel/> (2015. 01. 27.) illetve a COBIT 5. adatvédelmi szabvány bemutatását itt: <https://cobitonline.isaca.org/> (2015. 01. 27.)

¹⁶¹ A fogalmak bővebb jelentését és az ipari kémkedés kockázatát lásd itt: http://www.titoktan.hu/_rakter/biztonsag/Uzleti_hirszerzes_kemkedes_2_0.pdf (2015. 01. 27.)

¹⁶² Képzésük Magyarországon is elindult, lásd bővebben: <https://www.aut.bme.hu/Pages/Research/EthicalHacking> (2015. 01. 27.)

2. FÜGGELÉK – KONTROLLMÓDSZEREK ÉS -ESZKÖZÖK A GYAKORLATBAN

Disszertációmban több pontban hivatkozom az elterjedt, a gyakorlatban bevált, használt ellenőrzési módszerekre, technikákra, eszközökre. E függelékben felsorolásszerűen összegyűjtöttem és ABC sorrendben közlöm ezeket¹⁶³:

- analitikák, kimutatások, nyilvántartások tételes egyeztetése, összevetése, összehasonlítása, összepipálása, elemek vagy tételek párosítása, összepontozása;
- automatikus, emberi felügyelet nélküli, vezérlőegység vagy számítógép által biztosított ellenőrzés valamely méret, számadat, anyagminőség megítélése kapcsán;
- automatizált önellenőrző eljárások, öndiagnosztikai programok futtatása informatikai rendszerekben;
- bejövő, idegenáru-átvételi ellenőrzés;
- belső dokumentumok (szabályzatok, hatásköri mátrixok, belső utasítások, körlevelek, jelentések, folyamatleírások, fotók, feljegyzések, okmányok, bizonylatok stb.) átvizsgálása;
- belső szakértői megbeszélés, workshop, értekezlet, egyeztetés tartása információk, összefüggések feltárása, problémamegismerés érdekében;
- benchmarking, más szereplőknél kialakított, jó gyakorlatokhoz való hasonlítás;
- értékelési és minősítési rendszer működtetése (pl. vevők, beszállítók, munkatársak részéről);
- esemény helyszíni megfigyelése, figyelemmel kísérés, szemrevételezés, követés;
- fizikai átvizsgálás, átvilágítás, eszköz tkutatás, motozása személynek;
- informatikai eljárások, speciális elemző és döntéstámogató szoftverek felhasználása az inputadatokon végzett műveletekkel;
- írásbeli beszámoló készíttetése, jelentéstételre kötelezés, riport bekérése, nyilatkoztatás írásban;
- jóváhagyási kontroll delegálása alsóbb szintű vezető számára, többszintű aláírási jogosultság biztosítása a szervezet képviselője kapcsán, felhatalmazás kötelezettségvállalásra;

¹⁶³ A felsorolás saját gyűjtés, melynek összeállítása során nagyban támaszkodtam a következő művekre: (COSO, 2013a.), (COSO, 2013b.), (BPP, 2011.), (Sawyer et al., 2003.), (Meigs et al., 1985.), (Eilfsen et al., 2010.), (Gutassy, 2003.), (Gutassy, 2010.), (MSZT, 2002.), (Kovács, 2007.), (Vörös, 2008.), (Sebes, 2012.), (Badacsonyi et al., 1979.), (Lukács, 2005.), (Roóz & Sztanó, 2000.).

- kérdőíves/adatlapos megkeresés, lekérdezés, véleménykutatás, -felmérés szervezeten belül vagy azon kívül (pl. beszállítók, vevők, felettes szerv, adományozó szemszögéből);
- kísérletezés, reprodukálás, valamely folyamatban az output (végtermék) újraelőállítása;
- komplex bejárás, szemle tartása, körbejárás lefolytatása;
- külső harmadik személy, szakértő, tanácsadó felkérése valamely témában céllenőrzés, célvizsgálat lefolytatása céljából;
- mintavétel, mérés, újramérési tevékenység végzése etalonhoz/standardhoz való hasonlítással, statisztikai elemzéssel, szembeállítással;
- monitoring- és figyelmeztető rendszer működtetése (pl. költségekre, folyamatokra, érzékelővel ellátott eszközökre vonatkozóan);
- mutatószámok képzése és ezek értékelése idősorosan, célértékekhez viszonyítva, ütköztetve vagy más formában;
- összetett számítások, üzleti elemzések, modellek készítése, pontozási rendszerek, szimulációk futtatása adott témában, különböző forgatókönyvek szerint (költség-haszon elemzés, belső megtérülés, átfutási idő hálóterv szerint stb.);
- strukturált vagy kötetlen interjúk készítése érintett személyekkel, meghallgatás tartása, tanú idézése;
- termelésközi, folyamatközi, gyártásközi ellenőrzés;
- tesztelés valóságos adatokkal (vizsgáztatás), próbavásárlás valóságos személyek segítségével;
- tételes megszámolás, fizikai leltározás, rovincsolás, jegyzékbe vétele valaminek;
- többes jóváhagyó, ellenőrző, kötelezettségvállaló, utalványozó személyek kijelölése – jogköreik, limitjeik, felelősségeik meghatározásával együtt;
- (túl)terheléses, behatolásos, hozzáférési és egyéb számítástechnikai tesztek végzése az informatikai rendszer és az eltárolt adatok, adatbázisok megbízhatóságára, védeltségére, sérthetetlenségére, teljességére vonatkozóan.
- végellenőrzés, minőség-ellenőrzés, meo feladatköri ellenőrzés;

3. FÜGGELÉK – NEGATÍV JELENSÉGEK, JELENTŐS KOCKÁZATOK ÉS VESZÉLYEK, MELYEK A VÁLLALATOK MŰKÖDÉSÉT BEFOLYÁSOLJÁK

Disszertációm III. részében a COSO-ERM-rendszert részletesen is bemutattam, annak kapcsán pedig többször hivatkozom a vállalatot érő negatív jelenségekre, kockázatokra, veszélyekre, melyeket a vállalkozásoknak valamilyen módon kezelniük kell. A kockázatok kezelésére egyéb más szabványok, módszerek is rendelkezésre állnak, melyeket a COSO-ERM-rendszer kritikájaként, illetve az 1. számú függelékben ismertettem. Az alábbiakban felsorolásszerűen, példálózó jelleggel ismertetem azokat a kockázatok, melyek a vállalatok működését negatívan befolyásolják. Ezek a következők¹⁶⁴:

- tevékenységből, alapfeladatból eredő kockázatok
 - alvállalkozó hibás teljesítése
 - minőségi kifogások a beszállítóval szemben
 - rossz, gyenge prototípus alapul vétele saját termeléshez
 - átfutási idők hosszabbodása, késői vevőkiszolgálás
 - működési, gyártási költségek folyamatos emelkedése, árres- és fedezetvesztés
 - anyagok, késztermékek logisztikájával, szállításával, tárolásával kapcsolatos nehézségek, akadályok
 - rossz készletgazdálkodás, anyagihiány a gyártósoron és/vagy elfekvő, inkurrens készletek felhalmozása
- külső és belső szabályozásból fakadó kockázatok
 - jogszabályi környezet kedvezőtlen változása
 - szabványok, termék-előírások szigorodása
 - adózási és járulékfizetési szabályok módosulása
 - vámügyi szabályozás, szabadkereskedelmi megállapodások változása, embargó elrendelése
 - elavult, hiányos, minimálisra szorító belső szabályzatok, vagy éppen túlzottan bonyolult, gyakran változó vagy egymással ellentétes belső szabályok, utasítások, rendelkezések
 - jogértelmezési vitákból eredő (gyakori) perek, bírósági eljárások
 - állandó hatósági bírságok fizetése

¹⁶⁴ A saját magam által választott logikai tagolás és az ott szereplő felsorolások saját gyűjtés eredményei, melynek összeállítása során nagyban támaszkodtam a következő művekre: (Moeller, 2007., p.25.), (NAV KEKI, 2011.), (Vigvári, 2002., p.56.), (Lukács, 2009., pp.71-77.), (Bragg, 2011., pp.50-55.), (Waring & Glendon, 1998., pp.17., 37-47.), (COSO, 2004., pp.41-47.), (Farkas & Szabó, 2010., pp.35-56.), (Pfaff & Ruud, 2013., pp.66-87.), (Löffler et al., 2011., pp.209-531.), (Bungartz, 2010., pp.149-301.).

- emberekből, munkavállalókból eredő kockázatok
 - gyenge személyes képességek, illetve készségek, betanulás hiányából fakadó hibák, károkozás
 - döntési és felelősségvállalási képesség hiánya
 - baleset bekövetkezése, emberi sérülés
 - tűz, robbanás okozása hanyagságból
 - magas fluktuáció
 - dolgozói összejátszás külső beszállítókkal, vállalaton belüli korrupció
 - kulturális különbségekből adódó kommunikációs, illetve együttműködési problémák
 - sztrájk, munkalassító eljárások
 - túl erős érdekképviselések
- vezetési és menedzsmentkockázatok
 - elégtelen vezetői kontrollrendszer működtetése
 - több vezető összejátszása, szándékos csalása a vállalat kárára
 - felkészületlen vezetők ismerethiányából, tudáshiányából fakadóan hozott rossz döntések
 - vállalatra nézve előnytelen szerződés megkötése, színlelt szerződés kötése
 - utasító, parancsuralmi légkör kialakítása, melynek során a munkavállalókat csalásra, téves könyvelésre, adatok, illetve bizonylatok meghamisítására stb. utasítják
 - pazarlás, fecseklés, felesleges kiadások és indokolatlan beszerzések vagy kötelezettségvállalások megtétele
 - elmaradó beavatkozási döntések, a visszacsatolás igényének hiánya, a tanulás és fejlődés lehetőségének kizárása a napi munkavégzés során
 - rosszul megválasztott terjeszkedési, növekedési politika, felvásárlások okozta nehézségek
- technikai, technológiai kockázatok
 - gépmeghibásodás miatti termelés kiesés
 - gyenge minőség-ellenőrzési folyamat, hibás termékek gyártása vagy hibás szolgáltatás nyújtása
 - rossz gépbeállításból eredő magas selejtarány, illetve vevői reklamációk
- dologi, anyagi jellegű kockázatok
 - lopás az üzemben, raktárban, bérnyújtónál, szállítóeszközön
 - gépek, eszközök, terven felüli amortizálása, készletek értékvesztése anyag kezelés, rongálás miatt
 - pénzeszközök eltulajdonítása házipénztárból, széfiből, páncélszekrényből, csalás bankkártyával, bankszámla-manipuláció

- pénzhelyettesítő eszközök hamisítása, fedezetlen csekkek, értéktelen értékpapírok tulajdonlása
- vállalat szellemi tulajdonának, intellektuális tőkéjének, szabadalmainak kijátszása, kiszivárgása
- ingatlanok, épületek kialakításával, felszerelésével kapcsolatos veszélyek, úgymint beázás, fagykár, robbanás, elektromos zárlat, emelőgépek, nyomástartó edények meghibásodása
- bérbe adott területek, eszközök, vagyontárgyak károsodása, lelakása, eltulajdonítása, leszerelése a bérlő, használó által
- piaci kockázatok
 - fogyasztói szokások, igények átalakulása, megváltozása
 - új konkurens szereplő vagy új helyettesítő termék megjelenése
 - lefelé irányuló árverseny kialakulása
 - szakadás az iparági láncolatban, az értékláncban vagy az együttműködési klaszter felbomlása
 - tisztességes piaci verseny szabályaiba ütköző magatartás
- finanszírozási, likviditási kockázatok
 - finanszírozó bank kihátrálása a szervezet, annak projektje mögül
 - devizaárfolyamok kedvezőtlen alakulása
 - finanszírozási hitel, illetve kölcsön kamatlábának emelkedése
 - tulajdonostárs kiválása vagy halála
 - nem fizető vevő, magas kinnlevőségek
- környezetvédelmi kockázatok
 - szigorodó környezetvédelmi követelmények
 - ellenséges helyi civil szervezetek, állatvédők stb. fellépése
 - súlyos károsanyag-kibocsátás, túlzott emissziós következmények
- információs kockázatok
 - adatszivárgás dolgozók segítségével
 - rossz könyvelési adatok rögzítése, hibás számviteli beszámoló
 - gyenge belső jelentések, riportok
 - kozmetikázott, meghamisított számviteli beszámoló, üzleti jelentés, banki beszámoló, pályázati beszámoló
 - adat-, illetve információvesztés váratlan informatikai leállás miatt
 - helytelen beállításból, konfigurációkból fakadó rossz adatkonverziók, téves számítások az informatikai rendszerben
 - hozzáférési jogok túlzott korlátozása, vagy éppen túlzottan megengedő politika alkalmazása
- egyéb kockázatok
 - időjárás okozta vis major helyzet, természeti csapás
 - terrorizmus fenyegetése, háborús helyzet kialakulása
 - közüzemi szolgáltatások, energetikai kiszolgáltatás leállása
 - járvány okozta fenyegetés a gyártott termékekre vonatkozóan
 - vezetőket érő baleset, támadás, fizikai szabadságuk korlátozása

- sajtó vagy más érdekcsoportok támadása a vállalat működése, tevékenysége ellen a reputáció rontása céljából
- valótlan hírek, a vállalkozást lejárató rágalmak terjedése
- külső politikai nyomásgyakorlás a szervezet tevékenységére, vezetésére
- támadás vallási, származási vagy egyéb családi, rokoni kapcsolódásból kifolyólag
- munkaerő-piaci egyensúlytalanságból adódó munkaerő-elszívás, tehetséges munkavállalók megkörnyékezése

4. FÜGGELÉK — A VÁLLALATI BELSŐ KONTROLLRENDSZER KÖVETELMÉNYEINEK TÖRTÉNELMI FEJLŐDÉSE

Míg a (pénzügyi) ellenőrzés és a kontroll mint kifejezések akár még az ókorig is visszavezethetők¹⁶⁵, addig a vállalati belső kontrollrendszer szakkifejezés – a menedzsmenttanokkal együtt – a modern gazdaságban jelent meg először a vezetői feladatok, funkciók meghatározására. Eltérő nézetek vannak arról, hogy a vállalati irányításban, szervezésben mi tekinthető az első olyan műnek vagy modellnek, amely ősi meghatározója a mai, modernkori vállalati belső kontrollrendszernek. A standardok több lépcsőben, több esemény egymásra hatása révén alakultak ki, ezért a mai állapot megértéséhez szükséges egy rövid történeti áttekintést adnom a belső kontrollrendszerek fejlődési tendenciájáról a világban. Ezért ebben a függelékben a belső kontrollrendszerek kialakulásának történelmi fejlődését mutatom be vázlatosan.

F41 Fejlődés a kapitalista országokban

1934-ben az Egyesült Államokban az AICPA¹⁶⁶ elődje előkészítette a SEC¹⁶⁷ megalakulását is magában foglaló Securities Exchange Act nevű törvényt, mely alapján a következő években a SEC megalkotta a saját ellenőrzési normáit Statments on Auditing Standards (SAS) néven, amelynek 1. pontjában deklaráltan szerepelt a belső kontroll kifejezés, mint vállalaton belüli rendszer. Meghatározása pedig a következő volt (Moeller, 2007., p.146.):

„Internal control comprises the plan of enterprise and all of the coordinate methods and measures adopted with a business to safeguard its assets, check the accuracy and reliability of its accounting data, promote operational efficiency, and encourage adherence to prescribed managerial policies.”¹⁶⁸

¹⁶⁵ Lásd (Kovács, 2007., p.13.) és (Sawyer et al., 2003., pp.3-5.) i.e. 3500-ig visszanyúló történelmi visszatekintését a témában.

¹⁶⁶ American Institute of Certificated Public Accountants (AICPA), magyar megfelelője a regisztrált mérlegképes könyvelők egyesülete/kamarája lenne. A szervezetről bővebben olvashat itt: <http://www.aicpa.org/> (2015. 01. 16.)

¹⁶⁷ Securities and Exchange Commission (SEC), magyar megfelelője leginkább az egykor működő Tőzsdefelügyelet lenne. Tevékenységéről lásd bővebben: <http://www.sec.gov> (2015. 01. 16.)

¹⁶⁸ Nem hiteles, saját fordításban a következőképpen hangozhat magyarul e korai meghatározás: A belső kontroll magában foglalja a vállalat által kidolgozott belső kontroll terveit és módszereit, amelyek az üzlet fenntartása érdekében intézkedésekre ösztönöznek az eszközök védelme céljából, támogatják az elszámoltathatóságot és a

A standard az évtizedek során sokat változott, megkülönböztetetté vált benne az úgynevezett adminisztratív eszközökkel működő kontrollok (értsd: döntéshozatali eljárások, szabályzatok és célkitűzések kontrollja), valamint a könyvviteli alapokon nyugvó kontrollok (értsd: valamennyi bizonylat, könyvelési tranzakció rögzítésének, jóváhagyásának, engedélyezésének ellenőrzése).

1977-ben a Watergate-ügy következtében elfogadják a Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) törvényt, amely elsőként nevezi meg a menedzsmentet mint felelős vállalaton belüli csoportot azért, hogy adekvát belső kontrollrendszert működtessenek a vállalaton belül a könyvelés, az adatok és a beszámoló megbízhatóságának folyamatos fenntartása érdekében (Sawyer et al., 2003., p.87.).

1985-ben az AICPA kiadja a SAS No. 55. auditstandardot, mely kimondja, hogy a vállalati belső kontrollrendszer nem független a vállalaton belüli többi tevékenységtől, hanem 1. a kontrollkörnyezet, 2. a számviteli rendszer és 3. a belső kontrollleírások hármasa alapján kell megítélni és működtetni azt (Moeller, 2007., pp.154-155.).

Végül 1992-ben publikálják a COSO Internal Controls Framework modellt¹⁶⁹, mely a korábbi SAS standardokból táplálkozva felépíti a szervezeti belső kontroll teljes keretrendszerét, majd 2004-ben a modellt Enterprise Risk Management (ERM) szemléletben kiegészítve is közlik. Így jutunk el a belső kontrollrendszer mai, modern meghatározásához. Jelenleg a 2004-ben elfogadott és 2013-ban felülvizsgált COSO-modell szerinti belsőkontroll-keretrendszer (internal control framework) fogalommeghatározása a legelfogadottabb (lásd alább) mind a vállalati, mind az államigazgatási/államháztartási rendszerben.

1991-ben az IIA, a Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete (Institute of Internal Auditors¹⁷⁰) részletes riportot jelentetett meg Systems Auditability and Control (SAC) címmel (idézi (Sawyer et al., 2003., pp.69-71.)), melyben a vállalati kontrollrendszer sajátosságait, jellemzőit tárgyalja. E műben az IIA megnevezi a kontrollrendszerekért felelős személyeket felelősségi körükkel együtt, valamint a kontrollrendszer komponenseit a következők szerint határozza meg:

- kontrollkörnyezet (Control environment), mely a korábbiakhoz hasonlóan a szervezeti felépítést, a munkamegosztási elveket, a vállalaton belüli

pontos és megbízható számviteli adatok ellenőrizhetőségét, valamint elősegítik a vállalati működés hatékonyságát, és ezekhez az írott követelményekhez való ragaszkodásra ösztönzik a vezetőket.

¹⁶⁹ A teljes COSO-modell leírását lásd külön, a III. fejezetben bemutatva.

¹⁷⁰ A szervezetről bővebben itt olvashat: <https://na.theiia.org/about-us/Pages/About-The-Institute-of-Internal-Auditors.aspx> (2015. 01. 16.)

felelősségvállalás rendjét, a külső jogi és szervezeti iránymutatásokat stb. mint adottságokat veszi alapul;

- automatikus és kézi (ellenőrzési) eszközök (Manual and automated systems), ide tartoznak a különféle adatgyűjtő, -tároló, -feldolgozó, -összesítő rendszerek, szoftverek és alkalmazások;
- kontrolleljárások (Control procedures), melyek magukban foglalják a vállalaton belüli információs tevékenység leírását, valamint a megelőző, feltáró és korrekciókontrollok részletes leírását tartalmazzák a kontrollrendszer elemeire és szereplőire vonatkozóan. Ilyen elemek és szereplők például: a munkavállalók mint személyek, a szervezet maga a belső eljárásrendekkel és felelősségi körökkel, az írott és követendő eljárások, illetve szabályzatok, a tervek, a vállalati könyvelés és a belső jelentések is (Sawyer et al., 2003., pp.82-86.).

2002-ben fogadták el a Sarbanes–Oxley (SOX)-törvényt az Enron, Worldcom és más USA-beli cégek beszámolóinak valótlanosságai okán kialakult bizalmi válság megtörésére. A törvény egyebek mellett a vállalati belső kontrollrendszerek szigorúbb felülvizsgálatát, monitoringját tette kötelezővé. A SOX-törvény 404-es pontja írja elő a menedzsment számára, hogy kötelező dokumentálnia a belső kontrollrendszerét, s a belső kontrollfolyamatokat írásban szabályoznia kell, valamint ezeket folyamatosan felül kell vizsgálnia, és működési tapasztalatait évente riport formájában¹⁷¹ közzé kell tennie (Bordáné, 2011., pp.52-53.). Valamint a választott könyvvizsgálónak a belső kontrollrendszereket tesztelnie és értékelnie kell a célból, hogy a beszámolók nagy bizonyossággal elfogadható szintű adatokat tartalmazzanak, azaz megbízhatóak legyenek, és ilyen módon a vállalatok mentesek legyenek a csalásoktól és a belső visszaélésektől (Moeller, 2007., pp.180-186.), (Bungartz, 2010., pp.21-24.).

Ugyanezen időszakban az európai kontinens több országában is szigorúbb törvényi rendelkezések léptek életbe a belső kontrollrendszer működtetése, az átlátható és transzparens működés biztosítása, illetve a könyvvizsgáló felelősségének erősítése céljából (Löffler et al., 2011., pp.13-18.).

Németországban 1998-ban jelent meg szövetségi törvény¹⁷² a tőzsdén jegyzett társaságok kontrolljával és transzparenciájával kapcsolatos szabályokról KonTraG néven, ám e törvény a tőzsdén kívüli vállalkozások számára is előírt különféle

¹⁷¹ Angolban az „Internal Control over Financial Reporting” szakkifejezéssel említik ezt a közzétett beszámolótípust.

¹⁷² Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (5. März 1998.)

kötelezettségeket, illetve ügyvezetői felelősséget a beszámolók megbízhatósága, valamint a vállalati könyvelés és nyilvántartások hibamentességére vonatkozóan. E szabályozást 2009-ben az úgynevezett BilMoG-törvény¹⁷³ egészítette ki, mely szövetségi szinten szabályozta a társaságirányítási előírásokat, és megerősítette a német vállalkozásokon belüli kontrollrendszerek működését. A német szabályozásról lásd bővebben (Bungartz, 2010., pp.27-35.).

Az EU országokban 2006-ban lépett hatályba a korábbi, úgynevezett 4., 7. és 8. számú irányelvek módosítására vonatkozó 2006/46/EK irányelv¹⁷⁴, a SOX-törvénnyel tartalmában megegyező szabályozással.

Svájcban 2008. január 1-től szigorított keretek között kell működtetni a vállalati belső kontrollrendszert, és meghatározott vállalati kör számára a törvény kötelezően előírja annak alkalmazását, míg más vállalkozások számára az nem előírás. Ezen kívül a Swiss Code nevű tőzsdei szabály 2002 óta fogalmaz meg követelményeket a társaságirányítási jelentésekre vonatkozóan a svájci tőzsdei cégek esetében¹⁷⁵. A Svájcban érvényes szabályozásról részletesen lásd (Pfaff & Ruud, 2013., pp.27-50.).

Látható tehát, hogy a kontrollrendszerrel kapcsolatos elvárások az elmúlt 100 évben folyamatosan fejlődtek, bővültek, újra-, illetve ártértelmeződtek a mindenkori társadalmi és gazdasági elvárások alapján. A belső kontrollrendszer, illetve a pénzügyi ellenőrzés fókuszát és fejlődésének időbeli trendjét Buxbaum Miklós a következők szerint összegzi (Buxbaum, 2006., p.13.):

¹⁷³ Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, BilMoG)

¹⁷⁴ Az Európai Parlament és a Tanács 2006/46/EK irányelve (2006. június 14.) a meghatározott jogi formájú társaságok éves beszámolójáról szóló 78/660/EGK, az összevont (konszolidált) éves beszámolóról szóló 83/349/EGK, a bankok és más pénzügyi intézmények éves beszámolójáról és konszolidált éves beszámolójáról szóló 86/635/EGK, valamint a biztosítóintézetek éves és összevont (konszolidált) éves beszámolójáról szóló 91/674/EGK tanácsi irányelv módosításáról

¹⁷⁵ Aktuális szabályozását lásd: Federal Act on Financial Market Infrastructures and Market Conduct in Securities and Derivatives Trading (FMIA – 958.1), különösképpen annak 8.§-át. Forrás: <https://www.admin.ch/opc/en/classified-compilation/20141779/index.html> (letöltés: 2016. 07. 17.) valamint ehhez kapcsolódóan a Svájci Tőzsde társaságirányítási ajánlását (Directive on Information relating to Corporate Governance), forrás: https://www.six-exchange-regulation.com/dam/downloads/regulation/admission-manual/directives/06_16-DCG_en.pdf (letöltés: 2016. 07. 17.)

Időszak	Ellenőrzés tárgya	A vizsgálatok fókuszja
1950	Eszközök	Társadalmi tulajdon védelme
1960	Adatok	Adatok forrása, megbízhatósága
1970	Megfelelőség	Törvényesség, belső szabályozottság
1980	Hatékony működés	Gazdaságosság és hatékonyság
1990	Szervezeti célok	Célok megvalósítása
2000	Értéktéremtés	Vállalatirányítási rendszerek

16. táblázat: Az ellenőrzés időbeli fejlődése, tárgya és fókuszja

Forrás: (Buxbaum, 2006., p.13.)

F42 A szovjet-szocialista államberendezkedés kontrollfilozófiájának fejlődése

A vállalaton belüli kontroll nem kizárólag a kapitalista országok sajátossága, erről tanúskodnak azok a korai források, melyek a népi ellenőrzés létrejöttét és a szocialista állami ellenőrzés rendszerét mutatják be. Ezek fő jellemzője, hogy az ellenőrzést ideológiailag többé-kevésbé átítatja a társadalmi vagyon védelme, a néphatalom és a népi demokrácia biztosítása a vállalati, illetve az állami szektorban is. Ebben a gazdasági berendezkedésben a fő hatalom az állam kezében van, standardokat is ő támaszt, és a végrehajtást is ő ellenőrzi. Mivel pedig az állam mindenható, az ellenőrzés módszereit és rendszerét is az állami elvárásokhoz igazítják.

Magyarországon a rendszerváltásig gyakorlatilag ez a típusú ellenőrzési rendszer működött, s nyomokban, beidegződésekben, anekdotákban még a mai napig is érezteti hatását a vállalatok működésében. Mivel pedig a belső kontrollrendszerek intézményesülésénél ennek fontos mögöttes szerepe van, dolgozatomban egy rövid alfejezetet szentelek a szocialista ellenőrzés történelmi fejlődésének bemutatására is.

A szocialista ellenőrzés alapelveit Leninnek tulajdonítják, aki 1917-ben adta ki a munkásellenőrzésről szóló rendeletet (Lenin művei 26. köt. 277-278. old.), idézi (Somogyi, 1968., pp.19-20.). Ennek 1. pontja rögzíti, hogy valamennyi, legalább (összesen) 5 munkást és alkalmazottat foglalkoztató, illetőleg legalább évi 10.000 rubel forgalmat lebonyolító ipari, kereskedelmi, bank-, mezőgazdasági és egyéb vállalatnál be kell vezetni a termelés, a tárolás, valamint a termékek és nyersanyagok adás-vétele fölötti munkásellenőrzést. A munkásellenőrzés a vállalat/szerv által működtetett ellenőrzési forma volt, melyet a munkások és az alkalmazottak által választott bizottság, illetve képviselő valósított meg. Fő feladatuk a fentiek ellenőrzésén túlmenően harc a szabotázs ellen, annak ellenőrzése, hogy helyesen dolgoznak-e és a minél nagyobb termelékenység biztosítása (Somogyi, 1968., p.108.).

A munkásellenőrzés volt tehát az alapja a későbbi népi ellenőrzés, illetve az állami ellenőrzés rendszerének. A szocialista országok ezen elvek alapján rögzítették és határozták meg saját ellenőrzési szabályaikat. Ezek országokénti jellemzőit később megosztották egymással, ennek tapasztalatait foglalja össze (Török, 1977.) művében.

A szovjet-szocialista államokban – így hazánkban is – a második világháborút követően alakult ki az állami ellenőrzés „modern szocialista” fajtája, amely a korábbi, laikusok által végzett népi, illetve munkásellenőrzés mellett már kialakította a többszintű, központi irányítású, erősen centralizált állami ellenőrzési rendszert, melyben a minisztériumok, központi bizottságok, szakmai intézetek is feladatot, illetve felelősséget kaptak, s ezt területi, illetve helyi szinten a vállalati, szövetkezeti és tanácsi szervek is végezték. Mindeközben fennmaradt a népi ellenőrzés rendszere is (Badacsonyi et al., 1979., pp.26-29.). Az állami ellenőrzés rendszere a népi ellenőrzés mellett már külső, szakmai és belső, vezetői, illetve független revizori elemeket működtetett. A hazai állami ellenőrzés részletes jellemzőit ismerteti Kovács Árpád (Kovács, 2007., pp.67-68.) és Nyikos László (Nyikos, 2001., pp.34-49.).

Bár a szocialista állami ellenőrzés nem volt mentes a politikai áthallásoktól, az 1980-as években követett módszertan már nagyban hasonlított a kapitalista országok belső ellenőrzési rendszeréhez. Ismerte a vállalatban belüli és a külső szervek ellenőrzése közötti különbségeket, meghatározta a belső kontrollrendszer elemeit, a vezetői ellenőrzés mellett a folyamatba épített ellenőrzés fogalmát is használta, különbséget tett ellenőrzés, audit és revízió között, meghatározta az ellenőrök és az ellenőrzöttek jogait, és előírásokkal szabályozta az ellenőrzés folyamatát is, s már ismerte a közérdekű bejelentés intézményét, továbbá kérdőíves, számítástechnikai és statisztikai vizsgálati módszereket is (Badacsonyi et al., 1979., pp.102-276.).

Magyarországon a rendszerváltás előtti népi demokratikus, államszocialista berendezkedésű ellenőrzési rendszer működött, ez a rendszerváltással megszűnt, azonban nyomokban még ma is fellelhető a belső kontrollrendszerekben¹⁷⁶. Ennek oka az lehet, hogy a 80-as években az állami ellenőrzési rendszer is adaptálni kezdte a nyugati, kapitalista ellenőrzési szisztéma módszereit és megközelítéseit.

¹⁷⁶ Míg korábban a dolgozó munkásnép végezte az ellenőrzést a szervezetekben, ma a dolgozói képviselők – teljes értékű tagként – ott ülnek a 200 főnél nagyobb létszámmal működő vállalkozások felügyelőbizottságában. A hatóságok a külső ellenőrzéseik során előszeretettel hivatkoznak arra a társadalmi elvárásra (amely olykor jogszabályokban is megtestesül), hogy az állampolgárokat helyettük és jogi eszközökkel kell megvédeni a rossz minőségű áruktól és szolgáltatásoktól (fogyasztóvédelem, élelmiszer-biztonság), vagy éppen az őket megfélemlítő feltételekkel manipuláló és magas kamatokat ígérő pénzügyi vállalkozásoktól (pénzügyi felügyelet).

5. FÜGGELÉK — ADATGYŰJTŐ RENDSZER

F51 Alkalmazott adatgyűjtő kérdőív

Kutatásom során az alábbi, magyar, angol, német nyelven elérhető adatgyűjtő kérdőívet használtam, melyet a válaszadók az online felületen tudtak megtekinteni, kitölteni¹⁷⁷.

Tisztelt Kolléga! Tisztelt Kitöltő!

Az alábbiakban részletezett, COSO tárgyú tudományos kutatásban kérem közreműködésüket, támogatásukat!

Milicz Ákos vagyok, a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdászodástani Doktori Iskolájának doktorjelöltje és kutatási témámban, azaz a belső kontrollrendszerek intézményesülése kapcsán végzek tudományos kutatást, mely egyben PhD disszertációm alapjául is szolgál. Jelen kérdőív kitöltésével az adatfelvételben kérem segítségüket, mely körülbelül 20 percet vesz igénybe Önöktől!

Kérem, járuljanak hozzá Önök is válaszaikkal tudományos munkásságomhoz! Segítségüket, támogatásukat ezúton és előre is megköszönöm!

Tisztelettel és köszönettel:

Milicz Ákos, doktorjelölt

¹⁷⁷ Az itt közölt kérdőívben az online felületen beállított védelmek, és adatbeviteli ellenőrző eljárások értelemszerűen nem láthatók, továbbá az itteni nyomtatott formátumhoz képest a kitöltők monitorán a kérdőív más formátumban jelent meg.

Dear Colleage! Dear Responder!

I would like to request your assistance in the scientific study in the COSO subject matter as detailed below, by asking that you complete the questionnaire below!

My name is Ákos Milicz, and I am a PhD candidate at the Faculty of Economics of the Corvinus University of Budapest. I am conducting a scientific study in my study subject: The Institutionalization of the Internal Control Systems of Enterprises – which is also the basis of my PhD thesis. Completing the questionnaire will take approximately twenty minutes.

Thank you for completing the questionnaire and assisting and contributing to my scientific study!

Sincerely,

Ákos Milicz, PhD Candidate

Sehr geehrte Kollegin, sehr geehrter Kollege! Sehr geerte(r) Ausfüller(in)!

Ich lade Sie herzlich ein an einer wissenschaftlichen Forschung über COSO teilzunehmen! Eine detailliertere Beschreibung des Forschungsvorhabens finden Sie weiter unten. Sie können dieses Vorhaben durch Ausfüllen eines Fragebogens unterstützen.

Zuerst möchte ich mich kurz vorstellen: Ákos Milicz, Doktorand am Graduiertenkolleg für BWL an der Corvinus Universität Budapest. Mein Forschungsthema widmet sich der Institutionalisierung der internen Kontrollsysteme der Gesellschaften. Aus dieser wissenschaftlichen Forschung soll später auch meine Dissertation entstehen. Die Beantwortung der Fragen dauert etwa 20 Minuten.

Ich bitte Sie nochmals darum, durch Ihre Antworten meine wissenschaftliche Arbeit zu unterstützen. Ich danke Ihnen bereits im Voraus für Ihre Hilfe und Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

Ákos Milicz, Doktorand

0. Szervezeti alapadatok / Date of Organisation / Organisationsdaten

Kérem, adja meg az Ön szervezetére vonatkozó alábbi adatokat! / Please give me the following data of your Organisation! / Bitte geben Sie mir Ihre Organisationsdaten!

Szervezet neve (ha meg akarja adni) / Name of the Organisation (optional answer) / Name der Organisation (freiwillige Antwort)	
Székhely országa / Country of headquarters / Land des Standorts	
Szervezeti forma / Organisationform / Rechtsform	Kérem, jelöljön egyet! / Please choose the one! / Bitte wählen sie nur ein!
Közigazgatás (kölségvetési) szerv / budgetary institution/ Haushaltsbehörde	
Üzleti szervezet (vállalkozás) / Enterprise / Unternehmen	
Egyéni vállalkozó / Self Employed Company / Einzelunternehmer	
Non-profit szervezet / Non-profit organisation / Non-profit Organisation	
Egyéb / Other / Sonstige	
Főtevékenység / Main activity / Haupttätigkeit	Kérem, jelöljön egyet! / Please choose the one! / Bitte wählen sie nur ein!
Termelés / Production / Produktion	

Szolgáltatás / Service / Dienstleistung	
Kereskedelem / Trading / Handel	
Egyéb / Other / Sonstige	

Többségi tulajdonosi kör jellege/ Main owner(s) / Hauptbesitzer	Kérem, jelöljön egyet! / Please choose the one! / Bitte wählen sie nur ein!
Állami (köz)tulajdonlás / State (public)owner / Staat	
Magánszemély(ek) / Private person(s) / Privatperson(en)	
Vállalkozás(ok) / Company(s) / Gesellschaft(en)	
Egyéb tulajdonos(ok) / Other owner / Sonstige Besitzer	

Egyéb adatok	Other date	Sonstige Daten	Válasz / Answer / Antwort	Pénznem / Currency / Währung
Cégalapítás éve	Year of establishment	Gründungsjahr		
Főtevékenység (szövegesen)	Primary activity (in words)	Haupttätigkeit (mit Worten)		
Jegyzett tőke	Registered capital	Gezeichnetes Kapital		
Létszám (fő) 2015 végén	Headcount (persons) end of Year 2015.	Anzahl der Mitarbeiter am Ende 2015		
Árbevétel 2015-ben	Revenue in 2015.	Umsatzerlöse in 2015		
Mérlegfőösszeg 2015 végén	Balance sheet total end of Year 2015.	Bilanzsumme am Ende 2015		

I. Befolyásoló tényezők / Influence factors / Einflussfaktoren

Az Önök vállalkozása esetében a belső kontrollrendszert az alábbi tényezők egymáshoz képest milyen mértékben befolyásolják?

Kérem, állítsa sorrendbe az alábbi tényezőket 1-10 közötti fordított skálán, ahol a legkisebb (1) számérték a legnagyobb befolyást, ráhatást jelenti, míg a 10-es számérték jelzi a legkisebb ráhatást, befolyást. Ha egy tényező Önöknél nem bír befolyással, jelöljék 0-val az adott választ! Ha egy helyezést már hozzárendelt egy válaszhoz, azt a számértéket nem tudja újra kiválasztani, azt az alkalmazás szürkével jelöli.

In comparison to each other, to what extent do the following factors influence your Company?

Please order the following factors on a scale between 1 and 10, where the lowest number (1) represents the greatest influence and impact, while 10 represents the smallest impact and least influence. If the factor has no influence at your Company, mark the given answer with 0! If you chose just an answer, you can not choose it again and it is remaked by grey color.

Welchen relativen Einfluss haben folgende Faktoren auf das interne Kontrollsystem Ihres Unternehmens?

Bitte stellen Sie eine Reihenfolge auf: (1) steht für den größten und (10) für den geringsten Einfluss. Sollte ein Faktor keinen Einfluss haben, so geben Sie bitte eine 0 an. Jede Stufe kann nur einmal ausgewählt werden, danach wird sie mit grauer Farbe gezeichnet.

Befolyásoló tényezők	Influence factors	Einflussfaktoren
Tulajdonosi kör jellege, tulajdonos(ok) elvárásai, előírásai	Owners instruction, expectations of owners and shareholders	Eigentümerstruktur, Erwartungen und Vorschriften seitens der Eigentümer
Foglalkoztatottak száma, dolgozói létszám	Headcount, number of employees	Anzahl der Mitarbeiter
Vállalkozásra vonatkozó jogi előírások, jogszabályok, külső szabályozó tényezők	Legislative requirements, laws, external regulative factors	Gesetzliche Vorschriften, externe Bestimmungen
Telephelyek, fióktelepek (darab)száma	Number of business premises and branch offices	Anzahl der Niederlassungen und Standorte
Főtevékenység jellege, technológiája, elvégzésének sajátosságai	Kind of primary activity, main technology, speciality of company	Art, Technologie und Ausführungsmerkmale der Haupttätigkeit

Sorrend / Order / Reihenfolge

	activity	
Első számú vezető karizmája, vezetési stílusa	Charisma and leadership-style of the Managing Director (CEO)	Charisma des Geschäftsführers (CEO)
Alaptevékenységre vonatkozó üzleti-piaci normák, szabványok, szokások	Market norms, standards, habits of primary activity	Marktnormen, Handelsbräuche, Geschäftsgebaren bzgl. der Haupttätigkeit
Vállalaton belüli kultúra, szokások, munkatársak viselkedése	Company atmosphere, attitudes of colleagues, mood	Firmenkultur, interne Riten, Mitarbeiterverhalten
Menedzsment vezetési stílusa, döntéshozatali szokásai, határozottsága	Leadership-style of the top management, directing methodes, accurating of all bosses	Führungsstil von allen Führungskräften, Entscheidungsart, Bestimmtheit des Managements
Egyéb, itt fel nem sorolt tényező(k), úgy mint:	Other factors, that are not listed upper, like:	Sonstige, oben nicht erwähnte Faktoren, z.B.:



II. Munkakörök / Jobpositions / Funktionsbereiche

Kérem jelölje soronként, hogy az alább felsorolt munkakörökre, funkciókra mi a jellemző az Önök vállalatánál!

Minden oldalon egy-egy munkakört kell jellemeznie. Válaszait az egyes sorokban rögzítse lefelé haladva!

Please indicate by each row what is most characteristic of the listed jobs and functions at your Company!

You must assess one job-position on each page. Please write your answers in each row successively!

Bitte charakterisieren Sie die unten aufgelisteten Stellen und Funktionsbereiche, wie diese in Ihrem Unternehmen agieren!

Sie finden eine/n Position/Funktionsbereich auf jeder Seite. Wir bitten um eine zeilenweise Ausfüllung.

	Létezik-e Önöknél ilyen munkakör, funkció ill. pozíció? (Igen/Nem)	Ha létezik, akkor hány fő munkavállaló végzi el ezt a feladatkört?	Ezek a munkavállalók inkább részfeladatként (kapcsolt munkakörben) vagy főfeladatként végzik ezt a tevékenységet?	Igénybe vesznek-e ezen feladatokhoz állandó vagy eseti jelleggel külső tanácsadót, megbízottat, kiszervezett céget? (Igen/Nem)	Alkotnak-e az ebben a munkakörben dolgozók önálló szervezeti egységet (csoport, osztály, részleg, igazgatóság stb.)?
	Does such job, function, or position exist at your Company? (Yes/No)	If yes, how many employees do perform this task at your company?	This position is generally a full-position (independent) or rather a part-time (related) position?	Do you have a recourse to external advisor, consultant, expert generally or occasionally? (Yes/No)	Are these employees teamed in an independent organisational unit (department, team, group, directorate, division) or do they perform their tasks independently(ungrouped)?
	Gibt es diese Stelle, Position, Funktion(sberei- ch) in Ihrem Unternehmen? (Ja/Nein)	Wenn es sie gibt, dann geben Sie bitte die Mitarbeiterzahl an!	Eher Vollzeitarbeiter oder eher Teilzeitarbeiter tragen dieses Ressort?	Beziehen Sie externe Berater, Konsulenten, Outsource-Gesellschaften zur diesen Tätigkeiten? (Ja/Nein)	Geben Sie an, ob dafür eine separate Organisationseinheit (z.B. Gruppe, Abteilung, Direktorat usw.) errichtet wurde oder diese Personen alleine tätig sind?

Munkakör	Jobpositions	Funktions- bereiche					
Vezető (felső-, közép-, közvetlen irányítói szint együtt)	One of the Managers (top, middle, or subordinate)	Management (Top-, mittlere, untere Führungsebene zusammen)					
Minőségellenőr, MEO	Quality controller,	Qualitätsbeauftragter					
ISO minőségirányítási belső auditor	ISO Quality Management System Internal Auditor	Innenauditor für ISO					
Controller	Controller	Controller					
Függetlenített belső ellenőr	Internal auditor	Interner Revisor					
Könyvvizsgáló	Auditor (of bookkeeping), chartered accountant	Wirtschaftsprüfer					
Felügyelő Bizottsági tag	Member of Supervisory Board	Ein Mitglied des Aufsichtsrates					
Könyvelő, számviteli-pénzügyi munkatárs	Bookkeeper, accountant	Mitglied(er) in der Buchhaltung, Rechnungslegung					
Informatikus, vállalatirányítási rendszergazda, alkalmazás-rendszergazda, adattárház-specialista	IT specialist, ERP system-administrator, Business Intelligence specialist	IT Specialist, EDW Systemadministrator, ERP Verantwortliche r					
Csalásfelderítő (Fraud manager)	Fraud manager,	Fraud Manager					

	forensic accountant						
Biztonságügyi felelős	Security manager	Security Manager					
Etikai koordinátor	Ethical manager, responsible of ethic	Ethical Manager					
Compliance manager	Compliance manager	Compliance Manager					
Kockázatkezelő	Risk manager	Risk Manager					
Egyéb kontrollokért felelős személy (Portaszolgálat, belső elhárítás, jogász stb.), úgy mint:	Other responsible employee (security, legal department, doormen, etc.), like	Sonstige Mitarbeiter (Portier, Jurist, usw.), z.B.:					

III. **Kontrolltevékenységek és felelőseik / Control activities and representatives / Kontrolltätigkeiten und Verantwortungsbereiche**

A II. pontban adott válaszai alapján, kérem, jelölje meg, hogy az alábbi kontrolltevékenységek léteznek-e Önöknél, s ha igen, azt tipikusan mely munkakört betöltő vagy mely pozícióban lévő munkavállaló végzi!

Az alábbi táblázat oszlopaiban kontrolltevékenységeket lát felsorolva egymás mellett. Adja meg azt az egyetlen munkakört/pozíciót minden sorban, aki leginkább azt a feladatot végzi, ellátja Önöknél. Csak egy konkrét munkakört adjon meg minden sorhoz!

Based on your answers provided in Item 2, please indicate whether the following control activities exist at your Company, and if yes, a person filling which job-position is it typically performed by?

You will see various control activities listed in the columns of the following table. Please select only one job/position in each rows that this activity is mostly performed by at your Company. You can choose only one job in each row.

Ausgehend aus den im Teil II gegebenen Antworten geben Sie an, ob die unten aufgeführten Kontrolltätigkeiten in Ihrem Unternehmen existieren oder nicht; und wenn ja, dann von welcher Stelle oder Funktion ausgeführt werden!

Die Tabelle listet die möglichen Kontrolltätigkeiten auf. Geben Sie spaltenweise immer nur eine Stelle oder Funktion an, die im Wesentlichen für die jeweilige Tätigkeit in Ihrer Gesellschaft zuständig ist. Bitte nur eine Stelle angeben!

Kontrolltevékenységek	Control activities	Kontrolltätigkeiten	Létezik-e a tevékenység (I/N) / Activity exist (Y/N) / Tätigkeit existiert (J/N)	Mely munkakör végzi azt? / Which job-position perform it? / Von welcher Stelle ausgeführt?
Emberi felügyelet nélküli, automatikusan végzett, vezérlőegység vagy számítógép által biztosított ellenőrzés	Control performed without human supervision, by control unit or IT operation	Automatische Kontrolle durch Regler oder Computer, ohne menschliche Überwachung		
Automatizált önellenőrző eljárás, öndiagnosztikai programok	Automated self-controlling procedure, self-diagnostic applications	Automatisierter, selbstkorrigierender Kontrollvorgang, Selbstdiagnostik-Programme		
Bejövő, idegenáru-átvételi ellenőrzés	Incoming and foreign-product control	Wareneingangskontrolle		

Termelésközi, folyamatközi, gyártásközi ellenőrzés	Mid-production, mid-process, mid-manufacturing (WIP) control	Kontrolle während der Leistungserstellung (z.B. laufende Kontrolle der Fertigung)		
Végellenőrzés, átadás előtti minőség-ellenőrzés	Final quality control, last validation/check, control belonging in the quality control tasks	Endprüfung, Qualitätskontrolle		
Belső szabályzatok, utasítások betartásának ellenőrzése	Control of compliance with and observance of rules, regulations, and instructions	Kontrolle der Einhaltung interner Vorschriften und Direktiven		
Komplex vezetői bejárás, szemle tartása, körbejárás lefolytatása	Performing a complex management survey, inspection, audit or reconnaissance	Übersicht verschaffen vor Ort und Stelle (z.B. Besichtigung, Visitation)		
Esemény helyszíni vagy távolról történő megfigyelése, figyelemmel kísérés, szemrevételezés, követés	The on-site or remote observation, monitoring, inspection, or following of an event	Eingehende Kontrolle von Ereignissen vor Ort oder aus der Ferne (z.B. Beobachtungen, Messungen, fokussierte Begleitung über Stunden/Tage hinweg)		
Interjúk készítése ellenőrzött személyekkel, meghallgatás tartása	Performing interviews with audited persons	Interview(s) mit den kontrollierten Personen, Anhörung(en)		
Belső szakértői megbeszélés, workshop, értekezlet, egyeztetés tartása információk, összefüggések feltárása, probléma megismerése céljából	Performing internal professional discussion, workshop, meeting, negotiation for the purpose of discovering information, exploring relations and connections, and analyzing problems	Interne Expertenberatung, Workshop, Besprechung, Abklärung von Informationen/Zusammenhängen/Problemen		
Kísérletezés, reprodukálás, valamely folyamatban az output (végtermék) újra előállítása érdekében	Experiment and duplication for the purpose of reproducing the output in a certain process	Experimente, Reproduktion, erneute Herstellung des Outputs (Endproduktes)		
Próbavásárlás valóságos (külső) személyek segítségével	Test processes with the help of real (outsider) persons (like	Testkäufe durch lebende Personen		

	mystery shopping)			
Adatbányászat, statisztikai elemzések végzése, speciális elemző és döntéstámogató eljárások alkalmazása	Data mining, performing statistical analyses, application of special analytical and decision-making procedures	Data Mining, statistische Auswertungen, Anwendung spezieller Analyse- und Entscheidungsunterstützungs-Tools		
Mutatószámok képzése és ezek értékelése idősorosan, célértékekhez viszonyítva, standarddal, tervvel ütköztetve vagy más formában	Generating indicators and their evaluation in a timeline, against target figures and standards, or in any other format	Bildung und Auswertung von Kennzahlen, Zeitreihen- und Abweichungsanalysen		
Összetett számítások, üzleti elemzések, modellek készítése, pontozási rendszerek, komplex szimulációk futtatása adott témában, különböző forgatókönyvek szerint	Performing complex calculations, business analyses, modeling; running point systems, simulations in a given topic, based on different scripts	Komplexe Berechnungen, wirtschaftliche Analysen, Modellierung, mehrdimensionale Bewertungen, Simulationen – nach verschiedenen Szenarien		
Benchmarking, más piaci szereplőknél, szervezeteknél meglévő gyakorlatokhoz való hasonlítás	Benchmarking, comparison with practice by other role-players	Benchmarking, Vergleich mit externen Praktiken		
Önértékelési és minősítési rendszer működtetése (pl. vevők, beszállítók, munkatársak által)	Operating a self-evaluation and qualification system (e. g. by customers, suppliers, employees)	Betrieb eines Selbstevaluierungssystems (z.B. für Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter)		
Monitoring és azonnali figyelmeztető rendszerek (pl. költségekre, folyamatokra, érzékelővel ellátott eszközökre) működtetése	Operating monitoring and instant notification systems (e. g. regarding costs, processes, devices with sensors)	Betrieb von Monitoring- und Sofortmeldesystemen (bzgl. z.B. Kosten, Prozesse, Messinstrumente)		
Külső harmadik személy, szakértő, tanácsadó felkérése valamely témában, céllenőrzés, célvizsgálat lefolytatása céljából	Engaging an external third person, professional, expert, adviser in particular topic, for the purpose of performing target control, target inspection	Beauftragung von externen Experten, Beratern usw. mit der Durchführung gezielter Untersuchungen		

Írásbeli beszámoló készítése, jelentéstételre kötelezés, riport bekérése, nyilatkoztatás	Preparing a written report, mandating the submission of a report, requesting a report, requesting a statement	Einforderung von schriftlichen Berichten, Reports, Aussagen, Erklärungen usw.		
Tételes megszámlálás, mérlegelés, fizikai leltározás, rovincsolás, jegyzékbe vétel	Itemized counting, physical inventory, stock-taking, keeping a registry	Abzählen, Inventuraufnahme, Kassensturz, Eintragung in ein Register		
Tárgyak és személyek fizikai átvizsgálása, átvilágítása, átkutatása, motozása, röntgenezése, szkennelése	Physical screening, searches, X-ray examination, searches of persons	Physikalische Durchsuchung, Durchleuchtung, Leibesvisitation		
Analitikák, kimutatások, nyilvántartások tételes egyeztetése, összevetése, összehasonlítása, összepipálása, párosítása, összepontozása	Analytics, statements, itemized reconciliation, comparison, checking, pairing, matching to records	Zeilenweiser Abgleich von analytischen Daten, Buchungen, Reporten, Registereintragungen usw.		
Többosztályú jóváhagyási kontroll előírása, második és további engedélyezési szintek bevezetése, értékhatárhoz kötött aláírási jogkörök meghatározása	Prescribing a multi-level control, introduction of a second and further licensing levels, defining signing powers connected to value limits	Mehrstufige Genehmigungsverfahren, Einführung zweiter und weiterer Genehmigungsebenen, Festlegung von summenabhängigen Bewilligungen		
Személyükben eltérő jóváhagyó, ellenőrző, kötelezettségvállaló, utalványozó személyek kijelölése, korlátozások beiktatása, jogköreik, limitjeik, felelősségeik meghatározásával	Segregation of duties, appointing different approving, controlling, cost transfer, consignment persons, their powers, limits, and responsibilities	Festlegung von unterschiedlichen Genehmigungs-, Kontroll-, Budgetierungs- und Anweisungskompetenzen mit diskretionären Rechten, Limits und Verantwortungen		
(Túl)terheléses, behatolásos, hozzáférési és egyéb tesztek végzése az informatikai rendszer és az eltárolt adatok, adatbázisok megbízhatóságára, teljességére vonatkozóan	Performing (over)load, entry, access, and other tests with respect to the reliability and comprehensiveness of IT system, stored data, and databases	Durchführung von Informatik-Stresstests bzgl. Überbelastung, Hackerattacken, Zugriffssicherheit usw. und damit Überprüfung der Zuverlässigkeit und Vollständigkeit von System(en), gespeicherten Daten und Datenbanken		

IV. Kontrollrendszer intézményesülése / Institutionalism of internal control system / Institutionalisierung von internen Kontrollsystemen

Az alábbiakban összetett állításokat talál a kontrollrendszerükre vonatkozóan. Kérem, adja meg állításonként, hogy az összességében mennyire jellemző az Önök belső kontrollrendszerére, annak fejlettségére!

Az alábbi 7 fokozatú skála segítségével próbálja soronként eldönteni, hogy milyen mértékben jellemző az Önök vállalatára a megadott állítás teljes egésze! Válaszát 7 fokozatú skálán tudja megadni, ahol a legnagyobb érték a 7-es, amely a maximális egyetértést jelenti az állítással, míg a legrosszabb érték az 1-es, amely a teljes elutasítást jelenti az állításnak. Ha nem tudja eldönteni, vagy nem kíván válaszolni, válassza a 0-t!

You will find complex statements with respect to your control system below. Please specify how characteristic the following are to your internal control system and its maturity-level, in the overall consideration of the statement!

Using the following scale of 1-7, try to decide by each row the extent to which the overall statement is true for your Company! You can specify your answer on a scale of 1-7, where 7 is the highest value, which represents maximum agreement with the statement, while 1 is the lowest value, which represents complete disagreement with the statement. If you cannot decide or wish not to specify the answer, please choose the 0!

Unten finden Sie komplexe Aussagen über Ihr Kontrollsystem. Bitte beurteilen Sie, wie zutreffend die jeweilige Aussage bzgl. Ihres internen Kontrollsystems und dessen Reifegrades ist.

Zur Beurteilung benutzen Sie bitte eine Skala von 1 bis 7! Der maximale Wert 7 steht dabei für eine völlige Übereinstimmung und der minimale Wert 1 repräsentiert eine vollständige Ablehnung bei Ihnen. Sie können auch den Wert 0 angeben, falls Sie die Beurteilung nicht vornehmen können oder wollen.

Állítások	Statements	Aussagen	Egyetértés mértéke / Agreement with statement / Zutreffende Aussage (1 – 7 vagy/or/oder 0)
Belső kontrollrendszerünknek van	Our internal control system represents a	Das interne Kontrollsystem übt eine	

visszatartó ereje, komoly fegyelmező erőt képvisel a szervezetben. Bármely elemének megsértése jelentős szankciókkal, büntetéssel jár az érintettekkel szemben.	serious control and disciplining effect in our Organisation. The violation of any part of which entails significant consequences and disciplinary measures for the relevant persons.	hemmende Wirkung aus und hat eine ausgeprägte Disziplinarkraft. Sollte nur ein Element nicht eingehalten werden, drohen bereits schwere Sanktionen, Strafen.	
Működik átfogó kockázatmenedzsment-rendszer társaságunknál, a kockázatokat eszerint mérlegeljük és cselekszünk kezelésük érdekében.	An overall risk management system operates at our Company, whereby by evaluate the risks and take measures for their management.	Es wird ein umfassendes Risikomanagementsystem betrieben, das Risiken abwägt und zu ihrer Bekämpfung anleitet.	
A szervezet céljai, stratégiája, továbbá a teljesítménymérési és -értékelési rendszere egy egységes, összehangolt rendszert alkot vállalatunknál.	The goals, strategies, and performance measurement and evaluation systems of our Organisation constitute a unified, coordinated system at our Company.	Ziele, Strategie, Leistungsmessungs- und Leistungsbeurteilungssystem bilden ein einheitliches und abgestimmtes Gefüge bei uns.	
Vannak írásban rögzített, különféle kulcsmutatószámaink, és törekszünk döntéseinket aszerint meghozni, hogy ezeket a célszámokat teljesítsük.	We have key figure indicators recorded in writing, and we strive to make our decisions with a view to reach these target numbers.	Es existieren im Unternehmen explizite Schlüsselindikatoren und wir bemühen uns, die Entscheidungsfindung auf die Erreichung ihrer Zielwerte auszurichten.	
Maximális a vezetői elköteleződés a belső kontrollrendszer irányában, annak fontossága megkérdőjelezhetetlen, számukra magától értetődő a szükségessége. Jelentőségét érzik a szervezetben, és ezt deklarálják, kommunikálják is a vállalat minden szintjén és minden területén a dolgozók számára.	The management have maximally committed themselves to the internal control system and to the unquestionability of its importance; they view its necessity as self-evident. They deem its presence in the Organisation significant, and they have declared and communicate it to the employees on all levels and each area of the Company.	Das Management steht entschlossen hinter dem internen Kontrollsystem, dessen Wichtigkeit nicht angezweifelt werden kann und dessen Notwendigkeit für selbstverständlich erachtet wird. Diese Wichtigkeit ist spürbar im Unternehmen, sie wird auf allen Ebenen und an alle Bereiche auch deklariert und kommuniziert.	
Belső kontrollrendszerünk működése kihatással van a beszállítókkal való kapcsolatunkra, befolyásolja alvállalkozóink teljesítményének megítélését és a külső szolgáltatást végző partnereink működését is.	The operation of our internal control system influences our relationship with our suppliers, and affects the evaluation of the performance of our subcontractors and the operation of our partners rendering external services.	Das interne Kontrollsystem beeinflusst unsere Beziehungen zu den Lieferanten, die Beurteilung ihrer Leistungen, sowie die Geschäftsgebaren unserer Subunternehmer.	
Amennyire lehetséges, teljes körűen alkalmazzuk a 4 szem elvét és a kontrollmixet minden	As much as possible, we apply the four-eyes principle and control mix comprehensively with respect to all of our activities and all of	Wir wenden das Vier-Augen-Prinzip und den Kontrollmix – soweit möglich – bei allen Tätigkeiten und innerhalb von	

tevékenységünkönél, ill. minden vállalati területünkön.	our business and corporate areas.	allen Unternehmensbereichen an.	
A kontrolltevékenységek teljes mértékben beépültek szervezetünk működésébe, áthatják a tevékenységeinket, az ellenőrzés a mindennapok részévé vált.	The control activities have completely been integrated in our Organisation, permeate our activities, and have become integral part of our daily operation.	Die Kontrolltätigkeiten sind vollständig in unsere Operation integriert, sie durchdringen unsere Tätigkeiten, das Kontrollieren ist ein Teil des Alltages geworden.	
A dolgozók elfogadják a kontrollok, az ellenőrzési mechanizmusok létjogosultságát vállalatunkban. Nem kérdőjelezi meg azok szükségességét, tudomásul veszik azokat, és együtt élnek velük a mindennapi munkájuk során.	The employees have accepted the legitimacy of the control mechanisms in our Company. They do not question their necessity, have adopted them, and integrated them into their daily work.	Die Mitarbeiter halten die Kontrollen, die Kontrollmechanismen für angebracht. Ihre Notwendigkeit wird nicht hinterfragt, man akzeptiert sie und lebt damit bei der Arbeit.	
Belső kontrollrendszerünket tudatosan és folyamatosan javítjuk, fejlesztjük.	We are continuously improving and developing our internal control system.	Das interne Kontrollsystem wird bewusst und kontinuierlich verbessert und weiterentwickelt.	
Vállalatunk minden területére vonatkozóan ellenőrzési célkitűzéseket alkot, azok elérését szisztematikusan ellenőrzi.	Our Company specifies control measure targets with respect to all of its areas, and systematically monitors their achievement.	Es werden Kontrollziele für alle Unternehmensbereiche definiert und ihre Erreichung wird systematisch überprüft.	
A vezetés a meglévő külső szabályokon, követelményeken túlmenően még szigorúbb belső elvárásokat támaszt a szervezet tagjaival szemben a belső kontrollok működtetése során.	In the course of the operation of the controls, the management has set even stricter internal expectations toward the members of the Organisation than the existing external regulations.	Für die Ausführung der internen Kontrollen gelten schärfere, vom Management vorgegebene Anforderungen, als sie in externen Vorschriften oder Standards vorgegeben sind.	
A kontrollok működésére és eredményességére, hatékonyságára erős nyomás nehezedik a különféle szereplők (tulajdonosok, hatóságok, menedzsment stb.) által.	Strong pressure and incentive are placed on the operation and effectiveness of the controls by the various role-players (owners, authorities, management, etc.).	Verschiedene Stakeholder (Eigentümer, Behörden, Führungskräfte usw.) üben einen verstärkten Druck bzgl. der Durchführung von Kontrollen, sowie deren Effizienz und Effektivität aus.	
A felelősségre vonás mindig tényeken	Enforcement is always administered based on	Die Einforderung der Verantwortlichkeit	

alapszik, a számonkérés kiindulópontja mindig a célkitűzésektől, standardoktól, tervektől, szabályoktól, külső és belső előírásoktól való eltérés.	facts, and the plumb line set for accountability and consequences is always the measure of deviation from targets, standards, plans, regulations, and external and internal regulations.	basiert ausnahmslos auf Fakten, wobei die Abweichung(en) von Zielen, Standards, Planwerten, Regel(unge)n, sowie externen und internen Vorschriften als Ausgangspunkt gelten.	
A belső kontrollrendszer működését a vezetésen kívül a tulajdonos(ok), hitelező(k), a könyvvizsgáló, ill. más külső üzleti partnerek is rendszeresen vizsgálják, ill. eredményeit figyelemmel kísérik, beszámolóikat hasznosítják.	In addition to the management, the internal control system is also regularly monitored by the owner(s), creditor(s), and other external business partners, who also keep track of its results and utilize its reports.	Das interne Kontrollsystem wird nicht nur vom Management, sondern auch von Eigentümer(n), Gläubiger(n) und anderen Geschäftspartnern überprüft; diese verfolgen die Ergebnisse der Kontrollen und verwenden die erstellten Berichte.	
Társaságunknál létezik írásban kiadott, részletes előírásokat tartalmazó kockázatkezelési szabályzat, kockázatmenedzment-politika.	Our Company has a risk management regulation risk management policy issued in writing, containing the detailed requirements.	Es existiert im unseren Unternehmen eine schriftliche Risikomanagement-Regelung oder Risikomanagement-Politik, die detaillierte Vorschriften enthält.	
Munkatársaink szabályozott belső folyamatleírásaink és munkautasításaink alapján végzik napi feladataikat.	Our employees perform their tasks based on our regulated internal process descriptions and work instructions.	Unsere Mitarbeiter verrichten ihre tägliche Arbeit nach internen Prozessbeschreibungen und konkreten Anweisungen.	
A vállalkozás minden szintjén tisztában vannak a dolgozók az oda illő, azon tevékenységre vonatkozó alapvető jogi előírásokkal, jogszabályokkal, szabványokkal, egyéb írásban lefektetett külső normákkal.	Our employees on all levels of the Company are clear about the basic legislation, legal requirements, regulations, standards, and other written norms.	Die Arbeitnehmer auf allen Hierarchieebenen kennen die wichtigsten, für sie und ihre Arbeit relevanten Rechtsvorschriften, Standards und weiteren externen schriftlichen Normen.	
Szabályozva vannak a belső beszámolási, jelentéstételi módok és utak. Egyértelmű a dolgozók számára, hogy munkájukat illetően kinek, mikor, milyen formában, mire kiterjedően stb. kötelesek beszámolni, jelentést adni.	The internal reporting methods and routes are regulated. It is clear for the employees to whom, when, how, and to what extent, etc., they required to submit reports with respect to their work.	Die Arten und Kanäle der internen Berichterstattung sind geregelt. Die Mitarbeiter wurden eindeutig eingewiesen, wann, an wen, wie und worüber sie bzgl. ihrer Arbeit Bericht zu erstatten haben.	
A belső írásos szabályrendszer egy erős, íratlan, belső kulturális cselekvési	The internal written rules are completed by a set of strong internal action expectations, and	Das interne schriftliche Regelwerk wird von ungeschriebenen internen	

elvárás egészíti ki; magas szintű morális értékrend jellemzi társaságunkat. A munkavállalóknak komoly etikai mércének kell megfelelniük.	a high moral value system is associated with our Company. Our employees are vetted against a serious ethical standard.	kulturellen Erwartungen bzgl. der Handlungen ergänzt. Unser Wertesystem zeugt von hoher Unternehmensmoral. Gegenüber den Mitarbeitern wird die ethische Messlatte hoch angesetzt.	
Belső kontrollrendszerünk teljes körűen dokumentált, a kontrollfolyamatoknak, auditoknak írásos belső szabályozása (politikája, folyamatábrája, ütemterve, szabályzata stb.) teljes mértékben írásban rögzített.	Our internal control system is fully documented, the internal regulations (policies, flow charts, schedules, rules) of the control processes and audits are completely recorded in writing.	Das interne Kontrollsystem ist lückenlos dokumentiert; die Kontrollabläufe und Audits werden durch umfassende schriftliche interne Vorschriften (Politik, Ablaufdiagramm, Zeitplan usw.) geregelt.	
Nagyon kifinomult és összehangolt, mélyreható kontrolltevékenységek zajlanak társaságunknál, amelyek képesek szinte bármilyen hibát, szabályszegést, incidenst, visszaélést kezelni, feltárni.	Refined, harmonized, and penetrating control activities are conducted at our Company, which are capable of revealing any error, violation, incident, or abuse.	Unsere Kontrolltätigkeiten sind sehr ausgereift und tief grabend, dadurch sind wir in der Lage, nahezu alle Arten von Fehlern, Regelverstößen, Zwischenfällen, Missbräuchen zu entdecken.	
A kontrolltevékenységek és az ellenőrzési feladatok külön dokumentumokban szabályozottak, munkaköri leírásokban, eljárásrendekben írásban rögzítettek.	The control activities and audits activities are regulated and recorded in writing in separate documents, job descriptions, and procedures.	Die Kontrollabläufe und Kontrollaufgaben sind in gesonderten Dokumenten geregelt, sie wurden auch in Stellenbeschreibungen und Ablaufvorschriften integriert.	
A kulcsfontosságú kontrollpontok felismerésre és azonosításra kerültek vállalatunk tevékenységi rendszerén belül.	The key control points have been recognized and identified within the activity system of our Company.	Die Schlüsselstellen der Kontrolle innerhalb unserer Tätigkeiten sind identifiziert.	
Vezetőink különféle, jól megválasztott ellenőrzési módszereket alkalmaznak kontrolltevékenységünk során, melyek egymástól függetlenül, illetve egymással párhuzamosan működnek.	Our managers are applying well-selected checking methods during our control activities, which are conducted parallel with but independently of each other.	Die Führungskräfte kontrollieren durch verschiedene, zutreffend ausgewählte Methoden, die unabhängig voneinander bzw. parallel angewendet werden.	
Vállalatunknál a kontrolltevékenységek	The control activities are adequately detailed	Die Kontrolltätigkeiten sind hinreichend	

kellően részletezettek, minden érdemi folyamatunkra kiterjednek, és garantálják, hogy az adott tevékenységet csak jól, az előírásoknak megfelelően tudják elvégezni.	in our Company, they cover each relevant process, and guarantee that the given activity can only be performed well, according to the regulations.	detailliert und umfassen alle wesentlichen Abläufe, wodurch sichergestellt ist, dass die Prozesse nur in guter Qualität d.h. den Vorschriften entsprechend ablaufen können.	
A vezetés rendszeresen méri és számszerűsíti a belső kontrollrendszer működtetésével kapcsolatosan felmerült költségeket és a kontrollrendszer hasznait, hozadékait.	The management regularly measure and quantify the costs incurred in relation to the operation of the internal control system, as well as its profits and revenues.	Die Kosten und Nutzen des internen Kontrollsystems werden vom Management regelmäßig gemessen und beurteilt.	
Mindent munkavállalót igyekszünk képezni a vállalkozás belső kontrollrendszerének működéséről, valamint az etikus működés, szabálykövetés témakörében.	Each employee is trained about the operation of the internal control system, and in the topic of ethical operation and compliance with the regulations.	Sämtliche Mitarbeiter werden über das interne Kontrollsystem, über ethisches Handeln und vorschriftsmäßige Arbeitsverrichtung geschult.	
A belső kontrollrendszer újszerű és értékes eredményeit, „unikumszerű” mintáit bemutatjuk más vállalkozásoknak, példaként állítjuk az érdeklődők, ill. a szakmai nyilvánosság elé.	The new and valuable results and unique patterns of the internal control system are made known to other enterprises and demonstrated as examples to the relevant and inquiring persons and the professional community.	Die neuartigen und wertvollen Ergebnisse, „unikale“ Muster aus dem internen Kontrollsystem werden anderen Unternehmen gezeigt, sowie beispielhaft dem fachlichen Publikum und anderen Interessenten präsentiert.	
Más szervezetek belső kontrollrendszerének elemeiből másolunk, átveszünk pozitív példákat, hasznos elemeket.	We copy and adopt positive examples and useful elements from the internal control system of other Organisations.	Wir übernehmen positive Beispiele und nützliche Elemente aus den internen Kontrollsystemen anderer Firmen.	
Társaságunknál egyértelmű gazdája, formálója, alakítója, főfelelőse van a belső kontrollrendszer működtetésének.	The operator of the internal control system has an unequivocal owner, formulator, modifier, and main responsible person.	Der Betreiber, Ausgestalter, Hauptverantwortliche des internen Kontrollsystems in unserem Unternehmen wurde eindeutig festgelegt.	
Kockázatmenedzsment-tevékenységünk keretében a vállalatunkra ható kockázatainkat feltártuk, beazonosítottuk, továbbá rangsoroltuk ezeket, és ez alapján kockázati	As part of our risk management activities, we have revealed, identified, and prioritized the risks impacting our Company, and, based on the results, we have issued a risk documentation (map, network, etc.) of the	Im Rahmen des Risikomanagements wurden die für unseren Betrieb relevanten Risiken aufgedeckt, priorisiert und in die Dokumentation (Risikoübersicht, -Gefüge usw.)	

dokumentációt (térképet, hálót stb.) készítettünk a társaságunk működésére ható, kártékony tényezőkről.	main harmful effects affecting our Company.	aufgenommen. Dadurch sind uns diese schädlichen Faktoren bekannt.	
Minden szereplőnek világos a feladatköre és felelőssége a belső kontrollrendszer működtetését illetően.	Each role-player is clear about their job and area of responsibility with respect to the operation of the internal control system.	Alle Beteiligten wissen Bescheid über ihre Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten bzgl. des internen Kontrollsystems.	
Alkalmazunk külső szakértőket, specialistákat, tanácsadókat egy-egy kontrolltevékenység ellátása céljából.	We employ external professionals, experts, specialists, and advisors to perform certain control activities.	Externe Experten, Spezialisten und/oder Berater werden mit der Ausführung einzelner Kontrolltätigkeiten beauftragt.	
A kontrolltevékenységeket végző személyek – munkaköri feladataikat figyelembe véve – önálló ellenőrzési vagy dominánsan kontrollt végző munkaköröket töltenek be vállalatunknál.	With consideration of their jobs and activities, the persons performing the control activities at our Company occupy positions responsible for independent audit and which are predominantly control-related.	Die Kontrolltätigkeiten werden von Mitarbeitern ausgeführt, die aufgrund ihrer Stellenbeschreibungen einer selbständigen Kontrolleinheit oder dem Arbeitsgebiet „Kontrolle“ zuzuordnen sind.	
Belső kontrollrendszerünket erős munkamegosztás jellemzi, számos hatalommal felruházott ellenőrzési és kontrollszerepkör (munkakör, szervezeti egység, ill. testület) létesült és működik folyamatosan társaságunknál.	Our internal control system is characterized by strong division of labor; numerous checking and control roles (jobs, organisational units or bodies) with proper authorization have been created and are continuously operating at our Company.	Das interne Kontrollsystem ist arbeitsteilig: viele Mitwirkenden (Stellen, Einheiten, Gremien) arbeiten dauerhaft auf diesem Gebiet und haben zudem eigenständige (Kontroll)Befugnisse, die sie für ihre Kontrolltätigkeiten nutzen können.	
Társaságunknál erős az együttműködés az ellenőrző és kontrolláló szerepkörök között, jellemző a közös vizsgálati programok tervezése, végrehajtása, rendszeres a kommunikáció az ezen feladatot ellátók között.	There is a strong cooperation between the checking and control jobs at our Company; typically, common inspection programs are planned and performed, and regular communication is in place between the persons performing these tasks.	Die an der unternehmensinternen Kontrolle Mitwirkenden arbeiten eng zusammen: gemeinsame Kontrollpläne werden erstellt und abgearbeitet, die Kommunikation unter ihnen findet regelmäßig statt.	
A kontrolltevékenységek egy részét külső személyek, szereplők végzik el a társaság saját munkavállalói, tisztségviselői helyett.	Part of the control activities are performed by external persons instead of the Company's own employees and officers.	Statt von eigenen Mitarbeitern werden die Kontrolltätigkeiten zum Teil durch Außenstehende vollzogen.	

Az ellenőrzési feladatok és a kontrolltevékenységek ellátásához szükséges személyi állomány mindig rendelkezésre áll, akik elegendő munkaidő-kapacitással, felkészültséggel, szakértelemmel, képzettséggel tudják ellátni feladataikat.	The human resources necessary for performing the checking tasks and control activities is continuously available, who are able to perform their tasks with ample worktime capacity, qualifications, preparedness, knowledge, and skill.	Das für die Kontrollabläufe und -Tätigkeiten benötigte Personal steht stets zur Verfügung – und zwar mit ausreichenden Arbeitszeitkapazitäten, Kenntnissen, Fachwissen und Ausbildung.	
Az ellenőrzést végző és kontrollt gyakorló munkatársainkat rendszeresen képezzük, tudásukat és képességeiket folyamatosan fejlesztjük annak érdekében, hogy ellenőrző tevékenységüket minél jobban tudják ellátni.	We are continuously training our employees performing checking and control activities, and are continuously developing and improving their knowledge, skills, and abilities, in order to enable them to perform their control activities to the best of their abilities.	Damit die Kontrolltätigkeiten immer besser ablaufen können, werden die daran Beteiligten regelmäßig weitergebildet und ihre Fähigkeiten weiterentwickelt.	
Belső szabályozásunk értelmében az egyes pozíciókhoz tartozó felelősségi körök (megrendelő, szakmai teljesítésigazoló, aláírási jogkört gyakorló, utalványozó, kötelezettségvállaló, jóváhagyó stb.) egyértelműen szabályozottak, teljesek, hézagmentesek, átfedés nélküliek és biztosítják az összeférhetetlenséget.	The areas of responsibility (person placing orders, issuing the completion certificate, practicing the signing powers, authorizing transfers, undertaking obligations, approving decisions, etc.) within the meaning of our internal rules are unambiguously regulated, complete, without gaps, deficiencies, and overlaps, and ensure conflict of interest.	In den internen Regelungen sind die Verantwortlichkeiten (z.B. Auftragserteilungs-, Annahme-, Unterschrifts-, Einwilligungs-, Einverständnisbefugnisse usw.) je Stelle eindeutig geregelt, insgesamt lückenlos, überlappungsfrei und berücksichtigen die eventuellen Unvereinbarkeiten.	
Rendszeresen konzultálunk külső szakmai közösségekkel, csatlakozunk tudományos csoportokhoz, ill. szakértői szervezetekhez a belső kontrollrendszerünk fejlesztése érdekében.	We regularly consult external professional communities, join scientific groups or expert organisations in order to improve and develop our internal control system.	Um das interne Kontrollsystem weiterzuentwickeln, führen wir regelmäßige Gespräche mit Fachkreisen, sind Mitglieder in wissenschaftlichen Organisationen und Expertengremien.	
A vezetés a kontrolltevékenységeket ellátó erőforrások mind hatékonyabb felhasználására törekszik.	The management strive to achieve more efficient utilization of the resources facilitating the control activities.	Das Management strebt die effiziente(re) Verwendung der Ressourcen in den Kontrollabläufen an.	
A kontrollmechanizmusok belső egyeztetések, szakmai fejlesztési ötletek révén, diskurzus útján fejlődnek	The control mechanisms at our Company are improved and developed by means of internal negotiations, professional ideas, discussions,	Die internen Kontrollmechanismen werden durch interne Absprachen, fachlichen Ideenwettbewerb und	

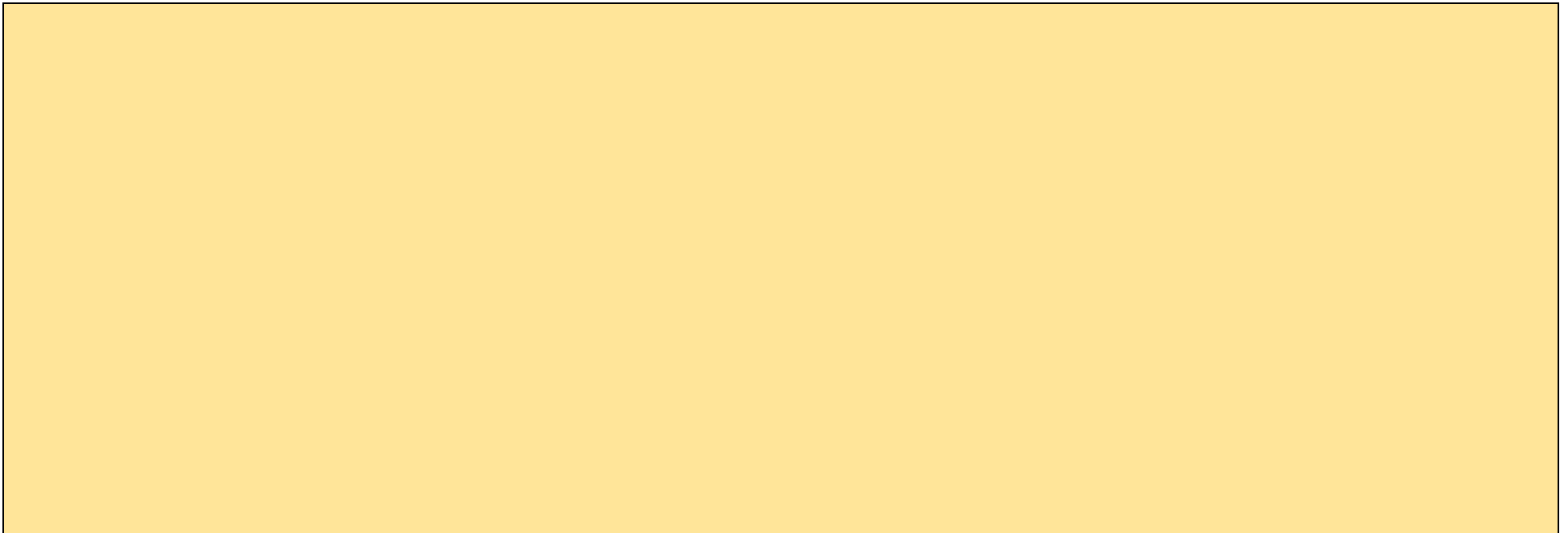
Társaságunknál.	and brainstorming.	Diskurs weiterentwickelt.	
A belső kontrollrendszer a legfontosabb érintetteket, döntéshozókat, intézkedésért felelősöket, egyéb haszonélvezőket folyamatosan/rendszeresen ellátja jelzésekkel, információkkal, adatokkal, tájékoztatásokkal a szervezet működéséről.	The internal control system continuously provides the most important relevant persons, decision makers, those responsible for initiating action and taking measures, and other beneficiaries with signals, feedback, information, evaluation and data about the operation of the organisation.	Das interne Kontrollsystem versorgt die wichtigsten Stakeholder, Entscheidungsträger, Verantwortlichen und weitere Nutznießer kontinuierlich/regelmäßig mit Warnungen, Informationen, Daten und Berichten über die betrieblichen Abläufe.	
Az ellenőrzések általános megállapításait, a kontrolltevékenységek legfontosabb eredményeit és megállapításait kommunikáljuk a munkavállalók és vezetés számára is.	We communicate the general findings of the checking activities, and the most important results and findings of the control activities both to the employees as well as the management.	Die allgemeinen Aussagen, sowie die wichtigsten Ergebnisse und Folgerungen aus den Kontrollaktivitäten werden an die Mitarbeiter und Führungskräfte kommuniziert.	
A kulcsfontosságú adatokat folyamatosan gyűjtjük tevékenységünkről és a vezetők rendszeresen elemzik ezeket.	We are continuously collecting key data about our activity, which are regularly analyzed by the management.	Die Schlüsseldaten der Geschäftstätigkeiten werden laufend gesammelt und vom Management regelmäßig ausgewertet.	
Belső kontrollrendszerünknek komoly előélete van. Számos történet, legenda ismert a múltból, amikor a belső kontrollrendszerünk feltárt, megakadályozott valamilyen kedvezőtlen, káros dolgot vállalatunknál.	Our internal control system is seriously aware of its history. Numerous stories are known from the past when our internal control system revealed, exposed, or prevented some unfavorable, harmful or detrimental aspect at our Company.	Das interne Kontrollsystem kann auf eine gewichtige Vorgeschichte zurückblicken. Aus der Vergangenheit sind viele Geschehnisse und Legenden bekannt, wenn unvorteilhafte oder sogar schädliche Entwicklungen vom Kontrollsystem aufgedeckt und so verhindert wurden.	
A vezetés képes felismerni valamennyi olyan, cégünkre ható üzleti kockázatot, amely károsan befolyásolja jövőbeni működésünket, eredményeinket, kilátásainkat.	The management is able to recognize all of the business risks affecting our Company that detrimentally or negatively influence our future operation, results, or prospects.	Das Management ist in der Lage, alle Geschäftsrisiken zu erkennen, die die zukünftigen Abläufe, Ergebnisse, Aussichten beeinträchtigen können.	

V. Egyéb észrevételek / Other comments / Sonstige Bemerkungen

Kérem, írja ide bármilyen egyéb szöveges észrevételét a kérdőív témájával, tartalmával kapcsolatosan!

Please give me any other comments in text on topic or content of this survey!

Bitte geben Sie Ihre Bemerkungen zum Thema dieses Fragebogens an!

A large, empty yellow rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to write their additional comments or observations regarding the survey topic or content.

A kérdőíves adatgyűjtést ellátó alkalmazás MSSQL adatbázisának táblastruktúrája és a mezők közötti kapcsolat az alábbi ábrákon látható.

23. ábra: Alkalmazás MSSQL adatbázis - alaptáblák
Forrás: saját szerkesztés

6. FÜGGELÉK — MATEMATIKAI-STASZTIKAI FÜGGELÉK

F61 A minta illeszkedése a populációhoz, χ^2 próbák eredményei

Regisztrált gazdasági szervezetek gazdálkodási forma szerinti megoszlása

(Mindösszesen TEÁOR08; Mindösszesen Terület)

Gazdálkodási formák	Populáció (db)	%-os megoszlás	Minta (db)	%-os megoszlás
Korlátolt felelősségű társaság	28 653	85,70%	103	78,03%
Részvénytársaság	2 211	6,61%	23	17,42%
Közkereseti társaság	78	0,23%	0	0,00%
Betéti társaság	1 790	5,35%	4	3,03%
Szövetkezet	702	2,10%	2	1,52%
Összesen	33 434	100,00%	132	100,00%

elméleti minta	k-v	k négyzet	osztás
113,1242	-10	103	0,995149
8,729198	14	204	8,8546
0,30795	0	0	0
7,067057	-3	9	2,35171
2,77155	-1	1	0,297645
132			12,4991

17. táblázat: Populáció és minta társasági forma szerinti hasonlítása

Források: populáció: KSH adatbázis, minta: saját, a táblázat saját szerkesztés

Regisztrált gazdasági szervezetek létszámkategória szerinti megoszlása

(Mindösszesen TEÁOR08; Mindösszesen Terület)

Létszámkategória	Populáció (db)	%-os megoszlás	Minta (db)	%-os megoszlás
10-19 fő	18 511	55,37%	42	31,82%
20-49 fő	9 722	29,08%	48	36,36%
50-249 fő	4 334	12,96%	25	18,94%
250 fő felett	867	2,59%	17	12,88%
Összesen	33 434	100,00%	132	100,00%

Elméleti minta	k-v	k négyzet	osztás
73,08285	-31	966	23,00342
38,3832	10	92	1,926725
17,11096	8	62	2,489475
3,422983	14	184	10,84326
132			38,26288

18. táblázat: Populáció és minta létszámkategória szerinti hasonlítása

Források: populáció: KSH adatbázis, minta: saját, a táblázat saját szerkesztés

Regisztrált gazdasági szervezetek TEÁOR 08 szerinti megoszlása

(Mindösszesen Terület)

TEÁOR08	Populáció (db)	%-os megoszlás	Minta (db)	%-os megoszlás
A= MEZŐGAZDASÁG, ERDŐGAZDÁLKODÁS, HALÁSZAT	1 660	4,97%	13	9,85%
B= Bányászat, Kőfejtés	86	0,26%	1	0,76%
C= FELDOLGOZÓIPAR	7 577	22,66%	30	22,73%

Elméleti minta	k-v	k négyzet	osztás
6,553808	6	42	3,19641521
0,339535	1	0	0,436214537
29,91458	0	0	0,000243231

D= VILLAMOSENERGIA-, GÁZ-, GŐZELLÁTÁS, LÉGKONDITIONÁLÁS	127	0,38%	0	0,00%
E= VÍZELLÁTÁS	329	0,98%	4	3,03%
F= ÉPÍTŐIPAR	3 681	11,01%	11	8,33%
G= KERESKEDELEM, GÉPJÁRMŰJAVÍTÁS	7 760	23,21%	28	21,21%
H= SZÁLLÍTÁS, RAKTÁROZÁS	1 932	5,78%	10	7,58%
I= SZÁLLÁSHELY- SZOLGÁLTATÁS, VENDÉGLÁTÁS	2 199	6,58%	4	3,03%
J= INFORMÁCIÓ, KOMMUNIKÁCIÓ	1 184	3,54%	7	5,30%
K= PÉNZÜGYI, BIZTOSÍTÁSI TEVÉKENYSÉG	422	1,26%	1	0,76%
L= INGATLANÜGYLETEK	824	2,46%	2	1,52%
M= SZAKMAI, TUDOMÁNYOS, MŰSZAKI TEVÉKENYSÉG	1 991	5,96%	8	6,06%
N= ADMINISZTRATÍV ÉS SZOLGÁLTATÁST TÁMOGATÓ TEVÉKENYSÉG	2 428	7,26%	6	4,55%

0,501406	-1	0	0
1,298917	3	7	1,823961979
14,53287	-4	12	1,134652327
30,63708	-3	7	0,248363214
7,627684	2	6	0,562788134
8,681821	-5	22	5,479861737
4,674523	2	5	0,772549079
1,666088	-1	0	0,443673774
3,253215	-1	2	0,785274281
7,860621	0	0	0,002428316
9,58593	-4	13	2,14314958

O= KÖZIGAZGATÁS, VÉDELEM	5	0,01%	0	0,00%
P= OKTATÁS	155	0,46%	0	0,00%
Q= HUMÁN-EGÉSZSÉGÜGYI, SZOCIÁLIS ELLÁTÁS	401	1,20%	0	0,00%
R= MŰVÉSZET, SZÓRAKOZTATÁS, SZABAD IDŐ	281	0,84%	0	0,00%
S= EGYÉB SZOLGÁLTATÁS	392	1,17%	7	5,30%
T= HÁZTARTÁS MUNKAADÓI TEVÉKENYSÉGE	0	0,00%	0	0,00%
U= TERÜLETEN KÍVÜLI SZERVEZET	0	0,00%	0	0,00%
Összesen	33 434	100,00%	132	100,00%

0,01974	0	0	0
0,611952	-1	0	0
1,583179	-2	3	0
1,10941	-1	1	0
1,547646	5	30	4,246880422
0	0	0	0
0	0	0	0
132			21,27645582

19. táblázat: Populáció és minta tevékenység szerinti hasonlítása

Források: populáció: KSH adatbázis, minta: saját, a táblázat saját szerkesztés

Regisztrált gazdasági szervezetek területi (megye) megoszlása

(Mindösszesen TEÁOR08)

Terület (megye)	Populáció (db)	%-os megoszlás	Minta (db)	%-os megoszlás	Elméleti minta	k-v	k négyzet	osztás
Budapest	11 752	35,15%	31	23,85%	46,3978	-15	237	7,648136
Baranya megye	974	2,91%	8	6,15%	3,845427	4	17	2,15756
Bács-Kiskun megye	1 668	4,99%	11	8,46%	6,585392	4	19	1,771706
Békés megye	805	2,41%	4	3,08%	3,178202	1	10	1,68838
Borsod-Abaúj-Zemplén megye	1 251	3,74%	4	3,08%	4,939044	-1	10	2,220451
Csongrád megye	1 124	3,36%	9	6,92%	4,437638	5	21	2,312794
Fejér megye	1 115	3,33%	3	2,31%	4,402106	-1	2	0,6553
Győr-Moson-Sopron megye	1 513	4,53%	6	4,62%	5,97344	0	00	0,000118
Hajdú-Bihar megye	1 395	4,17%	7	5,38%	5,507567	1	20	3,18194
Heves megye	715	2,14%	3	2,31%	2,822875	0	00	0,010458
Jász-Nagykun-Szolnok megye	882	2,64%	2	1,54%	3,482204	-1	21	1,098464
Komárom-Esztergom megye	975	2,92%	0	0,00%	3,849375	-4	15	0
Nógrád megye	262	0,78%	0	0,00%	1,034396	-1	1	0
Pest megye	4 201	12,57%	17	13,08%	16,58587	0	00	0,010088
Somogy megye	693	2,07%	4	3,08%	2,736017	1	20	3,99413

Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	1 106	3,31%	7	5,38%	4,366573	3	7	0,990705
Tolna megye	575	1,72%	3	2,31%	2,270144	1	1	0,177563
Vas megye	746	2,23%	1	0,77%	2,945265	-2	4	3,784057
Veszprém megye	912	2,73%	5	3,85%	3,600646	1	2	0,391638
Zala megye	770	2,30%	5	3,85%	3,040019	2	4	0,768305
Az ország területre nem bontható adatai	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0
Országhatáron kívül	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0
Összesen	33 434	100,00%	130	100,00%	132			22,88379

20. táblázat: Populáció és minta megye szerinti hasonlítása

Források: populáció: KSH adatbázis, minta: saját, a táblázat saját szerkesztés

F62 Hipotézistesztek eredményei

F 6.2.1 – H1 hipotézis

A H1 hipotézisnél alkalmazott Sperman-féle rangkorrelációs együtttható egyenlete:

$$\mathbb{P} = 1 - \frac{6 \sum (R_x - R_y)^2}{N(N^2 - 1)}$$

25. ábra: Sperman-féle rangkorrelációs együtttható egyenlete

Forrás: (Hunyadi & Vita, 2006., p.165.)

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Tulajdonosi kör jellege, tulajdonos(ok) elvárásai, előírásai	125	94,7%	7	5,3%	132	100,0%
Foglalkoztatottak száma, dolgozói létszám	121	91,7%	11	8,3%	132	100,0%
Vállalkozásra vonatkozó jogi előírások, jogszabályok, külső szabályozó tényezők	130	98,5%	2	1,5%	132	100,0%
Telephelyek, fióktelepek (darab)száma	101	76,5%	31	23,5%	132	100,0%
Főtevékenység jellege, technológiája, elvégzésének sajátosságai	125	94,7%	7	5,3%	132	100,0%
Első számú vezető karizmája, vezetési stílusa	128	97,0%	4	3,0%	132	100,0%
Alaptevékenységre vonatkozó üzleti-piaci normák, szabványok, szokások	126	95,5%	6	4,5%	132	100,0%
Vállalaton belüli kultúra, szokások, munkatársak viselkedése	124	93,9%	8	6,1%	132	100,0%

Menedzsment vezetési stílusa, döntései, határozottsága	125	94,7%	7	5,3%	132	100,0%
Egyéb, itt fel nem sorolt tényező(k)	83	62,9%	49	37,1%	132	100,0%

21. táblázat: Befolyásoló tényezők gyakorisága a válaszadók körében

Forrás: SPSS output, saját formázással

Report

	Tulajdonosi kör jellege, tulajdonos(o) k) elvárásai, előírásai	Foglalkoztatot tak száma, dolgozói létszám	Vállalkozásra vonatkózó jogi előírások, jogszabályok, külső szabályozó tényezők	Telephelyek, fióktelepek (darab)száma	Főtevékenység jellege, technológiája, elvégzésének sajátosságai	Első számú vezető karizmája, vezetési stílusa	Alaptevékeny ségre vonatkózó üzleti-piaci normák, szabványok, szokások	Vállalaton belüli kultúra, szokások, munkatársak viselkedése	Menedzsment vezetési stílusa, döntései, határozottsága	Egyéb, itt fel nem sorolt tényező(k)
Mean	4,16	6,17	4,19	7,07	4,54	4,66	4,75	5,76	5,30	7,77
N	125	121	130	101	125	128	126	124	125	83
Std. Deviation	3,166	2,396	2,757	2,794	2,263	2,524	2,016	2,022	2,665	3,144
Variance	10,023	5,739	7,598	7,805	5,121	6,369	4,063	4,087	7,100	9,886
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

22. táblázat: Befolyásoló tényezők rangsorrendje, szórásjellemezői

Forrás: SPSS output, saját formázással

			Tulajdonosi kör jellege, tulajdonos(ok)	Foglalkoztatottak száma, dolgozói	Vállalkozásra vonatkozó jogi előírások, jogszabályok,	Telephelyek, fióktelepek (darab)száma	Főtevékenység jellege, technológiája, elvégzésének	Első számú vezető karizmája, vezetési	Alaptevékenységre vonatkozó üzleti-piaci	Vállalaton belüli kultúra, szokások, munkatársak	Menedzsment vezetési stílusa, döntései,	Egyéb, itt fel nem sorolt
Spearman's rho	Tulajdonosi kör jellege, tulajdonos(ok)	Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 .125	-,211* .023 116	,151 .096 123	-,259** .010 98	,094 .310 119	,120 .190 121	-,126 .171 120	-,222* .016 117	,025 .786 119	-,526** .000 79
	Foglalkoztatottak száma, dolgozói létszám	Correlation Sig. (2-tailed) N	-,211* .023 116	1,000 .121	-,256** .005 120	,291** .003 99	-,193* .036 118	-,179 .050 120	-,211* .021 119	-,114 .225 116	-,326** .000 116	,338** .002 81
	Vállalkozásra vonatkozó jogi előírások,	Correlation Sig. (2-tailed) N	,151 .096 123	-,256** .005 120	1,000 .130	-,197* .048 101	,231** .010 124	-,207* .020 126	,207* .021 124	-,359** .000 122	-,153 .091 123	-,168 .130 83
	Telephelyek, fióktelepek (darab)száma	Correlation Sig. (2-tailed) N	-,259** .010 98	,291** .003 99	-,197* .048 101	1,000 .101	-,211* .036 99	-,248* .013 100	-,260** .009 100	,010 .921 97	-,444** .000 98	,327** .004 74
	Főtevékenység jellege, technológiája,	Correlation Sig. (2-tailed) N	,094 .310 119	-,193* .036 118	,231** .010 124	-,211* .036 99	1,000 .125	-,184* .042 122	,128 .163 121	-,221* .016 119	-,030 .746 120	-,383** .000 81
	Első számú vezető karizmája, vezetési stílusa	Correlation Sig. (2-tailed) N	,120 .190 121	-,179 .050 120	-,207* .020 126	-,248* .013 100	-,184* .042 122	1,000 .128	-,184* .041 124	-,017 .856 122	,339** .000 123	-,243* .028 82

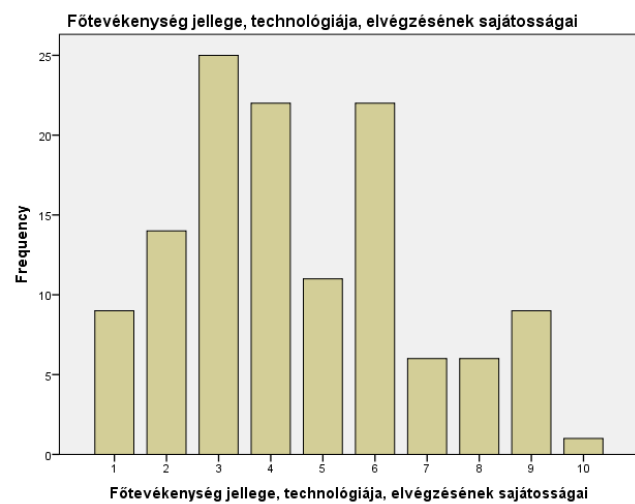
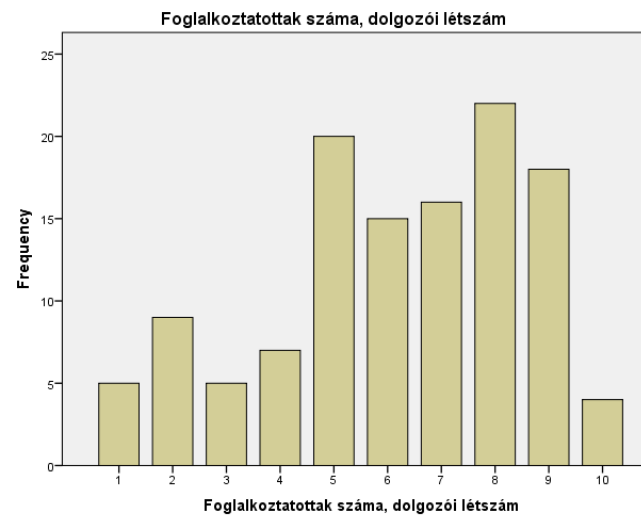
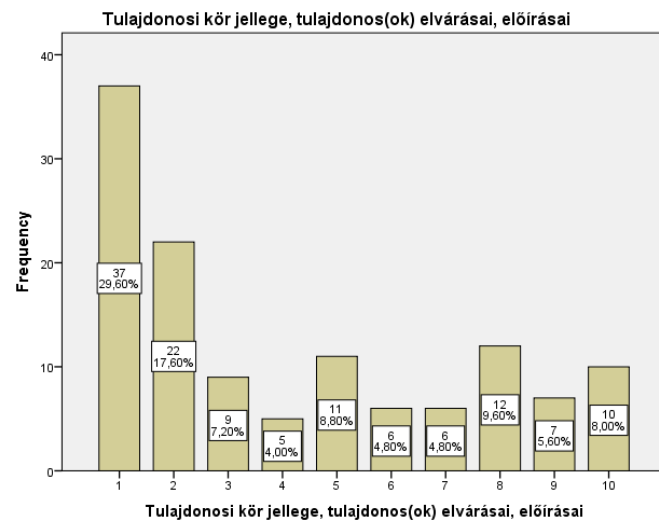
Alaptevékenységr	Correlation	-,126	-,211*	,207*	-,260**	,128	-,184*	1,000	,016	-,047	-,110
e vonatkozó	Sig. (2-tailed)	,171	,021	,021	,009	,163	,041	.	,863	,609	,326
üzleti-piaci	N	120	119	124	100	121	124	126	122	122	82
Vállalaton belüli	Correlation	-,222*	-,114	-,359**	,010	-,221*	-,017	,016	1,000	,198*	,236*
kultúra, szokások,	Sig. (2-tailed)	,016	,225	,000	,921	,016	,856	,863	.	,030	,033
munkatársak	N	117	116	122	97	119	122	122	124	121	82
Menedzsment	Correlation	,025	-,326**	-,153	-,444**	-,030	,339**	-,047	,198*	1,000	-,291**
vezetési stílusa,	Sig. (2-tailed)	,786	,000	,091	,000	,746	,000	,609	,030	.	,008
döntései,	N	119	116	123	98	120	123	122	121	125	82
Egyéb, itt fel nem	Correlation	-,526**	,338**	-,168	,327**	-,383**	-,243*	-,110	,236*	-,291**	1,000
sorolt tényező(k)	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,130	,004	,000	,028	,326	,033	,008	.
	N	79	81	83	74	81	82	82	82	82	83

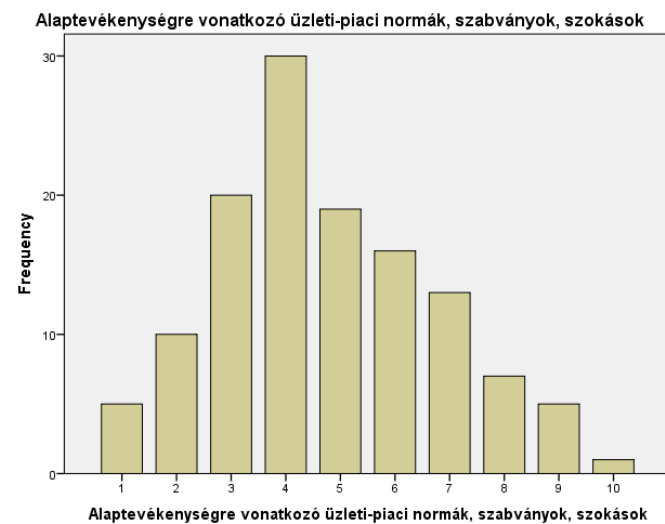
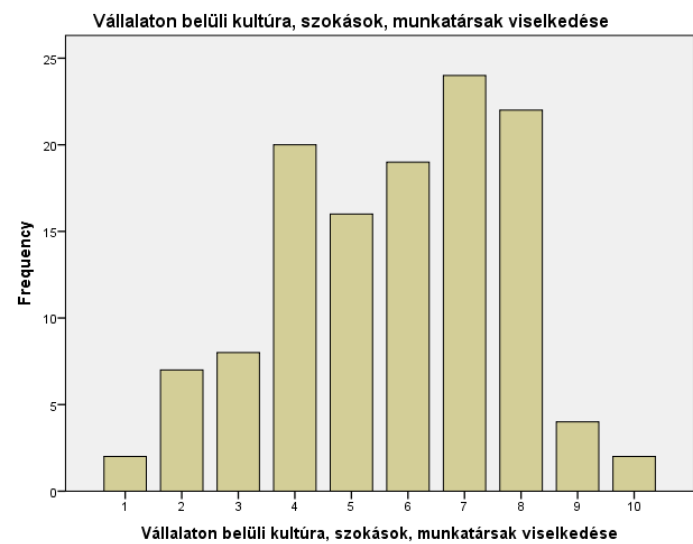
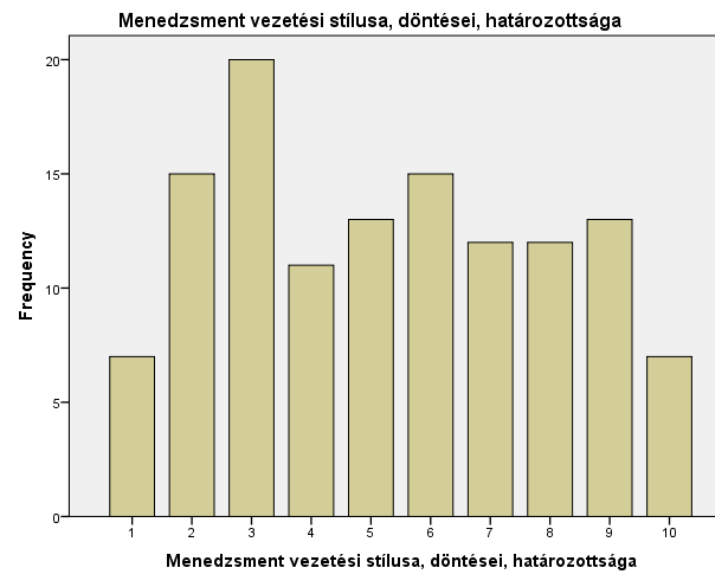
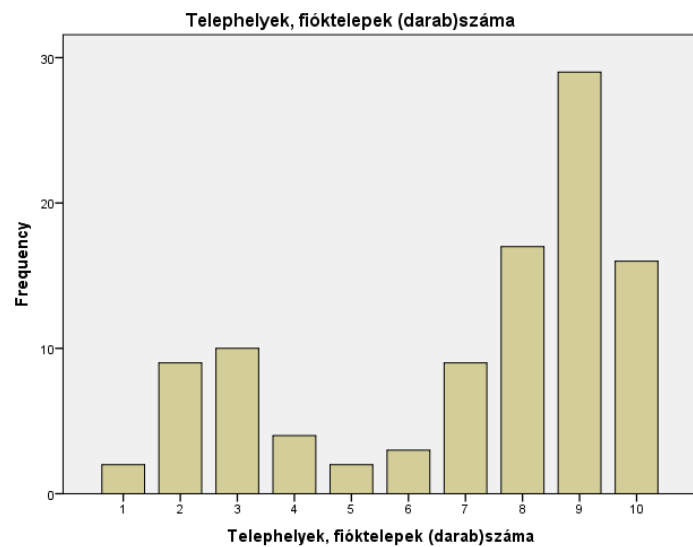
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

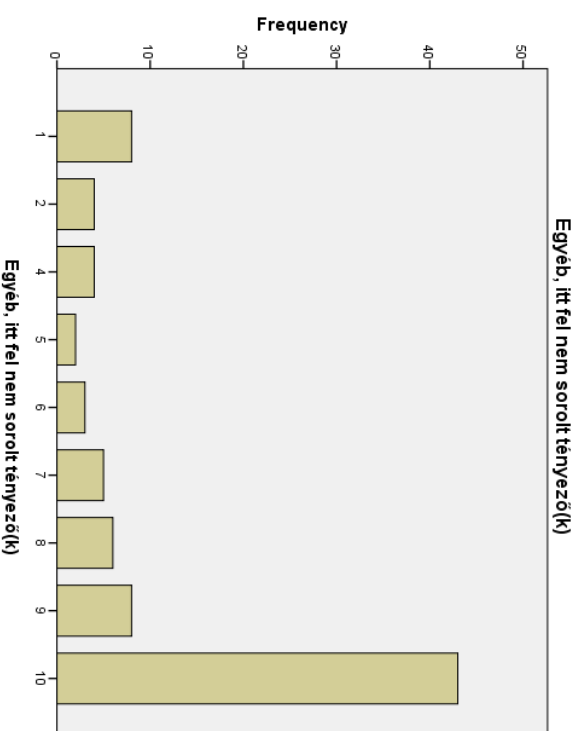
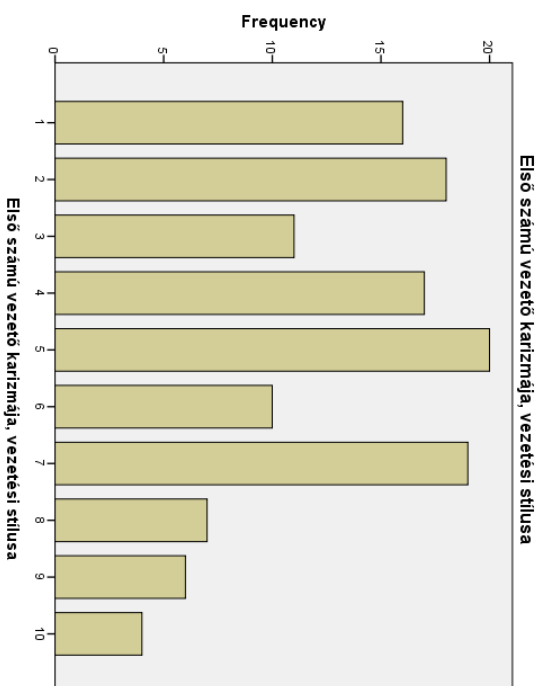
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

23. táblázat: Befolyásoló tényezők Sperman-féle rangkorelációs mátrixa

Forrás: SPSS output, saját formázással







26. ábra: Befolyásoló tényezők (10 db.) fontosságának gyakorisági ábrái

Forrás: SPSS output, saját formázással

	N'															
Iparágak		13	1	30	4	11	28	10	4	7	1	2	8	6	7	132
		MEZŐGAZD ASÁG, ERDŐGAZD ÁLKODÁS, HALÁSZAT	BÁNYÁSZAT , KŐFEJTÉS	FELDOLGOZ ÓIPAR	VÍZELLÁTÁS	ÉPÍTŐIPAR	KERESKEDE LEM, GÉPJÁRMŰJ AVÍTÁS	SZÁLLÍTÁS, RAKTÁROZÁ	SZÁLLÁSHEL Y- SZOLGÁLTA TÁS	INFORMÁCI Ó,	PÉNZÜGYI, BIZTOSÍTÁSI TEVÉKENYS ÉG	INGATLANÜ GYLETEK	SZAKMAI, TUDOMÁNY OS, MŰCSZAKI	ADMINISZT RATÍV ÉS SZOLGÁLTA TÁCT	EGYÉB SZOLGÁLTA TÁS	

Bef. tényezők / Iparágak	A	B	C	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	S	Végösszeg
Tulajdonosi kör jellege,	5,38	3,00	3,86	4,75	3,00	4,38	3,30	5,00	4,43	10,00	2,00	3,83	3,33	5,60	4,16
Vállalkozásra vonatkozó jogi	4,00	6,00	3,40	4,75	4,55	4,48	4,80	3,25	5,00	7,00	4,00	3,00	3,67	5,86	4,19
Főtevékenység jellege,	4,46	2,00	4,14	5,00	4,82	5,00	4,11	3,00	4,33	8,00	4,00	4,88	4,83	4,83	4,54
Első számú vezető	4,77	1,00	5,14	5,75	5,60	4,30	4,60	6,00	5,29	2,00	5,00	3,88	3,33	3,17	4,66
Alaptevékenységre	4,67	7,00	3,93	5,25	5,91	4,67	4,70	5,50	4,00	9,00	4,50	5,00	6,00	4,33	4,75
Menedzsment vezetési	5,85	4,00	5,26	4,75	5,82	4,93	6,56	6,67	6,14	6,00	2,50	4,75	4,17	4,83	5,30
Vállalaton belüli kultúra,	6,92	5,00	5,71	5,75	6,09	5,27	5,89	6,00	4,57	5,00	8,00	5,50	6,40	5,50	5,76
Foglalkoztatottak száma,	6,17	8,00	6,43	5,00	6,18	6,36	5,00	7,50	4,50	3,00	6,00	6,71	5,67	7,80	6,17
Telephelyek, fióktelepek	6,73	9,00	7,86	6,25	6,33	7,00	6,00	2,33	6,75	4,00	10,00	9,50	8,50	6,50	7,07
Egyéb, itt fel nem sorolt	7,00	10,00	8,33	7,00	7,60	7,38	10,00	6,50	5,50	1,00	9,00	7,83	9,20	7,75	7,77

N	Nr.
125	1
121	2
130	3
101	4
125	5
128	6
126	7
124	8
125	9
83	10

Tényezők rangsorrendje

Tulajdonosi kör jellege,	5	3	2	1	1	2	1	4	3	10	1	2	1	6	1
Vállalkozásra vonatkozó jogi	1	6	1	1	2	3	5	3	6	7	3	1	3	7	2
Főtevékenység jellege,	2	2	4	4	3	6	2	2	2	8	3	5	5	3	3
Első számú vezető	4	1	5	7	4	1	3	6	7	2	6	3	1	1	4
Alaptevékenységre	3	7	3	6	6	4	4	5	1	9	5	6	7	2	5
Menedzsment vezetési	6	4	6	1	5	5	9	9	9	6	2	4	4	3	6
Vállalaton belüli kultúra,	9	5	7	7	7	7	7	6	5	5	8	7	8	5	7
Foglalkoztatottak száma,	7	8	8	4	8	8	6	10	4	3	7	8	6	10	8
Telephelyek, fióktelepek	8	9	9	9	9	9	8	1	10	4	10	10	9	8	9
Egyéb, itt fel nem sorolt	10	10	10	10	10	10	10	8	8	1	9	9	10	9	10

Sperman-féle rangkorreláció	0,83	0,75	0,95	0,68	0,99	0,87	0,84	0,41	0,52	-0,73	0,85	0,92	0,84	0,47	1,00
Valószínűség	99%	98%	99%	95%	99%	99%	99%	nincs	nincs	98%	99%	99%	99%	nincs	100%

24. táblázat: Befolyásoló tényezők rangkorrelációja iparáganként

Forrás: SPSS output, saját formázással

Befolyásoló tényezők	Hipotézis	Minta
Tulajdonosi kör jellege, tulajdonos(ok) elvárásai, előírásai	1	1
Vállalkozásra vonatkozó jogi előírások, jogszabályok, külső szabályozó tényezők	3	2
Főtevékenység jellege, technológiája, elvégzésének sajátosságai	5	3
Első számú vezető karizmája, vezetési stílusa	6	4
Alaptevékenységre vonatkozó üzleti-piaci normák, szabványok, szokások	7	5
Menedzsment vezetési stílusa, döntései, határozottsága	9	6
Vállalaton belüli kultúra, szokások, munkatársak viselkedése	8	7
Foglalkoztatottak száma, dolgozói létszám	2	8
Telephelyek, fióktelepek (darab)száma	4	9
Egyéb, itt fel nem sorolt tényező(k)	10	10

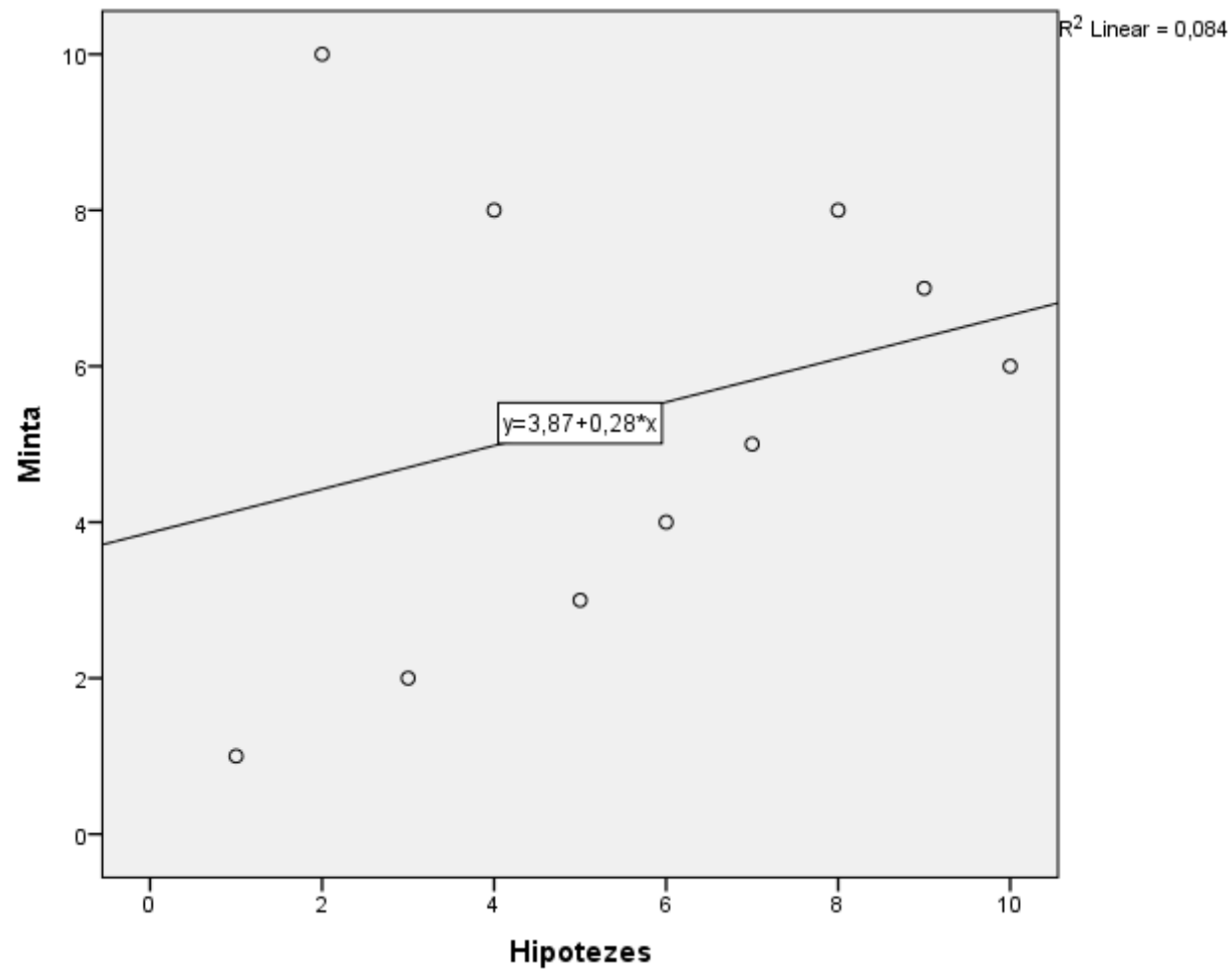
25. táblázat: Befolyásoló tényezők rangsorrendje a hipotézisben és a mintában – összehasonlítás

Forrás: SPSS output, saját formázással

Correlations				
			Hipotezis	Minta
Spearman's rho	Hipotezis	Correlation Coefficient	1,000	,286
		Sig. (2-tailed)	.	,424
		N	10	10
	Minta	Correlation Coefficient	,286	1,000
		Sig. (2-tailed)	,424	.
		N	10	10

26. táblázat: H1 hipotézis és a minta szerinti rangsorrend elemzése

Forrás: SPSS output, saját formázással



27. ábra: A H1 hipotézisben és a minta szerinti rangsorrendek korrelációs scatterplot diagrammja
 Forrás: SPSS output, saját formázással

F 6.2.2 – H2 hipotézis

A H2 hipotézisben és a mintában megvalósuló tényleges rangsor összehasonlítása egymással.

<i>Szereplők</i>	<i>Hipotézis</i>	<i>Minta</i>
Vezető (felső-, közép-, közvetlen irányítói szint együtt)	1	1
Könyvelő, számviteli-pénzügyi munkatárs	8	2
Informatikus, vállalatirányítási rendszergazda, alkalmazás-rendszergazda, adattárház specialista	9	3
ISO minőségirányítási belső auditor	2	4
Controller	3	5
Egyéb kontrollokért felelős személy (Portaszolgálat, belső elhárítás, jogász, stb.)	5	6
Könyvvizsgáló	7	7
Minőségellenőr, MEO	6	8
Felügyelő Bizottsági tag	4	9

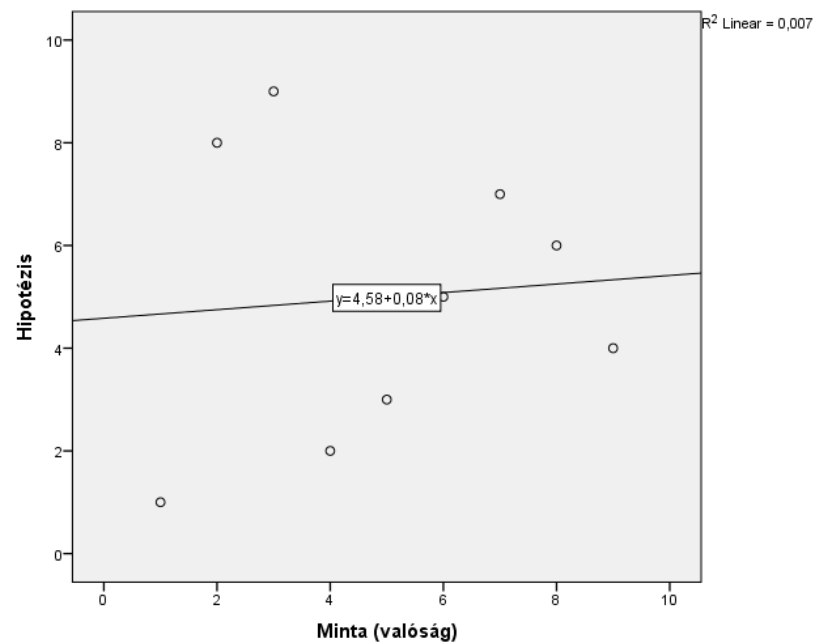
27. táblázat: Kulcsszereplők szerinti rangsor a hipotézisben és a mintában – összehasonlítás

Forrás: SPSS output, saját formázással

Correlations			Hipotézis	Valóság
Spearman's rho	Hipotézis	Correlation Coefficient	1,000	,083
		Sig. (2-tailed)	.	,831
	N		9	9
	Minta	Correlation Coefficient	,083	1,000
	(valóság)	Sig. (2-tailed)	,831	.
	N		9	9

28. táblázat: H2 hipotézis és a minta szerinti rangsorrend elemzése

Forrás: SPSS output, saját formázással



28. ábra: A H2 hipotézisben és a minta szerinti rangsorrendek korrelációs scatterplot diagrammja

Forrás: SPSS output, saját formázással

F 6.2.3 – H3 hipotézis

Tevékenységek és felelőseik keresztábra-elemzése

A H3 hipotézisben vizsgált egyes kontrolltevékenységek és az ellátásukért felelős szereplők:

					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
			Count	Table N %	Nem tudom megítélni, ki végzi ezt a kontrollt	Ezt a kontrollt nem munkavállaló/megbízott, hanem valamilyen automatizált rendszer, gép, eszköz látja el	Vezető (felső-, közép-, alacsonyabb szint együttesen)	Minőségellenőr, MEO	ISO minőségirányítási belső auditor	Controller	Függetlenített belső ellenőr	Könyvvizsgáló	Felügyelő Bizottsági tag	Könyvelő, számviteli-pénzügyi munkatárs	Információs rendszergazda, alkalmazás-rendszergazda, adattárház-kezelő	Csalásfelderítő (Fraud manager)	Biztonsági ügyi felelős	Etikai koordinátor	Compliance manager	Kockázatelemző	Egyéb kontrollokért felelős személy (Portaszolgálat, belső elhárítás, jogász, stb.), ügyintéző	Count	Table N %
kontroll típusa	post/ante	Kontrolltevékenység																					
automatizált	preventív	Emberi felügyelet nélküli, automatikusan végrehajtott ellenőrzések	54	40,9%	8	25	2	0	1	4	0	1	0	7	6	0	0	0	0	0	0	21	38,9%
automatizált	preventív	Automatizált önellenőrző eljárás, öndiagnosztika	44	33,3%	15	11	2	1	2	1	0	1	0	4	7	0	0	0	0	0	0	18	40,9%
folyamatba épített	preventív	Bejövő, idegenáru-átvételi ellenőrzés	105	79,5%	18	2	32	19	4	0	0	0	0	8	2	0	1	0	2	0	17	85	81,0%
folyamatba épített	detectív	Termelésközi, folyamatközi, gyártás utáni ellenőrzés	90	68,2%	14	1	34	25	5	1	0	0	1	2	1	0	1	0	0	0	5	75	83,3%
folyamatba épített	detectív	Végellenőrzés, átadás előtti minőség-ellenőrzés	96	72,7%	9	1	36	28	9	0	0	1	0	2	4	0	0	0	0	0	6	86	89,6%
vezetői	detectív	Belső szabályzatok, utasítások betartásának ellenőrzése	121	91,7%	7	2	49	4	19	4	7	5	3	15	0	0	1	1	1	0	3	112	92,6%
vezetői	detectív	Komplex vezetői bejárás, szemle tartása	110	83,3%	11	1	78	1	5	0	1	1	3	2	0	0	1	0	1	0	5	98	89,1%
fizikai	detectív	Esemény helyszíni vagy távolról történő megfigyelése	98	74,2%	11	7	48	0	4	2	0	1	1	1	6	0	5	0	0	1	11	80	81,6%
vezetői	detectív	Interjú készítése ellenőrzött személyekkel	87	65,9%	10	1	52	1	3	1	9	0	1	2	0	1	1	2	0	0	3	76	87,4%
vezetői	detectív	Belső szakértői megbeszélés, workshop, tanácskozás	108	81,8%	10	2	74	1	1	5	1	0	2	4	3	0	0	1	0	0	4	96	88,9%
fizikai	detectív	Kísérletezés, reprodukálás, valamely folyamatba épített ellenőrzéssel	51	38,6%	10	1	18	8	2	2	2	0	0	0	5	0	0	0	1	0	2	40	78,4%
fizikai	preventív	Próbavásárlás valószínűsítő (külső) személy	27	20,5%	6	0	13	0	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3	21	77,8%
vezetői	detectív	Adatbányászat, statisztikai elemzések végrehajtása	92	69,7%	7	2	18	0	1	27	1	0	0	24	7	0	0	0	1	0	4	83	90,2%
vezetői	detectív	Mutatatszámok képzése és ezek értékelése	104	78,8%	5	1	29	2	0	34	1	1	0	27	1	0	0	0	0	0	3	98	94,2%
vezetői	detectív	Összetett számítások, üzleti elemzések, modellezések	77	58,3%	5	1	27	0	0	23	0	1	0	16	0	0	0	0	0	1	3	71	92,2%
vezetői	preventív	Benchmarking, más piaci szereplőknél, szomszédos vállalatoknál	69	52,3%	8	0	44	1	0	4	0	0	1	2	2	0	0	0	0	1	6	61	88,4%
folyamatba épített	detectív	Önértékelési és minősítési rendszer (pl. Vezetői)	88	66,7%	10	2	27	10	21	2	2	1	0	7	0	0	0	0	2	0	4	76	86,4%
automatizált	detectív	Monitoring és azonnali figyelmeztető rendszer	85	64,4%	7	6	24	0	2	21	0	0	0	18	3	0	0	0	1	0	3	72	84,7%
vezetői	detectív	Külső harmadik személy, szakértő, tanácsadó	92	69,7%	8	0	59	0	2	0	2	7	2	4	2	0	0	0	2	0	4	84	91,3%
vezetői	detectív	Írásbeli beszámoló készítése, jelentéstétel	101	76,5%	4	1	49	2	2	8	1	6	2	19	0	0	0	0	1	1	5	96	95,0%
fizikai	detectív	Tételes megszámolás, mérlegelés, fizikai ellenőrzés	120	90,9%	10	1	35	6	2	3	0	1	1	46	1	0	0	0	1	0	13	109	90,8%
fizikai	detectív	Tárgyak és személyek fizikai átvizsgálása	46	34,8%	7	1	7	1	1	0	0	0	0	3	0	0	7	0	0	0	19	38	82,6%
folyamatba épített	detectív	Analitikák, kimutatások, nyilvántartások feltérképezése	115	87,1%	4	2	13	1	1	16	0	5	0	72	0	0	0	0	1	0	0	109	94,8%
folyamatba épített	preventív	Többszintű jóváhagyási kontroll előírása, rendszeres ellenőrzés	80	60,6%	4	1	60	0	0	5	1	0	1	4	0	0	0	0	0	0	4	75	93,8%
folyamatba épített	preventív	Személyekben eltérő jóváhagyó, ellenőrző szerepet	94	71,2%	4	1	73	0	0	4	0	0	2	4	1	0	0	0	2	0	3	89	94,7%
fizikai	preventív	(Túl)terheléses, behatolásos, hozzáférési ellenőrzés	69	52,3%	9	4	3	0	0	2	0	0	1	1	44	0	1	0	0	0	4	56	81,2%
			2223	64,8%	221	77	906	111	89	170	28	32	21	294	95	2	18	4	17	4	134	1925	86,6%
					9,9%	3,5%	40,8%	5,0%	4,0%	7,6%	1,3%	1,4%	0,9%	13,2%	4,3%	0,1%	0,8%	0,2%	0,8%	0,2%	6,0%		

29. táblázat: A kontrolltevékenységeket ellátó munkakörök - keresztábra

Forrás: SPSS output, saját formázással

Kontrolltevékenységek klaszterelemzése

Case Processing Summary^a

Cases							
Valid		Rejected				Total	
		Missing Value		Negative Value			
N	Percent	N	Percent	N	Percent	N	Percent
132	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	132	100,0%

a. Chi-square between Sets of Frequencies used

30. táblázat: Klaszterelemzésbe bevont válaszolók száma

Forrás: SPSS output, saját formázással

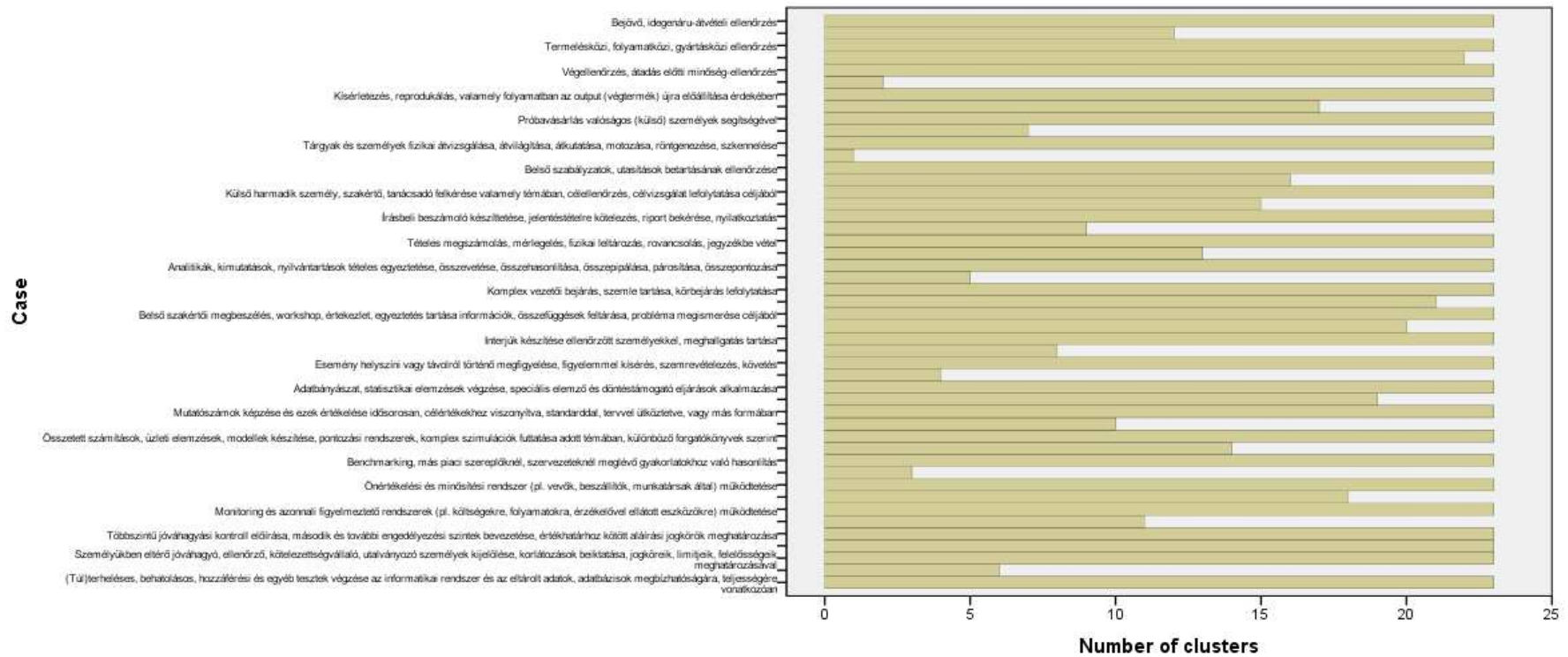
Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	22	23	5,419	0	0	13
2	2	3	11,449	0	0	12
3	5	8	17,949	0	0	4
4	5	7	24,765	3	0	16
5	11	12	31,917	0	0	14
6	15	16	39,362	0	0	13
7	9	10	46,941	0	0	17
8	4	17	54,543	0	0	9

9	4	18	62,398	8	0	15
10	13	14	70,296	0	0	14
11	19	21	78,635	0	0	15
12	1	2	87,174	0	2	22
13	15	22	95,834	6	1	18
14	11	13	104,532	5	10	20
15	4	19	113,368	9	11	19
16	5	6	122,422	4	0	19
17	9	20	132,755	7	0	22
18	15	24	143,369	13	0	21
19	4	5	154,305	15	16	20
20	4	11	166,248	19	14	21
21	4	15	179,227	20	18	23
22	1	9	192,539	12	17	23
23	1	4	208,646	22	21	0

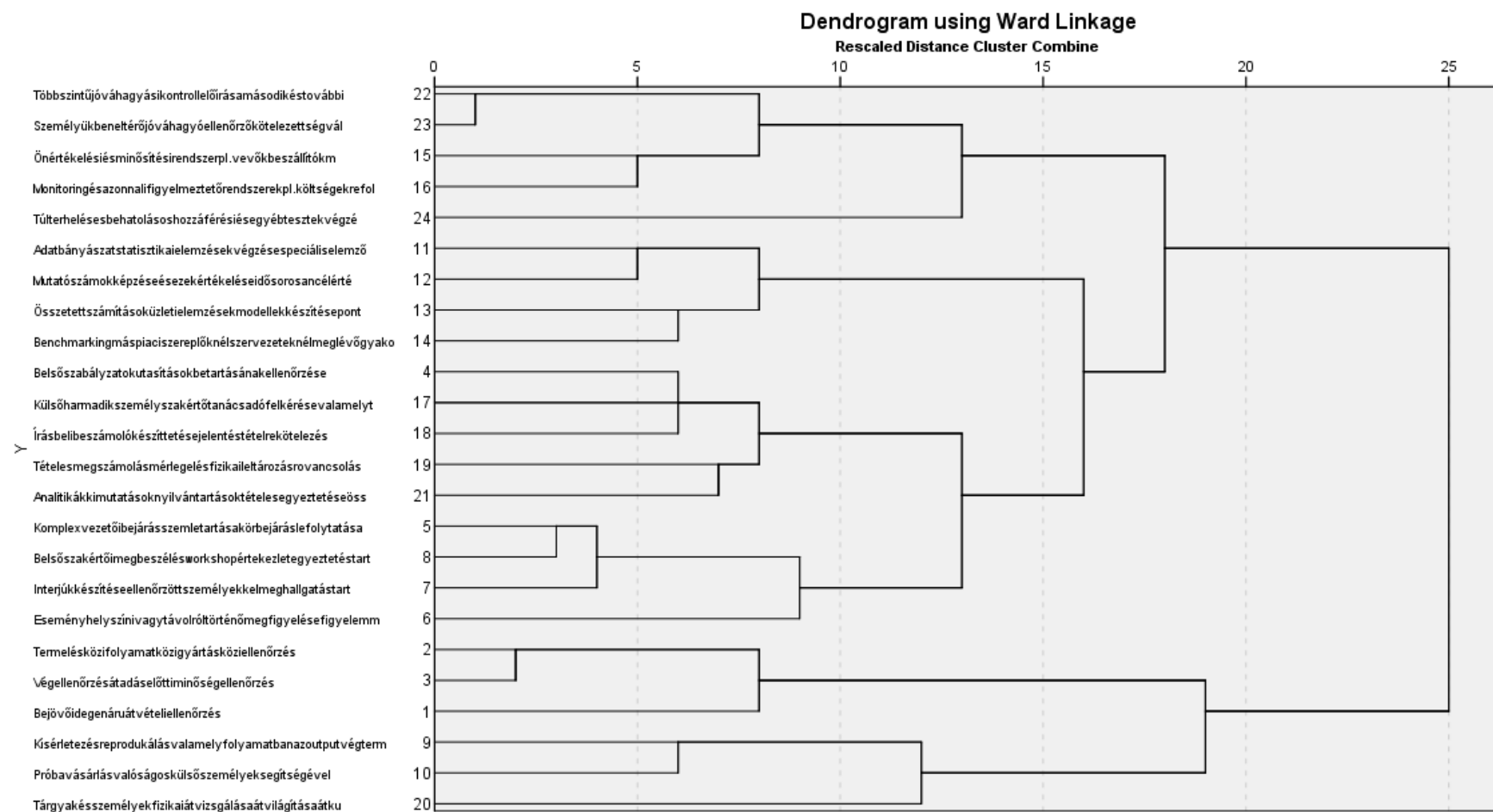
31. táblázat: Klaszterképzés összevonási táblázata

Forrás: SPSS output, saját formázással



29. ábra: Kontrolltevékenységek klasztereire vonatkozó "jégcsapdiagram"

Forrás: SPSS output, saját formázással



30. ábra: Kontroll tevékenységek klasztereit ábrázoló dendrogram
Forrás: SPSS output, saját formázással

Kontrolltevékenységek faktorelemzése

Az alábbi faktormodellt főkomponens-elemzés módszerrel (Principal component) állítottam elő, rotálást és súlyokat nem alkalmaztam, a változókat nem standardizáltam és nem zártam ki egyetlen változót sem.

A kapott eredmények szerint a 26 darab kontrolltevékenységet lehetséges 4 darab összetett faktorra redukálni, melyek értelmezése, tartalommal való feltöltése azonban mindig a kutató feladata és felelőssége. A konkrét esetben a faktoroknak én a következő értelmezést adom, egyúttal közlöm a faktorok varianciaelemzéséből származó magyarázó erőit %-osan kifejezve:

- Az első faktor 50,37%-ban magyarázza, képviseli az összes bele tartozó kontrolltevékenységet. Itt kaptak helyet a pénzügyi számadatokkal (statisztikai elemzések, kimutatások, analitikák, mutatószámok, teljesítménymérés, stb.) kapcsolatos kontrollok, a folyamatba épített ellenőrzések (elő-, köztes- és végellenőrzés, próbavásárlások, stb.) és a szabályozó célú preventív kontrollok (jóváhagyási szintek meghatározása, belső előírások megtartásának ellenőrzése, stb.). Látható, hogy ez a komponens önmagában is összetett, egyetlen kifejezésbe tömörítve azt mondhatjuk, hogy ezek a nem vezetők által gyakorolt, hanem inkább a szakmai szereplők által végzett kontrolltevékenységek.
- A második faktorkomponens a teljes kontrolltevékenység-halmazból 26,78%-ot képvisel, itt kaptak helyet jórészt a vezetői kontrollok (szemle, konzulensek-tanácsadók bevonása, problémafeltáró értekezletek, stb.), valamint az adatok és a tárgyak/eszközök fizikai kontolljai (terheléses vizsgálatok, átkutatások). Ebben a faktorcsoportba öt darab tevékenység került bele, ezeket leginkább direkt kontrolloknak, azaz közvetlenül vezető által, vagy más személy (pl. biztonsági őr, IT rendszergazda, stb.) gyakorolt kontrolltevékenységeknek tekinthetjük.
- A harmadik faktor 11,91%-os súllyal testesíti meg az automatizált, önellenőrző eljárásokon nyugvó kontrolltevékenységeket. Mindösszesen 3 darab ilyen komponens van ebben a faktortényezőben.
- A negyedik faktor mindössze a fennmaradó 10,94%-ot magyarázza meg, mely egyetlen kontrolltevékenységet takar: az események megfigyelését, szemrevételezését.

Component Matrix				
	Component			
	1	2	3	4
Termelésközi, folyamatközi, gyártásközi ellenőrzés	,976	,180	,101	-,075

Adatbányászat, statisztikai elemzések végzése, speciális elemző és döntéstámogató eljárások alkalmazása	,948	,065	-,206	,234
Tételes megszámlolás, mérlegelés, fizikai leltározás, rovincsolás, jegyzékbe vétel	,911	,108	-,188	-,350
Végellenőrzés, átadás előtti minőség-ellenőrzés	,906	,216	,327	,162
Analitikák, kimutatások, nyilvántartások tételes egyeztetése, összevetése, összehasonlítása, összepipálása, párosítása, összepontozása	,906	,216	,327	,162
Próbavásárlás valóságos (külső) személyek segítségével	,873	-,201	,321	-,309
Összetett számítások, üzleti elemzések, modellek készítése, pontozási rendszerek, komplex szimulációk futtatása adott témában, különböző forгатókönyvek szerint	,806	,534	-,125	,223
Monitoring és azonnali figyelmeztető rendszerek (pl. költségekre, folyamatokra, érzékelővel ellátott eszközökre) működtetése	,806	,534	-,125	,223
Mutatószámok képzése és ezek értékelése idősorosan, célértékekhez viszonyítva, standarddal, tervvel ütköztetve, vagy más formában	,802	,450	-,387	-,068
Benchmarking, más piaci szereplőknél, szervezeteknél meglévő gyakorlatokhoz való hasonlítás	,762	,487	-,425	-,038
Írásbeli beszámoló készítése, jelentéstételre kötelezés, riport bekérése, nyilatkoztatás	,713	-,684	-,101	,120
Személyükben eltérő jóváhagyó, ellenőrző, kötelezettségvállaló, utalványozó személyek kijelölése, korlátozások beiktatása, jogköreik, limitjeik, felelősségeik meghatározásával	,713	-,684	-,101	,120
Többszintű jóváhagyási kontroll előírása, második és további engedélyezési szintek bevezetése, értékhatárhoz kötött aláírási jogkörök meghatározása	,713	-,684	-,101	,120
Interjúk készítése ellenőrzött személyekkel, meghallgatás tartása	,711	-,643	,275	,071
Kísérletezés, reprodukálás, valamely folyamatban az output (végtermék) újra előállítása érdekében	,708	,248	,357	-,556
Belső szabályzatok, utasítások betartásának ellenőrzése	,671	-,379	,487	-,411
Bejövő, idegenáru-átvételi ellenőrzés	,623	,615	-,466	,128
Tárgyak és személyek fizikai átvizsgálása, átvilágítása, átkutatása, motozása, röntgenezése, szkennelése	,324	,836	,360	,259
(Túl)terheléses, behatolásos, hozzáférési és egyéb tesztek végzése az informatikai rendszer és az eltárolt adatok, adatbázisok megbízhatóságára, teljességére vonatkozóan	,371	,791	,481	-,064

Külső harmadik személy, szakértő, tanácsadó felkérése valamely témában, céllenőrzés, célvizsgálat lefolytatása céljából	,646	-,742	-,143	,107
Komplex vezetői bejárás, szemle tartása, körbejárás lefolytatása	,646	-,742	-,143	,107
Belső szakértői megbeszélés, workshop, értekezlet, egyeztetés tartása információk, összefüggések feltárása, probléma megismerése céljából	,655	-,735	-,137	,109
Önértékelési és minősítési rendszer (pl. vevők, beszállítók, munkatársak által) működtetése	,495	,477	-,596	,415
Automatizált önellenőrző eljárás, öndiagnosztikai programok	-,096	,205	,630	,742
Emberi felügyelet nélküli, automatikusan végzett, vezérlőegység vagy számítógép által biztosított ellenőrzés	,202	-,208	,612	,736
Esemény helyszíni vagy távolról történő megfigyelése, figyelemmel kísérés, szemrevételezés, követés	,565	,305	,306	-,703

32. táblázat: Kontrolltevékenységek faktorelemzése

Forrás: SPSS output, saját formázással

Tekintettel arra, hogy a faktormodell eredményeképpen 4 faktor (főkomponens) adódott, a kontrolltevékenységeket ebben a szemszögben kellene vizuálisan is ábrázolni. A plot ábráján ugyanakkor 4 darab eltérő dimenziót nem lehet megjeleníteni, ezért ezt látványosan ábrán szemléltetni nem tudom. Ezért a plot ábrát értekezésemben itt nem közlöm.

Az elemzés eredményeképpen kapott 4 komponens arra is utal, hogy a vizsgált cégeknél elkülönülnek a vezetői kontrollok (2. komponens), az automatizált kontrollok (3. komponens), illetve az összes egyéb csoportba sorolható kontrolltevékenység (1. és 4. komponens), úgy mint folyamatba épített kontrollok, szabályozást visszaellenőrző kontrollok, számadatokkal operáló kontrollok, fizikai kontrollok. Ez gazdagabb altípusokra enged következtetni, mint amit én a H3 hipotézisben használtam folyamatba épített kontroll és fizikai kontroll kategóriákként. Másrészt a faktorelemzés azt is visszaigazolta, hogy a vizsgált hazai vállalatok alkalmazzák a kontrollmixet, azaz mind detektív és preventív, mind manuális és automatizált kontrolltevékenységeket végeznek egyszerre, egymás mellett.

Total Variance Explained

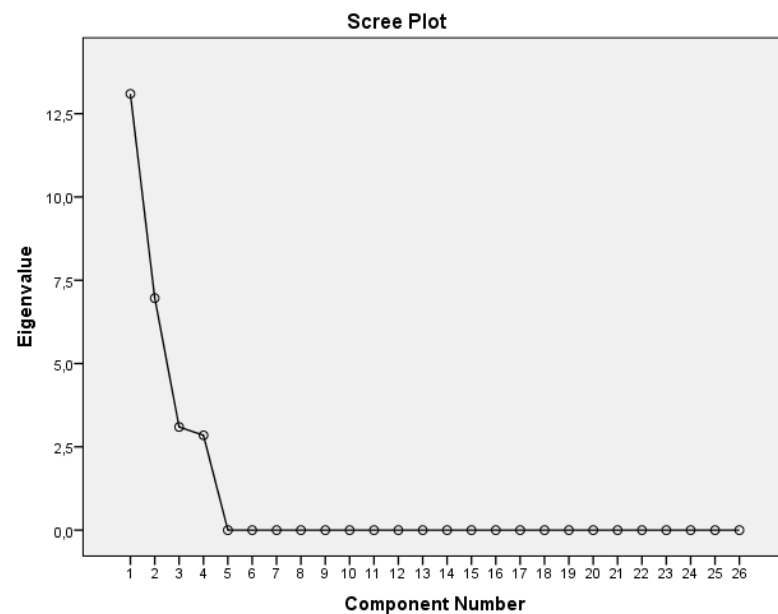
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,096	50,369	50,369	13,096	50,369	50,369	8,811	33,888	33,888
2	6,963	26,779	77,149	6,963	26,779	77,149	8,407	32,333	66,221
3	3,096	11,909	89,057	3,096	11,909	89,057	5,682	21,854	88,075
4	2,845	10,943	100,000	2,845	10,943	100,000	3,100	11,925	100,000
5	2,699E-15	1,038E-14	100,000						
6	1,743E-15	6,703E-15	100,000						
7	1,412E-15	5,429E-15	100,000						
8	7,599E-16	2,923E-15	100,000						
9	6,830E-16	2,627E-15	100,000						
10	4,793E-16	1,843E-15	100,000						
11	3,543E-16	1,363E-15	100,000						
12	3,026E-16	1,164E-15	100,000						
13	2,547E-16	9,794E-16	100,000						
14	2,066E-16	7,947E-16	100,000						
15	1,531E-16	5,887E-16	100,000						
16	4,578E-17	1,761E-16	100,000						
17	9,198E-19	3,538E-18	100,000						
18	-5,985E-17	-2,302E-16	100,000						
19	-1,173E-16	-4,511E-16	100,000						
20	-2,291E-16	-8,812E-16	100,000						
21	-2,866E-16	-1,102E-15	100,000						

22	-3,509E-16	-1,350E-15	100,000						
23	-6,059E-16	-2,330E-15	100,000						
24	-7,629E-16	-2,934E-15	100,000						
25	-1,241E-15	-4,773E-15	100,000						
26	-1,919E-15	-7,380E-15	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

33. táblázat: Kontrolltevékenységek varianciatáblázata

Forrás: SPSS output, saját formázással



31. ábra: Kontrolltevékenységekből képzett faktorkomponensek screeplotja

Forrás: SPSS output, saját formázással

Kontrolltevékenységek működésére vonatkozó binomiális próba

Azt a kérdést, hogy egy kontrolltevékenység egyébként működik-e a válaszadók 75%-a körében vagy sem, statisztikai módszerekkel is meg lehet válaszolni. Ehhez azonban a kapott válaszokat saját algoritmussal igen/nem (működik/nem működik) típusú kétállású válaszokra kellett átkonvertálnom és a kapott eredményeket binomiális tesztnek vetett alá mind a 26 kontrolltevékenység esetében. Működőnek tekintettem szigorúan azt a kontrolltevékenységet, ahol a válaszadó konkrét munkakört jelölt meg annak ellátójaként, míg nem működőnek tekintettem akkor, ha nem válaszolt, vagy nem tudta megmondani, hogy ki végzi el a konkrét kontrolltevékenységet vállalkozásánál. A teszt kapott eredményeit a 32. táblázatban közlöm. Az eredményekből kitűnik, hogy szignifikánsan csak 3 kontrolltevékenység esetében tudjuk azt állítani, hogy az adott kontrolltevékenység nem működik és csak 2 esetében tudjuk azt biztosra állítani, hogy működik. A többi 21 kontrolltevékenység esetében a válaszadók 75%-ára vonatkozóan nem lehet egyértelmű választ adni, tehát ez a módszer igazán jó eredményre nem vezetett.

A kontrolltevékenységek működésére vonatkozó szignifikancia-szint elemzést egyoldalú binomiális tesztel végeztem el. Ennek eredményét az alábbi 34. táblázat tartalmazza. Az elfogadási küszöbérték 75%-os volt minden kontrolltevékenységre vonatkozóan (lásd Test Prop. oszlop). A teszt p értékeit (szignifikancia értékeit) a táblázat legutolsó oszlopa (Exact Sig. (1-tailed) tartalmazza.

Binomial Test						
		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-
Emberi felügyelet nélküli, automatikusan végzett, vezérlőegység vagy számítógép által biztosított ellenőrzés	Group 1	NEM Működik	111	,84	,75	,008
	Group 2	Működik	21	,16		
	Total		132	1,00		
Automatizált önellenőrző eljárás, öndiagnosztikai programok	Group 1	NEM Működik	114	,86	,75	,001
	Group 2	Működik	18	,14		
	Total		132	1,00		

Bejövő, idegenáru-átvételi ellenőrzés	Group 1	NEM Működik	47	,36	,75	,000 ^a
	Group 2	Működik	85	,64		
	Total		132	1,00		
Termelésközi, folyamatközi, gyártásközi ellenőrzés	Group 1	Működik	75	,57	,75	,000 ^a
	Group 2	NEM Működik	57	,43		
	Total		132	1,00		
Végellenőrzés, átadás előtti minőség-ellenőrzés	Group 1	Működik	86	,65	,75	,007 ^a
	Group 2	NEM Működik	46	,35		
	Total		132	1,00		
Belső szabályzatok, utasítások betartásának ellenőrzése	Group 1	Működik	112	,85	,75	,004
	Group 2	NEM Működik	20	,15		
	Total		132	1,00		
Komplex vezetői bejárás, szemle tartása, körbejárás lefolytatása	Group 1	Működik	98	,74	,75	,453 ^a
	Group 2	NEM Működik	34	,26		
	Total		132	1,00		
Esemény helyszíni vagy távolról történő megfigyelése, figyelemmel kísérés, szemrevételezés, követés	Group 1	NEM Működik	52	,39	,75	,000 ^a
	Group 2	Működik	80	,61		
	Total		132	1,00		
Interjúk készítése ellenőrzött személyekkel, meghallgatás tartása	Group 1	NEM Működik	56	,42	,75	,000 ^a
	Group 2	Működik	76	,58		

	Total		132	1,00		
Belső szakértői megbeszélés, workshop, értekezlet, egyeztetés tartása információk, összefüggések feltárása, probléma megismerése céljából	Group 1	Működik	96	,73	,75	,303 ^a
	Group 2	NEM Működik	36	,27		
	Total		132	1,00		
Kísérletezés, reprodukálás, valamely folyamatban az output (végtermék) újra előállítása érdekében	Group 1	NEM Működik	92	,70	,75	,097 ^a
	Group 2	Működik	40	,30		
	Total		132	1,00		
Próbavásárlás valóságos (külső) személyek segítségével	Group 1	NEM Működik	111	,84	,75	,008
	Group 2	Működik	21	,16		
	Total		132	1,00		
Adatbányászat, statisztikai elemzések végzése, speciális elemző és döntéstámogató eljárások alkalmazása	Group 1	Működik	83	,63	,75	,001 ^a
	Group 2	NEM Működik	49	,37		
	Total		132	1,00		
Mutatószámok képzése és ezek értékelése idősorosan, célértékekhez viszonyítva, standarddal, tervvel ütköztetve, vagy más formában	Group 1	NEM Működik	34	,26	,75	,000 ^a
	Group 2	Működik	98	,74		
	Total		132	1,00		
Összetett számítások, üzleti elemzések, modellek készítése, pontozási rendszerek, komplex szimulációk futtatása adott témában, különböző forgatókönyvek szerint	Group 1	NEM Működik	61	,46	,75	,000 ^a
	Group 2	Működik	71	,54		
	Total		132	1,00		
Benchmarking, más piaci szereplőknél, szervezeteknél meglévő	Group 1	NEM Működik	71	,54	,75	,000 ^a

gyakorlatokhoz való hasonlítás	Group 2	Működik	61	,46		
	Total		132	1,00		
Önértékelési és minősítési rendszer (pl. vevők, beszállítók, munkatársak által) működtetése	Group 1	NEM Működik	56	,42	,75	,000 ^a
	Group 2	Működik	76	,58		
	Total		132	1,00		
Monitoring és azonnali figyelmeztető rendszerek (pl. költségekre, folyamatokra, érzékelővel ellátott eszközökre) működtetése	Group 1	NEM Működik	60	,45	,75	,000 ^a
	Group 2	Működik	72	,55		
	Total		132	1,00		
Külső harmadik személy, szakértő, tanácsadó felkérése valamely témában, céllenőrzés, célvizsgálat lefolytatása céljából	Group 1	NEM Működik	48	,36	,75	,000 ^a
	Group 2	Működik	84	,64		
	Total		132	1,00		
Írásbeli beszámoló készíttetése, jelentéstételre kötelezés, riport bekérése, nyilatkoztatás	Group 1	NEM Működik	36	,27	,75	,000 ^a
	Group 2	Működik	96	,73		
	Total		132	1,00		
Tételes megszámlálás, mérlegelés, fizikai leltározás, rovincsolás, jegyzékbe vétel	Group 1	NEM Működik	23	,17	,75	,000 ^a
	Group 2	Működik	109	,83		
	Total		132	1,00		
Tárgyak és személyek fizikai átvizsgálása, átvilágítása, átkutatása, motozása, röntgenezése, szkennelése	Group 1	NEM Működik	94	,71	,75	,182 ^a
	Group 2	Működik	38	,29		
	Total		132	1,00		

Analitikák, kimutatások, nyilvántartások tételes egyeztetése, összevetése, összehasonlítása, összepipálása, párosítása, összeponozása	Group 1	Működik	109	,83	,75	,025
	Group 2	NEM Működik	23	,17		
	Total		132	1,00		
Többszintű jóváhagyási kontroll előírása, második és további engedélyezési szintek bevezetése, értékhatárhoz kötött aláírási jogkörök meghatározása	Group 1	NEM Működik	57	,43	,75	,000 ^a
	Group 2	Működik	75	,57		
	Total		132	1,00		
Személyükben eltérő jóváhagyó, ellenőrző, kötelezettségvállaló, utalványozó személyek kijelölése, korlátozások beiktatása, jogköreik, limitjeik, felelősségeik meghatározásával	Group 1	NEM Működik	43	,33	,75	,000 ^a
	Group 2	Működik	89	,67		
	Total		132	1,00		
(Túl)terheléses, behatolásos, hozzáférési és egyéb tesztek végzése az informatikai rendszer és az eltárolt adatok, adatbázisok megbízhatóságára, teljességére vonatkozóan	Group 1	NEM Működik	76	,58	,75	,000 ^a
	Group 2	Működik	56	,42		
	Total		132	1,00		

a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,75.

34. táblázat: Kontrolltevékenységek működésére vonatkozó binomiális teszt eredményei
 Forrás: SPSS output, saját formázással

F 6.2.4 – H4 hipotézis

Egyetértés változóra vonatkozó vizsgálatok

A H4 hipotézis kapcsán vizsgált állításokkal való egyetértés átlagának és szórásának elemzését az alábbiakban közlöm:

Descriptives			
		Statistic	Std. Error
Az egyetértések átlaga mutató	Mean	4,1005	,11807
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,8667	
		Upper Bound 4,3342	
	5% Trimmed Mean	4,1191	
	Median	4,2766	
	Variance	1,701	
	Std. Deviation	1,30413	
	Minimum	1,25	
	Maximum	6,83	
	Range	5,58	
	Interquartile Range	2,01	
	Skewness	-,195	,219
	Kurtosis	-,632	,435
Az egyetértés szórása mutató	Mean	1,3138	,03980
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 1,2351	
		Upper Bound 1,3926	

5% Trimmed Mean	1,3058	
Median	1,2964	
Variance	,193	
Std. Deviation	,43956	
Minimum	,00	
Maximum	2,56	
Range	2,56	
Interquartile Range	,59	
Skewness	,234	,219
Kurtosis	,422	,435

35. táblázat: Egyetértési változó átlag és szórásmutatójának leíró adatai

Forrás: SPSS output, saját formázással

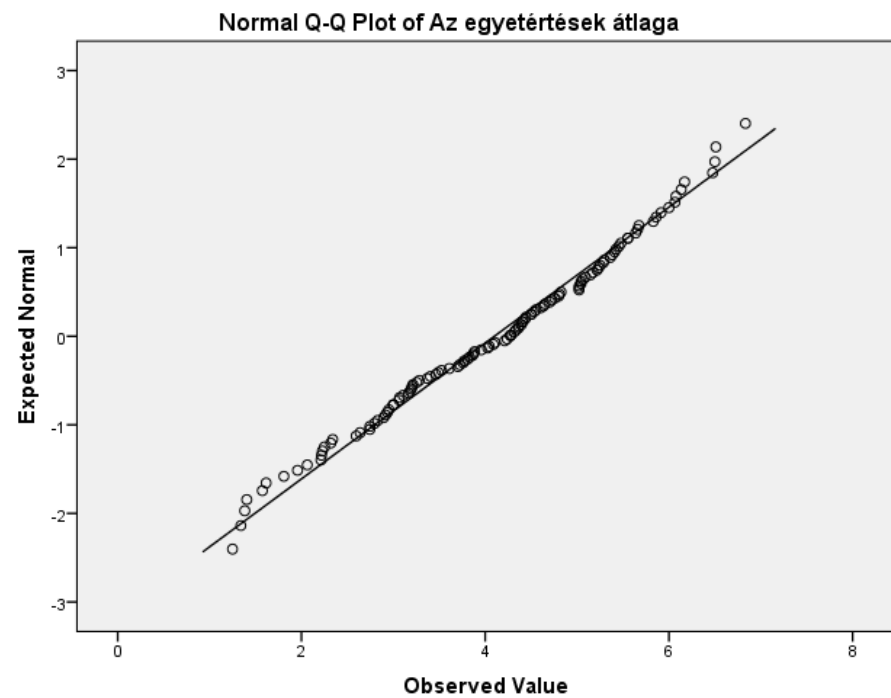
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Az egyetértések átlaga mutató	,063	122	,200*	,984	122	,159
Az egyetértés szórása mutató	,054	122	,200*	,991	122	,597

*. This is a lower bound of the true significance.

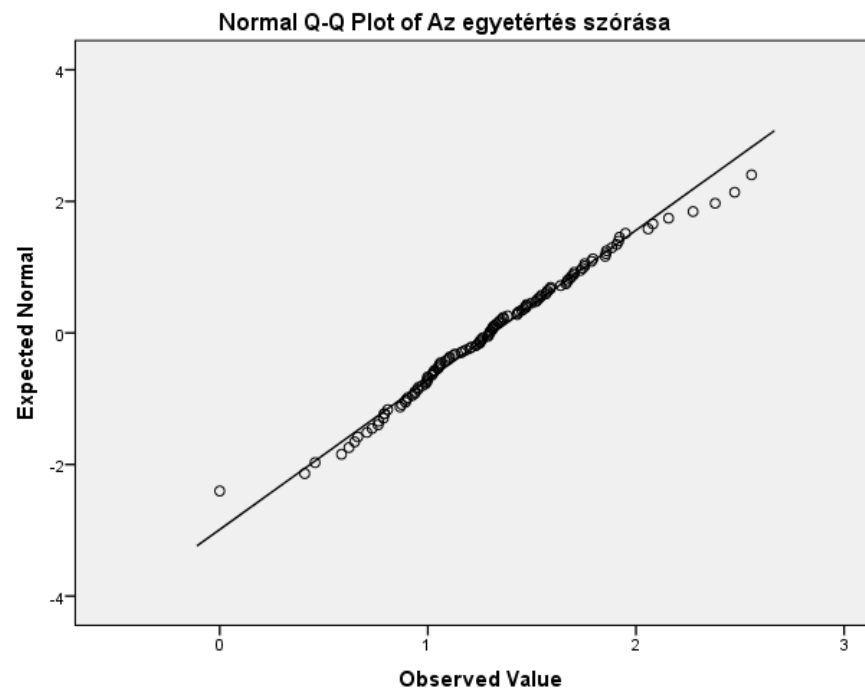
a. Lilliefors Significance Correction

36. táblázat: A változók normalitástesztjének eredményei

Forrás: SPSS output, saját formázással



32. ábra: Az egyetértések átlagára vonatkozó változó normalitástesztjének Q-Q ábrája
 Forrás: SPSS output, saját formázással



33. ábra: Az egyetértések szórására vonatkozó változó normalitástesztjének Q-Q ábrája
 Forrás: SPSS output, saját formázással

Statistics

		Az egyetértések átlaga mutató	Az egyetértés szórása mutató
N	Valid	122	122
	Missing	10	10
Mean		4,1005	1,3138
Median		4,2766	1,2964
Mode		3,00 ^a	,79
Std. Deviation		1,30413	,43956
Variance		1,701	,193
Skewness		-,195	,234
Std. Error of Skewness		,219	,219
Kurtosis		-,632	,422
Std. Error of Kurtosis		,435	,435
Sum		500,26	160,29
Percentiles	10	2,2341	,7879
	20	2,9446	,9533
	25	3,0965	,9993
	40	3,8128	1,1871
	50	4,2766	1,2964
	60	4,5000	1,3790

75	5,1064	1,5880
80	5,2896	1,6863
90	5,7830	1,8764

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

37. táblázat: Az egyetértések átlagának és szórásának percentilisei

Forrás: SPSS output, saját formázással

Statistics

Az egyetértések átlaga mutató

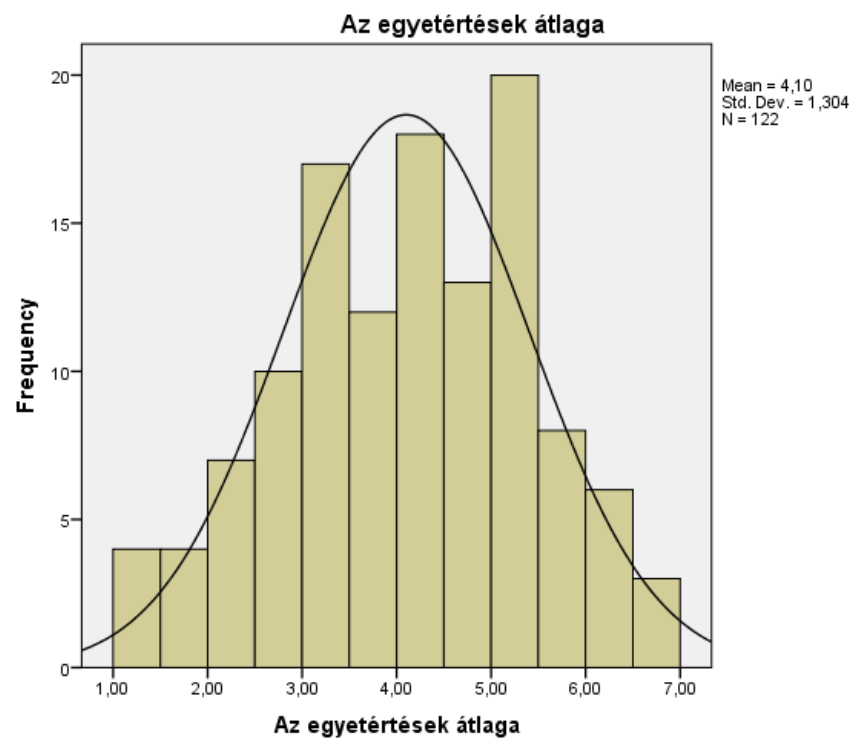
N	Valid	122
	Missing	10
Mean		4,1005
Median		4,2766
Mode		3,00 ^a
Percentiles	2,28	1,3747
	15,87	2,7704
	50	4,2766
	84,13	5,4404
	97,72	6,5021

a. Multiple modes exist. The smallest

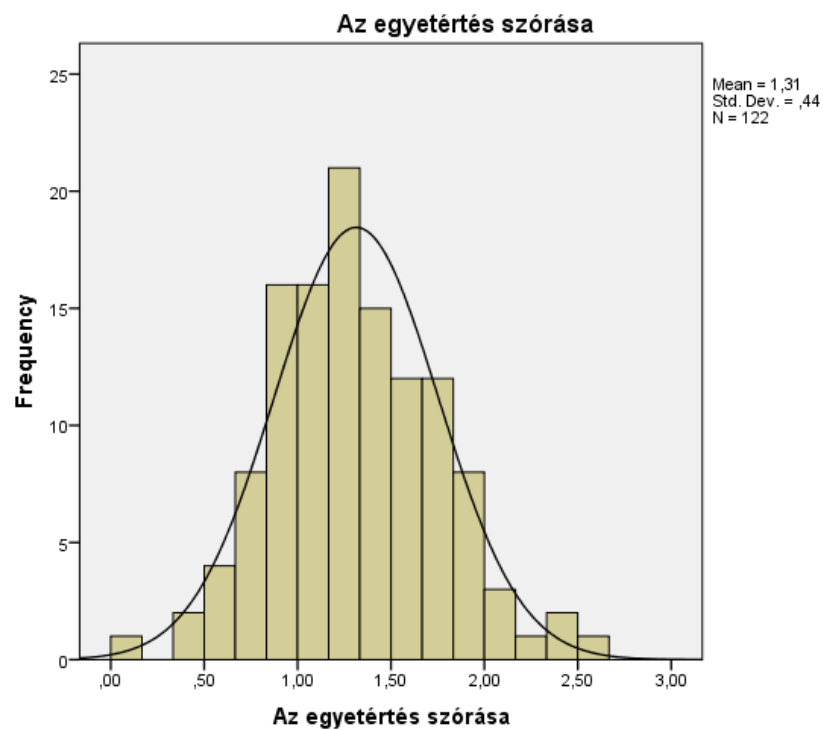
value is shown

38. táblázat: Az egyetértés átlaga változó 3σ szabály szerinti küszöbértékei

Forrás: SPSS output, saját formázással



34. ábra: Az egyetértések átlaga változó hisztogramja
Forrás: SPSS output, saját formázással



35. ábra: Az egyetértések szórása változó hisztogramja
Forrás: SPSS output, saját formázással

F 6.3 – Másodlagos kutatási eszközökkel elért eredmények

F 6.3.1 Vállalati esettanulmányok

Magyar Suzuki Zrt.

MÉLYINTERJÚ ÖSSZEFOGLALÓ

a Magyar Suzuki Zrt. belső kontrollrendszerének intézményesülése kapcsán

- 0. Kérem röviden ismertesse meg a céget velem, adjon egy összefoglaló képet a vállalatról (főtevékenység, létszám, forgalom, tulajdonosi kör, szervezeti felépítés, leányvállalatok, tanúsítványok, számviteli rendszer fontosabb adatai, stb.)!**

A Magyar Suzuki Zrt. 1991. 04. 21-én alakult meg Esztergomi székhellyel, az egykori szovjet laktanya területén. Fő tevékenységi köre a személygépjármű gyártás, melyet 1992. október 01-e óta folyamatosan végez. Kezdetben csak a magyar piacra termelt, azonban a társaság működési köre idő közben kiszélesedett, ma már saját gyártású gépjárműveit exportálja más EU és harmadik országokba, ill. import tevékenysége révén hazánkban személygépkocsik értékesítésével, gépjárműalkatrész-kereskedelemmel (pótalkatrész ellátás), közúti motorok és motorcsónak-motorok belföldi disztribúciójával is foglalkozik. Az általa importált termékeket, ill. a saját gyártású termékeit a hazai Suzuki márkakereskedéseknek értékesíti. A cég 2015-ben összesen mintegy 185.533 darab gépkocsit gyártott, egyúttal kb. 7500 gépjárművet adott el Magyarországon, ezzel a hazai piacon 9,72%-os részesedést ért el az új gépjárművek üzembe helyezését tekintve.

A vállalat fő tulajdonosa 97,5%-ban a Suzuki Motors Corporation (továbbiakban SMC), amely a tokiói tőzsdén jegyzett részvénytársaság. A Magyar Suzuki Zrt-nél Igazgatóság és Felügyelő Bizottság működik. Az Igazgatóság jelenleg 7 tagból áll. A Felügyelő Bizottságnak jelenleg 3 tagja van. Audit Bizottsága azonban nincsen. A cég operatív vezetését a Vezérigazgató (Managing Director), Naoyuki Takeuchi látja el.

A vállalat statisztikai állományi létszáma 2015. december 31-én 2818 fő volt. 2015-ben árbevétele 1.975.526.562 euró volt, amely 28,3 % növekedést jelent az előző évhez viszonyítva. A társaság a magyar számviteli törvények szerint, euróban vezeti a könyveit, és negyedévente az anyavállalat felé IFRS szerinti konszolidált jelentést küld meg. A cég QAD nevű vállalatirányítási rendszert használ, melyet 1998 évben vezetett be

A cég AEO tanúsítvánnyal bír, ISO 9001 és ISO 14001 szerint tanúsított cég. Egyéb tanúsítványa nincs. 2009 februárja óta rendelkezik a vállalat AEO tanúsítvánnyal. Részletek Suzuki Motor Corporation: 2015 évi pénzügyi jelentéséből a vállalati célkitűzésekre vonatkozóan (Annual Report 2015):

A Suzuki Csoport fő vállalati politikája a következő: „Gondolkodj okosabban, dolgozz keményebben, és egyesítsd a Suzuki Csoportot; győzzük le a kihívásainkat és navigáljunk egy fényesebb jövő felé”.

A Csoport erőfeszítéseket tesz, hogy minden területen „Okosabb, Kevesebb, Könnyebb, Rövidebb, és Tisztább” legyen, és eredményes, logikusan kapcsolódó, egészséges működés jellemezze.

Vezetőink és alkalmazottaink szigorúan betartanak minden jogszabályt, társadalmi normát, belső szabályt, stb., tisztességesen és őszintén cselekednek.

1. Hogyan írná le a vállalatuk belső kontrollrendszerének aktuális állapotát? Mi jellemzi azt? Milyen elemeit tartja fontosnak? Milyen jelzőkkel/határozószókkal tudja jellemezni azt? Mit emel ki lényegesnek vele kapcsolatosan?

Kulcsszavak:

- komplex: a jogszabályokon túlmenően sok eleme van, a tulajdonos előírásai, a JSOX rendszer, a lean filozófia, az informatikai rendszerekre vonatkozó szabályozások, stb. mind egyszerre keverednek benne.
- erősen szabályozott: folyamatleírások kockázatelemzéssel, belső eljárások és utasítások szabják meg a legtöbb üzleti tevékenységet a vállalatban.
- Toyota módszereket alkalmaz a háttérben: bevezette és használja a lean menedzsment módszertant, működteti a kaizen, gemba és 5S rendszereket, a dolgozókat folyamatosan újítási javaslatokra sarkallja.
- tulajdonos által erősen meghatározott: az SMC alapvetően meghatározza a működtetendő belső kontrollrendszert, amely kockázatelemzésen - pl. JSOX compliance audit- alapokon nyugszik, a tulajdonos ennek működését auditálja is.
- folyamatszempléletű: a teljes kontrollrendszer folyamatokban gondolkodik, input-output viszonyokat vizsgál a vállalatban. Az üzleti főfolyamatok részfolyamatokra, alfolyamatokra bomlanak tovább, és ezekhez csatlakoztatva jelennek meg a kontrollok

2. Hogyan alakult ki a belső kontrollrendszer Önöknél? Mik voltak az első lépések, csírák, tetten érhető nyomok a szervezetben? Időben előre haladva milyen érettségi, fejlettségi szintjei voltak a belső

kontrollrendszernek Önöknél? Milyen stációi, fokozatai azonosíthatók a szervezet múltbeli életében? Mi mozgatta a fejlődést? Mi volt a fejlődés motorja, kiváltó oka?

Az alapító SMC 1991-ben Esztergomba hozta a saját technológiáját és az ahhoz tartozó mindenféle ellenőrzési módszertanát. A gyártás során ennek használatát szigorúan megkövetelte. Nem hozta azonban magával a logisztikai rendszerét és a pénzügy-számviteli rendszerét, ezért annak kiépítése és fejlesztése mindvégig magyar hatáskörben történt, az általános tulajdonosi előírások és magyar törvények, jogszabályok betartása mellett.

Az alapítást követően a vállalat ISO 9001 és ISO 14001 szabvány szerinti tanúsítást szerzett, amelyben az alapvető minőségirányítási és környezetirányítással kapcsolatos folyamatait szabályozta.

Az SMC 2007-ben előírta, hogy a cégnél önálló és függetlenített belső ellenőrzési szervezetet kell kiépíteni és működtetni, így 2008. január 01-től a társaságban megkezdte működését az Internal Audit szervezet (továbbiakban Internal Audit szervezet, amely a Magyar Suzuki Zrt. belső ellenőrzési szervezetét jelenti) közvetlenül a vezérigazgató alá rendelten. Ekkor vezették be a vállalatnál a jelenleg is működő, J-SOX compliance audit alapokon nyugvó belső kontrollrendszert. Ennek részeként elkészítették az üzleti folyamatok kockázati térképét és az ehhez kapcsolódó folyamatleírásokat a kontrollpontokkal, kontrolltevékenységekkel együtt. Egyúttal kijelölték az üzleti folyamatok konkrét gazdáit is.

A válság hatására 2009-ben a gyártási volumen komoly visszaesést szenvedett el, ezért kiemelt hangsúlyt kapott a további költségcsökkentés, ill. a szervezettebb, tudatosabb előállítási, gyártási folyamatok kialakítása. A válság hatására a tulajdonos előírta, elvárja a fegyelmezettebb és gazdaságosabb működést. A válság gyakorlatilag még ma is érződik a cégen, mert a 2015-ben értékesített gépjárművek darabszáma nem éri el a 2008 évben gyártott mennyiséget. A 2015-ben gyártott autók száma a 2009 évben gyártott mennyiséghez hasonló, ezért ez az elvárás jelenleg is fennáll.

Mára egy komplex, átfogó, szinte mindenre kiterjedő belső kontrollrendszer alakult ki, amely valamennyi termelési és üzleti folyamatot felöleli. Az Internal Audit szervezet a gyártási folyamatokra vonatkozó folyamatosan karbantartott belső kontrollrendszert nem auditálja. A vállalat Minőség Biztosítási kézikönyve szerint az üzemeknek SOS-okat (Suzuki Operating Standards) és műveleti utasításokat (Working Process Sheet) kell készíteniük, és be kell tartaniuk, hogy nagyon jó minőségű terméket állítsanak elő. A Minőségbiztosítási Osztályon működő ISO belső auditorok ezek meglétét és betartását ellenőrzik.

3. Az Önök cégének belső kontrollrendszerét mely tényezők befolyásolják leginkább? Mely faktorok vannak rá legnagyobb hatással? Mi gyakorolja rá a legnagyobb alakító erőt, mi fejt ki rá a legnagyobb hatást? (Néhány lehetséges faktor: vállalati méret, tulajdonosi előírás, külső jogszabályi kötelezettség, stb.)

A belső kontrollrendszerre alapvetően hatással van az, hogy a magyar törvényeknek, jogszabályoknak és a tulajdonos SMC elvárásainak kell megfelelni. Az SMC előírja a belső kontrollrendszer legfontosabb összetevőit és ezt a hazai Zrt. kiegészíti a magyar törvényeknek, jogszabályoknak való megfeleléssel. Jelenleg a belső kontrollrendszer JSOX alapokon nyugszik, amelyben a COBIT, a COSO valamint a fraud management és a compliance terület elemei integrálva található meg.

Részletek Suzuki Motor Corporation: 2015 évi pénzügyi jelentéséből (Annual Report 2015):

Vállalatirányítás: A vállalatirányításra vonatkozó alapfogalmak

A tisztességes és hatékony működéssel a Vállalat mindenkor úgy kívánja, hogy megbízható legyen minden érdekelt fél számára, beleértve a részvényeseket, ügyfeleket, partnercégeket, helyi közösségeket, és alkalmazottakat, és hogy folyamatosan növekvő cég legyen, miközben a nemzetközi közösség számára is további hozzájárulást nyújt. Annak érdekében, hogy megvalósítsuk ezt a szándékot, a Vállalat úgy tekint a vállalatirányítás fejlesztésére, mint az egyik legfontosabb kérdés a megfelelő vállalati menedzsment területén, és intenzíven hoz különféle intézkedéseket ennek céljából.

Továbbá annak érdekében, hogy a társadalom és az érdekelt felek bízzanak bennünk, azonnal, tisztességes és pontos módon tájékoztatást nyújtunk a törvényeknek és szabályozásoknak megfelelően, és saját érdekünkben kifolyólag nyilvánosságra hozunk minden olyan információt, amiből arra a következtetésre juthatunk, hogy az előnyös a vállalat megismerése szempontjából. A vállalat átláthatóságát tovább fogjuk növelni.

Az Magyar Suzuki Zrt-nél nem működik Audit Bizottság (Board of Company Auditors), hanem csak az anyavállalatnál.. Az SMC Audit Osztálya jelent a Board of Company Auditors-nak és a Corporate Strategy Committee-nek. Továbbá tehát konszern szinten valamennyi gyártó és disztribúciós cég, ill. érdekeltég belső kontrollrendszerét felügyeli, auditálja Japánból.

A Magyar Suzuki Zrt-nél a közgyűlés a társaság legfőbb szerve, amely a részvényesek összességéből áll. A közgyűlés elnöke a vezérigazgató. A közgyűlés kizárólagos hatáskörébe tartozik a PTK-ban leírt, tipikusan a legfőbb szervre vonatkozó ügyekben dönteni.

Az igazgatóság a társaság ügyvezető szerve, amelynek jelenleg 7 tagja van. Képviseli a társaságot harmadik személyekkel szemben, valamint bíróságok és más hatóságok előtt. Az igazgatóság alakítja ki és irányítja a társaság munkaszervezetét és gondoskodik a társaság üzleti könyveinek szabályszerű vezetéséről. Az igazgatóság rendszeresen tarja üléseit, amelyeken stratégiai jelentőségű napirendi pontokat és esetleges kockázatokat beszélnek meg, illetve döntéseket hoznak a törvényeknek, jogszabályoknak megfelelően. Feladatai közé tartozik, hogy a társaság számviteli törvény szerinti beszámolóját és az adózott eredmény felhasználására vonatkozó javaslatát a közgyűlés elé terjessze. A társaság a vezérigazgatóját az igazgatóság saját tagjai közül válassza meg egy évre, és aki nem a Ptk. 3:283§ szerinti vezérigazgató, mivel az Igazgatóság jogait nem ő gyakorolja, hanem az Igazgatóság. A vezérigazgató elsősorban a társaság operatív irányításáért és napi működésért felel. A fent meghatározott hatáskörben a vezérigazgató jogosult minden olyan rutin döntést meghozni, amely nem tartozik a közgyűlés vagy az igazgatóság kizárólagos hatáskörébe. A társaság munkavállalóival kapcsolatos munkáltatói jogokat a vezérigazgató gyakorolja. A belső ellenőrzési rendszer működtetéséért, annak függetlenségéért és hatékony működéséért is egyúttal a Vezérigazgató felel, aki e feladatának és felelősségének teljesítése érdekében maga alá rendelten működteti a Zrt. Internal Audit szervezetét.

A vállalatirányítási alapelvekből kifolyólag a vállalat erőfeszítéseket tesz, hogy mindenkit tájékoztasson a szabálykövetési követelményekről (compliance), az etikai kódexben foglaltakról, és folyamatosan erősíti a belső ellenőrzési rendszert. Az etikai kódexet a dolgozóknak évente oktatják, mert az etikus viselkedés fontos a vállalatnál.

A Magyar Suzuki Zrt. belső kontrollrendszer erősen szabályozott és központosított konszern szinten COSO elveket felhasználva a COSO Belső Kontroll – Integrált Keretrendszer lehetővé teszi, hogy a Vállalat hatékonyan és eredményesen dolgozzon ki olyan belső kontrollrendszert, amelyek elemei igazodnak a változó üzleti és működési környezethez, a kockázatokat elfogadható szintre csökkentik, támogatják az ésszerű döntéshozatalt és a szervezet irányítását. A Menedzsment és az Igazgatóság folyamatosan döntéseket hoznak, hogy áthatóan fejlesszék és alkalmazzák a kontrollokat az egész szervezeten belül.

A J-SOX compliance audit fő területei a következők:

- a) Éves pénzügyi beszámoló (magyar számviteli törvény alapján, az IFRS-t jelenleg még nem vezették be a vállalatnál.
- b) Általános kontrollok működése a vállalatban (JSOX alapon).
 - i. Értékesítési főfolyamat és kritikus utak (vevői kapcsolattartás, rendelésfelvétel, árképzés, kiszállítás a vevőnek, számlázás)

- ii. Anyagáramlási főfolyamat és kritikus utak (beszerzés, készletezés, belső anyagmozgatás, gyártás – valamint az ehhez kapcsolódó kísérő folyamatok, mint például leltározás, selejtezés, stb.)
 - iii. pénzügyi folyamatok és kritikus utak (a főfolyamatokhoz kapcsolódóan a kimenő és bejövő bizonylatok kezelése, követeléskezelés, elhatárolások, céltartalékok, tárgyi eszközök kezelése, stb.)
- c) Általános informatikai kontrollok működése (COBIT alapokon).
 - d) Informatikai alkalmazások(szoftverek) részletes kontrolljai.

Az SMC meghatározza a főfolyamatokon belül a kritikus utat, amely az érték előállítás lánc mentén halad végig a szervezetben. Természetesen Magyar Suzuki Zrt a helyi sajátosságoknak megfelelően kiegészíti azt. Ezért a belső kontrollrendszer egyúttal épít, építkezik a belső folyamatszabályozásra, azaz a belső üzleti folyamatokra. Ebben a kontroll rendszerben 17 főfolyamat van, amelyeket 45 alfolyamatra bontottak le, és 130 kontrollpontot tesztelnek a JSOX operatív tesztelési terve szerint. A hazai Zrt. Internal Audit szervezete 10 folyamatgazdával dolgozik együtt. A folyamatgazdák elvégzik a kockázatelemzést, és az Internal Audit tanácsadói szerepét igénybe szokták venni. Amennyiben a tesztelés során kiderül, hogy a kontroll tevékenységet a folyamatgazda nem megfelelően állapította meg, vagy a kontroll nem működik, akkor a folyamatgazda akciótervet készít a hiba kijavítására. Majd az Internal Audit teszteli, hogy az akciótervet hatékonyan bevezették-e. A tesztelést angol nyelven dokumentálják az anyavállalat által rendelkezésre bocsátott rendszerben.

A belső kontrollrendszer működéséhez az SMC Audit Osztálya évente írásos ellenőrzési listákat (check lists) állít össze angol és japán nyelven, és küld meg valamennyi leányvállalatának konszern szinten. Ebben megadja a témakörökkel kapcsolatos kockázatokat és kontrollokat. Ezeket át kell nézni, ki kell egészíteni a helyi sajátosságoknak megfelelően, és a „walk through test” keretében mintavételezéssel kell meggyőződnie az Internal Audit szervezetnek, hogy a kontrollok effektíven működnek-e. Amennyiben egy kontroll nem működik, akkor a felelős osztálynak vagy üzemnek akciótervet kell készítenie. Az Internal Audit szervezet kezdeményezheti akcióterv elkészítését és nyomon kell követnie, hogy az adott terület az akciótervet bevezette-e, és a kontroll ennek megfelelően működik-e. A tesztelés dokumentálása angol nyelven történik

A Magyar Suzuki Zrt. Internal Audit szervezete éves auditterv keretében azt vizsgálja, hogy a fent jellemzett „check list”-ekben és a J-SOX Operation Test-eknél előírt kontrollokat elvégezték-e. Továbbá azt is vizsgálja, hogy a kontroll leírása (dokumentációja), tartalma(design) megfelelő-e. Ha az Internal Audit a dokumentumokból, adatokból megállapítja, hogy a kontroll nem működött (nem

működtették, vagy elégtelen az eredménye) vagy a kontroll leírása, tartalma nem jó, akkor arról értesíti a szakterületet, akinek akciótervet kell kidolgoznia a hiba, hiányosság orvoslására vonatkozóan. Az anyavállalat az éves felülvizsgálata során ezen belső ellenőrzési jelentéseket ill. háttérdokumentumokat (akciótervek, kontrollok gyakorlásának bizonyítékai) kéri be felüellenőrzés céljából.

A tulajdonosnak ezt a szándékát, előírását nem lehet kikerülni, nem lehet negligálni. A magyar vezetők megértették és elfogadják, hogy az anyavállalat jelentős hangsúlyt helyez a szabályszerű, dokumentált működésre. Ha nem lenne kötelező ennek működtetése, állításuk szerint a vezetők akkor is fenntartanák a rendszert, mivel annak több hasznát is látják, tapasztalták már. Úgy mint:

- segíti a vállalat kormányzását, nem engedi a káosz és anarchia kialakulását;
- rávilágít működési nehézségekre, felszínre hozza a problémákat és rákényszeríti a vezetést ezek kezelésére, megoldására;
- további költségek megtakarítását teszi lehetővé;
- optimalizálási, hatékonyságjavítási eredményeket hoz, átfedéseket és párhuzamosságokat szüntet meg;

A J-SOX compliance audit elveken nyugvó folyamatleírásokat írásban dokumentálják a JSOX Audit szoftverben, a változásokról automatikus publikálással értesítik a dolgozókat. Amikor az üzleti folyamatban változtatnak valamit, az üzleti folyamat gazdája köteles a változtatást a folyamatleírásokban is átvezetni és erről az Internal Audit szervezetet értesíteni. Ha a folyamatok az elmúlt egy évben megváltoztak a korábbi évekhez képest, a módosított dokumentáció alapján az Internal Audit szervezet teszteli a megváltozott folyamatban a kontrollok meglétét és működését. A megváltozott folyamatokról és az audit tesztek eredményeiről az SMC Audit Osztályát is tájékoztatni kell.

Tulajdonos által működtetett SMC Audit Osztály évente szűrőpróbaszerűen, dokumentumok bekérésével ellenőrzi a Magyar Suzuki belső kontrollrendszerének működését, 2015-ben pedig átfogóan a helyszínen győződött meg annak működéséről. Az SMC könyvvizsgálója, Seimei Audit Corporation mely 5 évente ellátogat Esztergomba és saját módszertanával pénzügyi auditot végez, mely révén teszteli a belső kontrollrendszer működését.

- 4. Kik működtetik a belső kontrollrendszert, a vállalaton belüli kontrollfolyamatokat Önöknél? Hol helyezkednek ők el a vállalati struktúrában? Sorrendbe lehet-e állítani őket súlyuk, befolyásoló erejük alapján? Egyedül vagy csoportban dolgoznak? Kihez tartoznak függelmileg, kinek jelentenek? (Néhány lehetséges válasz: vezető (menedzserek, igazgatók) szerepet betöltő személyek; minőségirányítási rendszer**

auditorai ill. minőségellenőrök; vállalati controllerek; függetlenített belső ellenőrök; Kockázatkezelési specialisták; stb.)

A belső kontrollrendszer globális fő felelőse a vállalatnál az első számú vezető, azaz a Vezérigazgató.

A Magyar Suzuki Zrt-nél is működik a „The 3-lines of Defence” model. Az első védelmi vonalat az üzleti folyamatok tulajdonosai töltik be, kockázatelemzést végeznek és a szükséges preventív vagy detektív kontrollokat beépítik, hogy a kockázatokat csökkentsék és a kitűzött üzleti célokat elérjék. A saját tevékenységeiket monitorozzák.

A második védelmi vonalat az ún. „oversight” funkciók mint pl. a pénzügy, HR, minőségbiztosítás stb. látják el, amelyek pl. eljárásokat készítenek és bizonyosságot adnak, hogy a kontrollok működnek .

- A Társaság jogi csoportja vizsgálja, hogy a kötendő szerződések, belső szabályzatok és utasítások a törvényeknek, a jogszabályoknak megfelelnek-e. Munkavállalókkal kapcsolatos esetleges vizsgálatokat ők végzik, és amennyiben szükséges a Zrt. Internal Audit szervezetét is bevonják. A társaság célzottan whistleblowing csatornát tart fenn, és 2016. áprilisa óta a magyar vállalatnál dolgozók is bejelenthetik észrevételeiket.
- A Társaságnál az ISO 9001 és ISO 14001 szabványok érdekében minőségirányítási és környezetirányítási auditokat végeznek. Belső auditorokat folyamatosan képeznek feladataik ellátására. Az Internal Audit tanácsadói funkciójánál fogva együtt dolgozik az ISO belső audittal az eljárások készítése vagy módosítása során.
- A Társaság Pénzügyi Igazgatója alatt működik Controlling részleg is 4 fővel. A controlling felel a cégszintű üzleti tervezési és beszámolási folyamatokért, a riportok elkészítéséért, a vállalati szintű mutatószámok (célértékek) méréséért. .
- A Társaság informatikai szervezete felelős az IT rendszer szakszerű működtetéséért, amelybe a hardware és az alkalmazások mind beleértendők. Munkájukat a COBIT előírásai szerint végzik ill. szervezik. Az ő felelősségük az adatvédelem, a jogosultságkezelés működtetése, stb. a különféle alkalmazások esetében.
- A társaságnál nevesítetten kockázatkezelési terület nincs, ilyen munkakör nem létezik. Mint már korábban említettük az üzleti folyamatok tulajdonosai végzik a kockázatkezelést a saját területükön. A társaságnál úgy nevezett belső elhárítás, --- védelmi szervezet nem működik. Azonban nyomokban e tevékenység megtalálható. A vállalatnál külön részleg foglalkozik a vagyonvédelemmel. A vállalatnál kamerás megfigyelés van, hogy a vállalat vagyonát védjék. Munkahelyi sérülések, balesetek kivizsgálására is

felhasználhatják a felvételeket a tények megállapítása érdekében a törvényes kereteknek megfelelően.

A harmadik védelmi vonalat az Internal Audit szervezet tölti be. Monitorozza és kommunikálja a belső kontrollrendszer hiányosságait időben azoknak, akik az adott üzleti folyamatokért felelősek, valamint a vezérigazgatónak.

Az Internal Audit szervezet 2 főállású alkalmazottal működik. A csoport feladata komplex, az SMC Audit Osztályának szakmai felügyelete alatt a konszernszintű kiadott szabályozások szerint a belső kontrollrendszer szisztematikus vizsgálatát végzik. Jelentéseiket a vizsgált szakterület kapja meg, másolatban tájékoztatásul a Vezérigazgató és a Pénzügyi Igazgató. Az Internal Audit negyedévente beszámol a munkájáról a Vezérigazgatónak és az SMC-nek kérésre. Az Internal Audit compliance tevékenységet is ellát. Az ellenőrzések során vizsgálja törvényeknek, jogszabályoknak és belső eljárásoknak való megfelelést.

A társaság könyvvizsgálója ellenőrzi a pénzügyi folyamatok során alkalmazott belső kontrollrendszer elemeit és maga is teszteli azokat. Nagyrészt azonban épít az Internal Audit megállapításaira. A könyvvizsgáló és az Internal Audit aktívan együttműködik, egymás megállapításait kölcsönösen elfogadják.

Az Internal Audit szervezetnek megvan a lehetősége arra, hogy hiányzó kompetencia bevonása érdekében külső szakértőt, tanácsadót kérjenek fel eseti jelleggel. Erre az elmúlt 3 évben többször sor került célirányos vizsgálat lefolytatása céljából.

5. Az Önök belső kontrollrendszerének mindennapi működésével kapcsolatosan az alábbi szervezetelméleti kérdéseket, dilemmákat hogy látja:

a. legitimitás: Legitim-e Önöknél a belső kontrollrendszer? Ha igen, mitől legitim, elfogadott, megkérdőjelezhetetlen az Önök belső kontrollrendszerének léte és működése?

A belső kontrollrendszer legitimitását egyrészt a Vezérigazgató adja, aki működteti a rendszert, erőforrásokat biztosít hozzá, és akinek a támogatása ill. elvárása nélkül a működtetés nehezebb lenne. Másrészt a legitimitás a tulajdonostól (SMC) érkezik, akit az SMC Audit Osztálya testesít meg.

b. aktorok: Vannak-e kulcsszereplők az Önök vállalatának belső kontrollrendszere kapcsán, és miért/mitől ők azok? Miben nyilvánul meg az ő kulcsszerepük?

A kulcsszereplők fentebb már szerepelnek feladataikkal, szerepükkel együtt: Vezérigazgató, üzleti területeken belül a belső folyamatgazdák, Internal Audit szervezet, informatikai terület és jogi csoport.

- c. hatalom: Fontos-e a hatalom, az uralom alatt tartás a COSO kapcsán Önöknél? Miben, ill. mennyire függ össze a belső kontrollrendszer működése Önöknél a hatalom gyakorlásával, az irányítással?**

A hatalom, ill. a hatalomgyakorlás a Suzuki vállalati kultúrájából következően így nem érzékelhető, nem tetten érhető. Az üzleti folyamatok tulajdonosainak felelőssége a saját folyamatuk uralása, szakszerű irányítása, de ez a vállalat működéséből ered, nem pusztán hatalom gyakorlásából.

A vállalat törekszik az automatizált kontrollok működtetésére, azaz a manuális (ember által működtetett) kontrollok helyett folyamatba épített, gépek/szoftverek által végzett azonnali kontrollok elvégzését részesíti előnyben. Ebből kifolyólag a hatalom ill. az irányítás nem kötődik emberi szereplőkhöz, munkakörökhöz, mert azt maga a folyamat végzi el. A mások oldalán lévő dolgozó/munkavállaló pedig természetesnek veszi, hogy a folyamat maga szabályozza, irányítja az ő munkáját (nem pedig egy ember utasítja őt).

Az Internal Audit az üzleti folyamatok tulajdonosait és az általuk kijelölt dolgozókat oktatja a Magyar Suzuki Zrt. belső kontrollrendszeréről.

- d. formalizáltság: A belső kontrollrendszerüket inkább az írásos (formalizált, szabályozott) vagy inkább íratlan normák (szokások, viselkedési sémák) jellemzik? Hogyan tudná leírni „belső szabályokkal” az Önök COSO rendszerének mindennapi működését?**

Fentebb kifejtett okokból és az ott elmondott példák alapján állíthatjuk, hogy a belső kontrollrendszer erősen formalizált, szabályzatokban, folyamatleírásokban testesül meg. A szokásjog („Úgy szoktuk...”, „Ezer éve...”) minimális, ha illet az Internal Audit szervezet feltár, kéri annak írásba foglalását és a folyamatleírásokban való rögzítését. A vállalatban általános elvárás, hogy minden standardokban legyen rögzítve, előírva. Ugyanakkor a szervezetben erős a lean kultúra is, amely mint mögöttes szabályozóerő van jelen a szervezetben.

- e. elvonatkoztatottság: Milyen szimbólumokban, legendákban, hiedelmekben, jelekben, vállalati szokásokban érhető tetten a belső kontrollrendszer működése Önöknél?**

Nincsenek ilyen elemek, a belső kontrollrendszer nem képez hiedelmeket, legendákat. Nincsenek tetten érhető szimbólumok. Az Internal Audit szervezet sem

olyan szervezet, akitől félni kell, mert munkáját az SMC előírásainak való megfelelés érdekében végzi, de partnernek tekinti az üzleti területen a belső folyamatok gazdáit.

f. izomorfizmus: Adni és kapni – mennyiben igaz ez az Önök belső kontrollrendszerére? Milyen mértékben másoltak máshol működő jó gyakorlatokat? Honnan, milyen külső forrásokból merítettek ötleteket a fejlesztéshez ill. kiknek adták tovább a saját tapasztalatukat?

A belső kontrollrendszer fejlesztése, fejlődése az SMC-n és Magyar Suzuki Zrt-n múlik. Az SMC által előírt, bevezetett újdonságok meghatározóak a Magyar Suzuki Zrt-nél is. Ezen kívül a könyvvizsgáló tanácsai tekinthetők fejlesztési javaslatoknak is, ill. sok operatív kontrollelem származik a kaizen körök működéséből, amikor a dolgozók adnak újítási javaslatot egy-egy folyamatban.

A belső kontrollrendszerbe beépített, kívülről érkező egyéb impulzus kevés. Megemlítendő a BEMSZ, melynek rendezvényein az Internal Audit szervezet munkatársai is részt vesznek és onnan tudást hoznak haza, valamint forrásnak számít még a szakirodalom, az internet ill. a munkatársak korábbi munkahelyen szerzett munkatapasztalatok is.

A tudástranszfer az anyavállalat irányába is működik. Ha az SMC értékes, jó helyi gyakorlatot fedez fel a Magyar Suzuki Zrt. működésében, azt adaptálja és alkalmazását konszern szinten előírja minden leányvállalatára vonatkozóan.

6. Bármilyen egyéb olyan dologról szeretne-e említést tenni, amiről eddig nem esett szó, de az Önök belső kontrollrendszere kapcsán feltétlenül fontosnak látja elmondani?

Nincs ilyen dolog.

7. Technikai információk a mélyinterjú létrejöttéről, lebonyolítása kapcsán

Rögzítve: Esztergomban a Magyar Suzuki Zrt. székhelyén 2016. március 8-án délután 2 óra időtartamban

A mélyinterjút készítette: Milicz Ákos doktorjelölt, Budapesti Corvinus Egyetem

Verziószám: 5.0

A mélyinterjúban partner volt: Kovács Anikó Internal Audit szervezeti Vezető és Majdán Alexandra Belső ellenőr munkatárs.

A Magyar Suzuki Zrt. részéről átnézte és jóváhagyta: módosításokat és egyeztetéseket követően Kovács Anikó Internal Audit Vezető 2016. év 08. hó 01. napján.

Magyar Telekom Nyrt.

MÉLYINTERJÚ-Összefoglaló

a Magyar Telekom Nyrt. belső kontrollrendszerének intézményesülése kapcsán

- 0. Kérem röviden ismertesse meg a céget velem, adjon egy összefoglaló képet a vállalatról (főtevékenység, létszám, forgalom, tulajdonosi kör, szervezeti felépítés, leányvállalatok, tanúsítványok, számviteli rendszer fontosabb adatai, stb.)!**

A Magyar Telekom Nyrt. Magyarország piacvezető mobil és vezetékes távközlési szolgáltató vállalata, emellett komplex informatikai szolgáltatásokat nyújt partnerei számára, és kommunikációs eszközök kereskedelmével foglalkozik.

A vállalat többségi tulajdonosa közvetetten a Deutsche Telekom AG, aki az aktuális részvénykönyvi adatok alapján a társaság részvényeinek 59,21 %-ával rendelkezik. A Társaság kisebbségi részvényplakettje a Budapesti Értéktőzsde (BÉT) „A” szekciójában forog.

A Társaság 2015. évi értékesítésből származó árbevétele 502 milliárd forint körül alakult, a közvetlen foglalkoztatotti létszám a NYrt-ben kb. 6.900 fő. Mérlegfőösszege 2015. december 31-én 1016 Mrd. forint volt. A Társaság tartósan nyereséges, a 2015-ös üzleti évben a részvények névértéke után 15%-os osztalékot fizetett ki. A Társaságnak megközelítőleg 2360 db. telephelye, fióktelepe van. A vállalatnak 14 db. leányvállalata van, ezek között olyan ismert cégeket találunk mint a T-System Magyarország Zrt., GTS Hungary Kft., vagy az E2 Hungary Zrt.

A Vállalat 5 féle szabványt működtet, ezeket tanúsító auditokkal folyamatosan fenntart, fejleszt. A Társaság jelenleg SAP vállalatirányítási rendszert használ. A cégen belül számos tevékenység a cégcsoport más vállalatához, ill. leányvállalathoz van kiszervezve, ezért a Magyar Telekom Nyrt.-re vonatkozó adatok csak korlátozásokkal tükrözik a cégcsoport teljes tevékenységi körét, méretét, működési sajátosságait.

- 1. Hogyan írná le a vállalatuk belső kontrollrendszerének aktuális állapotát? Mi jellemzi azt? Milyen elemeit tartja fontosnak? Milyen**

jelzőkkel/határozószókkal tudja jellemezni azt? Mit emel ki lényegesnek vele kapcsolatban?

A Magyar Telekom belső kontrollrendszerének legfontosabb, alapvető jellemzői a következők:

- Átfogó: azaz valamennyi funkciót átfed, amely a vállalat működése során felmerül.
- Kockázatalapú (risk based): minden évben fókuszál azokra a kiemelt, kockázatosnak ítélt új területekre (pl. felvásárlás, új üzletág, új termék, új IT rendszer), amelyek újdonságot jelentenek az adott gazdasági évben, és emiatt kockázatot is hordoznak magukban, mert nem rutinszerű üzletmenet jellemzi őket. Emiatt a kontrollrendszer évről-évre változik, magában hordozza szükségszerűen a változások átvezetését.
- Többségi tulajdonos által predesztinált: a Deutsche Telekom kiadja azokat az alapelveket (principle), amelyeket a belső kontrollrendszer működtetése során kötelező figyelembe venni, alkalmazni.
- Tranzakció szintű kontrollokra koncentrál: igyekszik az elemi tranzakciók mélységéig bevezetni a kontrollokat és vizsgálni azok működését, megvalósulását, eredményességét.
- 3 védelmi vonal elvét követi: a kontrollrendszer a modell elvei alapján épül fel, első vonalban az üzleti folyamatok kontrollfelelősei vannak, második vonalban a támogató kontrollt végzők, harmadik vonalban a függetlenített belső ellenőrzés.
- Erősen pénzügyi beszámoló orientált: alapvetően az éves (magyar számviteli törvény szerinti) beszámoló elkészítésének megbízhatóságára helyeződik a hangsúly benne (kb. 70% súllyal), a maradék 30%-ban a jogi megfeleléssel (compliance) és működési kockázati kérdésekkel foglalkozik. Nem része ennek a rendszernek a technológiai folyamatok, a mindennapi, operatív vezetői ellenőrzések rendje és a kontrollkörnyezet részletes elemzése, melyeket a kontrollrendszer külső adottságként kezel. A szabályozói és piaci kockázatok gyűjtése és elemzése a vállalati kockázatkezelő manager feladata.
- Éves ciklusok szerint működő: a belső kontrollrendszer elemei egy évig stabilak, minden kontrollfolyamat, ill. kontrolltevékenység egy naptári évre vonatkozóan van működésben, utána – ha a kockázatelemzések, DT előírások, jogszabályok miatt már érdektelen – kikerülhet a Telekom kontrollrendszeréből. Fél év elteltével –a második dokumentációs fázisban- van lehetőség a megváltozott szervezeteket/IT rendszereket módosítani, kontrollt törölni. Új kockázat hozzáadására már nem kerül sor év közben.
- Angol nyelvű rendszer: mind az alkalmazott belső szoftver, mind a DT dokumentációja, mind a létrehozott dokumentumok angol nyelvűek, a kontrollfelelősök angolul készítik el dokumentumaikat.

2. Hogyan alakult ki a belső kontrollrendszer Önöknél? Mik voltak az első lépések, csírák, tetten érhető nyomok a szervezetben? Időben előre haladva milyen érettségi, fejlettségi szintjei voltak a belső kontrollrendszernek Önöknél? Milyen stációi, fokozatai azonosíthatók a szervezet múltbeli életében? Mi mozgatta a fejlődést? Mi volt a fejlődés motorja, kiváltó oka?

1991-ban a Magyar Távközlési Vállalatot részvénytársasággá alakítják át és 1993-ban privatizálják. A részvénytársasági formában működő Rt-ben létrejön az IIA standardokon alapuló független belső ellenőrzési csoport. A new yorki tőzsdére történő bevezetés előtt nem volt strukturált kontrollrendszer és külön szervezet a MT-nál. A kontrollokat a területek vezetői határozták meg és működtették a belső szabályozások alapján. A belső kontrollrendszert 1996-ban a Belső Ellenőrzési Csoport építette ki, miután az Igazgatótanács erre felhatalmazást adott. 2002-ben létrejön az elkülönített belső kontrollrendszer és az ezt gondozó szervezeti egység is. Innentől kezdve a Belső Ellenőrzés (IA) és a Belső Kontrollrendszer (COSO) párhuzamosan, de egymástól független tevékenységrendszerként létezett.

Mivel a Magyar Telekom részvényt a Budapesti Értéktőzsdén és a New York-i Értéktőzsdére is bevezették 1997-ben, valamint a többségi tulajdonos DT részvényt is jegyezték a New Yorki tőzsdén, szükségszerű és egyben kötelező volt eleget tenni a Sarbanes-Oxley törvény(SOX) törvény előírásainak is 2005-től. E kettős ok miatt a Magyar Telekomban ebben az időszakban erősen SOX orientált, a SOX törvénynek megfelelő belső kontrollrendszer működött, azt kiszolgáló SOX IT TOOL rendszerrel megtámogatva.

Miután 2011-ben a Magyar Telekom és a Deutsche Telekom részvényeit is kivezették a New York-i tőzsdéről, a belső kontrollrendszer fókuszja is megváltozott. A Magyar Telekom vezetősége elkötelezett maradt egy megbízható belső kontrollrendszer működtetéséért, mellyel biztosítható a pénzügyi beszámolók hitelessége, a működési és megfelelőségi kockázatok lefedése. Ennek érdekében vezették be Deutsche Telekom által -a COSO értékelési módszertan alapján- kidolgozott új belső kontrollrendszert (Internal Control System, továbbiakban: ICS), mely megfelel az európai szabályozásnak (EU 8-as direktíva), és a Budapesti Értéktőzsde (BÉT) ajánlásainak. 2012. óta az ICS IT TOOL rendszer támogatja a kontrollok dokumentálását. Habár a SOX szerinti alapelvek, elvárások megmaradtak, az ICS-en belül inkább a kockázatok (risks) váltak fontossá, melyek meghatározásában a menedzsmentnek is van alakító szerepe, lehetősége.

3. Az Önök cégének belső kontrollrendszerét mely tényezők befolyásolják leginkább? Mely faktorok vannak rá legnagyobb hatással? Mi gyakorolja rá

a legnagyobb alakító erőt, mi fejt ki rá a legnagyobb hatást? (Néhány lehetséges faktor: vállalati méret, tulajdonosi előírás, külső jogszabályi kötelezettség, stb.)

Meghatározó jelentősége van a többségi tulajdonosnak (Deutsche Telekom), aki cégcsoport szinten rendelkezik a működtetendő belső kontrollrendszer alapelveiről (principles). Ez kötelező érvényű előírás minden Telekom cégnél. Ehhez a DT biztosítja a monitoringhoz szükséges informatikai platformot (ICS IT TOOL), valamint a kapott adatok és információk alapján meghatározza a belső kontrollrendszer tárgyevi kritikus pontjait (scoping) is.

A belső kontrollrendszer alakításában jelentős befolyása a helyi menedzsmentnek (1 fő Vezérigazgató és 7 fő vezérigazgató-helyettes), valamint az alájuk rendelt szervezeti egységek vezetőnek (pl. belső ellenőrzés vezetője, belső kontrollrendszer menedzsere, stb.), akik a vezérigazgató-helyetteseken keresztül befolyásolják, alakítják a belső kontrollrendszert (design).

A belső kontrollrendszert alakítja még a társaság választott könyvvizsgálója (jelenleg a PWC), aki a könyvvizsgálati munkája során feltárt hiányosságok, kockázatok kapcsán fogalmaz meg a belső kontrollrendszer erősítésére vonatkozó ajánlásokat a menedzsmentnek címezve.

Befolyással van még a rendszerre a Budapesti Értéktőzsde felelős társaságirányítási ajánlása, a kontrollkörnyezet részét képező jogszabályok és standardok, melyeket a társaság külső adottságként kezel, de figyelembe vesz a belső kontrollrendszer kialakításánál, formálásánál.

Önálló befolyással bírnak még a jelentős könyvelési tételek, amelyek az úgynevezett „szabad szemmel is látható tételek”, mint például a társasági adó, „telekom adó”, adományozás és szponzoráció tételei, IFRS-re való átállás miatti rendszermódosítások, új számlázási rendszer bevezetése stb. Ezek – mivel jelentős kockázatot hordoznak magukban – önmagukban is kontrolltevékenység alanyaivá válnak a belső kontrollrendszeren belül.

- 4. Kik működtetik a belső kontrollrendszert, a vállalaton belüli kontrollfolyamatokat Önöknél? Hol helyezkednek ők el a vállalati struktúrában? Sorrendbe lehet-e állítani őket súlyuk, befolyásoló erejük alapján? Egyedül vagy csoportban dolgoznak? Kihez tartoznak függelmileg, kinek jelentenek? (Néhány lehetséges válasz: vezető (menedzserek, igazgatók) szerepet betöltő személyek; minőségirányítási rendszer auditorai ill. minőségellenőrök; vállalati controllerek; függetlenített belső ellenőrök; Kockázatkezelési specialisták; stb.)**

A belső kontrollrendszer működtetéséért alapvetően a menedzsment felelős. A belső kontrollrendszer éves hatókörét (scope card) a belső kontrollrendszert gondozó senior főmunkatárs (a Magyar Telekom struktúrájában managernek nevezik, valójában ő belső szakértője a COSO rendszernek), a belső ellenőrzés, a könyvvizsgáló adatszolgáltatása alapján a DT állítja össze. A tervezet összeállítása során a menedzsment javaslattal élhet, hogy mely kontrolltevékenységek, kontrollelemek hogyan alakuljanak a következő naptári évben. Az éves kockázati listát az audit bizottság, az ügyvezető bizottság és az igazgatótanács hagyja jóvá.

A belső kontrollrendszer működtetéséért összesen 165 fő kontrollfelelős felel a vállalatban belül vezetői kijelölés alapján. Ők írásos kinevezést, megbízást erre a feladatra írásban nem kapnak. Ők olyan munkatársak (nem feltétlenül vezetői státuszban lévő alkalmazottak), akik tevékenységük révén kötelesek egy-egy kontrollt működtetni az üzleti folyamatokban. A kontrollrendszer összesen 16 funkciót, annak mintegy 52 főfolyamatát fedi le a vállalatnak, azaz szinte teljeskörűen kiterjed minden tevékenységre. A kontrollfelelősök összesen 224 féle tranzakció során végeznek valamiféle kontrolltevékenységet, ami lehet például engedélyezés, jóváhagyás, összehasonlítás, paraméterbeállítás, utólagos ellenőrzés. Az ő kötelességük jelezni, ha az üzleti folyamatban változás állt be, módosult valamilyen elvárás, új eljárásrend, új szoftver, megváltozott jogszabály, stb. esete áll fenn. Nekik ilyenkor a változásokhoz kell igazítaniuk a kontrolltevékenységeket is, mely a következő éves ciklusban mint megváltozott kontrollfolyamat lesz jelen az ICS-ben is.

A vállalatban belül a Jogi és Társasági Ügyek Vezérigazgatóságán belül egy elkülönített szervezeti egység (továbbiakban ICS csoport) gondozza a belső kontrollrendszert, amelyet szakértő manager vezet. A csoport feladata az „éves ciklusokra” épülő rendszer gondozása, a munkatársak segítése a kontrolltevékenységek gyakorlásában, valamint a monitoring tevékenység ellátása a COSO rendszer működését illetően. A csoport 2-3 (ideális esetben 3 állandó fő) munkavállalóból áll.

Céljuk annak biztosítása, hogy a Magyar Telekom működése megfeleljen az irányelveknek, specifikációknak, törvényi előírásoknak, szabályozásoknak, illetve ezek biztosításához folyamatokat dolgoz ki, annak érdekében, hogy védje a shareholder-eket és a nagyközönséget a szervezeten belüli operatív/operatív hibáktól és a tisztességtelen gyakorlattól.

Feladatuk a működés hatékonyságának növelése, a pénzügyi beszámoló megbízhatóságának biztosítása és a törvényeknek és szabályoknak való megfelelés érdekében meghatározzák és kialakítják módszertanokat a belső kontrollrendszer javítására vonatkozóan.

Az üzleti területek vezetőivel együttműködve azonosítják, elemzik a problémákat, akció terveket egyeztetnek, tájékoztatást nyújtanak a haladásról a határidőkhöz képest.

Az ICS csapat irányítása az ICS vezető feladata, aki Riportok készíti az Audit Committee, Management Committee, Board of Directors, Deutsche Telekom és a Budapesti Értéktőzsde részére. A belső kontrollrendszerrel kapcsolatos dokumentációs és önértékelési feladatok koordinálása, módszertani felülvizsgálata a fő feladata a DT által megszabott határidők betartásával. Ezen kívül a Magyar Telekomon belüli folyamatváltozások nyomon követése, leképezése az ICS-ben, a felhasználók támogatása az ICS rendszer használatában, külső és belső auditorral való együttműködés, a DT által szervezett tréningeken való részvétel, a munkahelyi vezető által meghatározott, a belső kontrollrendszer működtetésével kapcsolatos egyéb feladatok elvégzése.

Fentiekén kívül aktív kontrolltevékenységet végeznek a szervezetben a minőségirányítási rendszer belső auditorai, a kockázatelemző szakértő, controllerek, a compliance csoport tagjai, akik mind a második védelmi vonalban végzik szakmai tevékenységüket. Ezen kívül 12 fős belső ellenőrzési csoport látja el a harmadik védelmi vonalba tartozó kontrollfeladatokat.

A Telekom csoporton belül a belső kontrollrendszer úgynevezett éves ciklusokra épül rá, azaz minden naptári évnek önálló scope-ja, dokumentálási fázisa, kontrolltesztelése és visszacsatolása van. Egy ilyen ciklus általában a következő logikai elemekből áll össze:

- kora tavaszi időszak: scoping időszaka a Magyar Telekomnál, amikor a menedzsment elvégzi a kockázatos területek feltárását, ill. ebben a szakaszban adja ki a DT a tárgyévre vonatkozó részletes elvárás-rendszerét is.
- tavaszi időszak: kontrollokat tartalmazó belső dokumentumokat elkészítik az üzleti területek kontrollfelelősei és azt betöltik a ICS IT TOOL-ba. E folyamatot a ICS szakértője felügyeli.
- nyári időszak: tesztelés, melynek során a kontrollfelelősök az alapelvekre vonatkozóan önértékelő (önbevalló) tesztekot végeznek el és dokumentálnak le, míg a belső ellenőrzés, a könyvvizsgáló ill. az ICS csoport független belső tesztekot végez a tranzakciók szintjén. A tesztek eredményei a kiértékelések (test result). A tesztelés időszakában a kontrollfelelősök felméri és számszerűsíti, hogy az általuk működtetett kontrollok hiányosságai az éves beszámolóra várhatóan milyen hatással vannak. Eltérés, hiányosság esetén a póttevékenységet, ill. intézkedést rendelnek el a kontrollfelelősök, melynek eredményeit az ICS csoport utóellenőrzi.

- kora őszi időszak: a riportok elkészítésének időszaka. Az előzetes jelentést a vezérigazgató és a pénzügyi vezérigazgató-helyettes írja alá, majd beterjesztésre kerül az audit bizottság, az ügyvezető bizottság, az igazgatótanács illetve a többségi tulajdonos felé.
- őszi-téli időszak:,Dokumentáció javítása, kontrollok felvétele vagy törlése. Ekkor kerül sor az ismétlő tesztek elvégzésére is.
- tárgyévét követő tavaszi időszak: a lezárási szakasz, melynek során elkészül a Magyar Telekom összegző jelentése, egyúttal lezárják az ICS IT TOOL rendszerben a tárgyévre vonatkozó kontrollrendszert. Az összegző jelentést megkapja a menedzsment, az Audit Bizottság, a tulajdonos(DT) valamint egy kivonatát a BÉT.

5. Az Önök belső kontrollrendszerének mindennapi működésével kapcsolatosan az alábbi szervezetelméleti kérdéseket, dilemmákat hogy látja:

- a. legitimitás: Legitim-e Önöknél a belső kontrollrendszer? Ha igen, mitől legitim, elfogadott, megkérdőjelezhetetlen az Önök belső kontrollrendszerének léte és működése?**

A belső kontrollrendszernek egyrészt a tulajdonosi elvárás képezi a legitimitását, hiszen az anyavállalat kötelezően írja elő a működtetését és annak bizonyos részleteit is. Másrészt a menedzsment felismerte, hogy az ICS segítségével van a mindennapi működésben, ezért a működtetéséért is kiáll és fontosnak tartja, amelyet a Gazdasági Vezérigazgató-helyettes által kiadott közlemény(kommunikáció) minden dolgozóval is tudat közvetlenül.

- b. aktorok: Vannak-e kulcsszereplők az Önök vállalatának belső kontrollrendszere kapcsán, és miért/mitől ők azok? Miben nyilvánul meg az ő kulcsszerepük?**

A főbb aktorokat fentebb az 5. pontban részleteztük, tevékenységeiket és felelősségi köreiket bemutattuk.

- c. hatalom: Fontos-e a hatalom, az uralom alatt tartás a COSO kapcsán Önöknél? Miben, ill. mennyire függ össze a belső kontrollrendszer működése Önöknél a hatalom gyakorlásával, az irányítással?**

A Magyar Telekom belső szervezeti kultúrájában ez a fajta hatalmi szempont nem jelenik meg. A kontrollfelelősök a kinevezésük okán végzik a kontrollokat, ez számukra inkább kötelesség, mellyel néhány jog is együtt jár, ám ettől ők még nem válnak a szervezeten belül hatalmi központokká.

- d. formalizáltság: A belső kontrollrendszerüket inkább az írásos (formalizált, szabályozott) vagy inkább íratlan normák(szokások, viselkedési sémák) jellemzik? Hogyan tudná leírni „belső szabályokkal” az Önök COSO rendszerének mindennapi működését?**

A belső kontrollrendszert teljes mértékben és kötelezően írásos formában, dokumentációs kötelezettség mellett kell működtetni. Az ICS IT TOOL maga, a kontrolltevékenységek leírása, a riportok, a tesztelések eredményei, az akciótervek, az intézkedések, a DT által kiadott alapelvek mind-mind írásos formában állnak rendelkezésre és az ICS minden információját kötelező is írásba fektetni. Mindezeket lehetőség szerint elektronikus formában teszik.

- e. elvonatkoztatottság: Milyen szimbólumokban, legendákban, hiedelmekben, jelekben, vállalati szokásokban érhető tetten a belső kontrollrendszer működése Önöknél?**

Legendák és hiedelmek léteznek az ICS működése kapcsán, de ezek nagy része nem valós csak munkatársaink egy része gondolja, hogy az ICS valaki miatt van, kötelező rossz, és a kontrollok el nem végzése büntetést von maga után. Valójában ilyen szankciórendszer nincsen, habár a kontrollfelelősök premizálási rendszerében egy elem az, ha valaki az ICS-ből eredő kötelezéseit nem teljesíti határidőre és megfelelő minőségben, ami a dolgozók néha büntetésként élnek meg.

Ugyanakkor az is elvárás a kontrollfelelősök irányába, hogy az elvégzendő kontrolltevékenységeket úgy írják le, hogy az a napi gyakorlatot tükrözze és tényleg azokat a kontrollokat, ellenőrzési pontokat tartalmazza, amit az adott területen (folyamatban, rendszerben, tevékenységben) egyébként is elvégeznek a munkatársak. Tehát a kontrollrendszernek konkrétan kell lennie, hogy azt egy tanult, de külső laikus fél is megértse, hogy hogyan kell elvégezni. Ezért a kontrollrendszer nem lehet elvont, elvonatkoztatott.

- f. izomorfizmus: Adni és kapni – mennyiben igaz ez az Önök belső kontrollrendszerére? Milyen mértékben másoltak máshol működő jó gyakorlatokat? Honnan, milyen külső forrásokból merítettek ötleteket a fejlesztéshez ill. kiknek adták tovább a saját tapasztalatukat?**

A Telekom csoporton belül működik az úgynevezett DT Best Practise rendszer, amiben a legjobb gyakorlatot mutatják be az egyes kontrollelemek kapcsán. Ezen kívül a tagvállalatok ICS managerei évente egy-két alkalommal szakmai konzultáció céljából találkoznak személyesen is egymással, amely belső találkozókat a DT központja szervez meg. Itt mód nyílik a tudástranszferre, a mások által használt módszerek megismerésére.

A cégcsoporton kívül az ICS Csoport tagjai továbbképzéseken vesznek részt, ill. konferenciákon hallgatnak előadásokat. Másik oldalról a vállalat tagjai is tartanak előadásokat az ICS-ről az érdeklődők számára, főképp annak prevenciós részét szokták kiemelni.

6. Bármilyen egyéb olyan dologról szeretne-e említést tenni, amiről eddig nem esett szó, de az Önök belső kontrollrendszere kapcsán feltétlenül fontosnak látja elmondani?

Nincs ilyen.

7. Technikai információk a mélyinterjú létrejöttéről, lebonyolítása kapcsán

Rögzítve: Budapesten a Magyar Telekom Nyrt. székhelyén 2016. június 20-án délután 2 óra időtartamban

A mélyinterjút készítette: Milicz Ákos doktorjelölt, Budapesti Corvinus Egyetem

Verziószám: 2.1

A mélyinterjúban partner volt: Vas Tünde Internal Control System szakértő

A Magyar Telekom Nyrt. részéről átnézte és jóváhagyta: módosításokat követően Vas Tünde Internal Control System szakértő 2016. év július hó 25. napján.

Auchan Magyarország Kft.

MÉLYINTERJÚ-Összefoglaló

az Auchan Magyarország Kft. belső kontrollrendszerének intézményesülése kapcsán

0. Kérem röviden ismertesse meg a céget velem, adjon egy összefoglaló képet a vállalatról (főtevékenység, létszám, forgalom, tulajdonosi kör, szervezeti felépítés, leányvállalatok, tanúsítványok, számviteli rendszer fontosabb adatai, stb.)!

Az Auchan Magyarország Kft. 1996-ban alakult, 1998-ban nyitotta meg első áruházát Budaörsön, 2012-ben a cég felvásárolta a CORA Áruházakat, így jelenleg

összesen 19 darab hipermarketet és 3 darab logisztikai központot működtet Magyarországon. Fő tevékenységi köre az élelmiszer és nem élelmiszer termékek kiskereskedelme, de a társaság 18 darab benzinkutat is üzemeltet, valamint pénzügyi szolgáltatásokat nyújt vevőinek és ingatlan bérbeadással is foglalkozik.

Az AUCHAN fő stratégiája, hogy jó áron nyújtsa termékeit a vevőknek, de emellett vásárlói élményt is tudjon nyújtani. Áruházaiiban 40-70 ezer darab közötti termékből (szortiment) válogathat a fogyasztó. 2015. évet nézve az AUCHAN a hetedik legnagyobb forgalmú áruházlánc Magyarországon, az FMCG szektor egyik legnagyobb szereplője. Forgalma a 2015. évben kb. 337 Mrd. forint volt, az alkalmazotti létszám közel 7000 fő., mérlegfőösszege 120 Mrd. forint körül volt.

A vállalat kizárólagos tulajdonosa a francia székhelyű Auchanhyper SA, mely egyben az Auchan cégcsoport holdingközpontjának is tekinthető. A társaságot ügyvezetőként a vezérigazgató irányítja, aki az igazgatótanács jogkörét is gyakorolja, mivel külön igazgatótanács nem működik a KFT-nél. A vezérigazgató az operatív irányítás első számú embere a vállalatnál. Felügyelő Bizottság a tulajdonos által kijelölt tagokból, képviselőkből áll. A vállalatnál Audit Igazgatóság működik nemzetközi és hazai szinten.

A Vállalat minden telephelyén HACCP működik, melyet auditokkal folyamatosan fenntart, fejleszt. A Társaság jelenleg Oracle vállalatirányítási rendszert használ.

1. Hogyan írná le a vállalatuk belső kontrollrendszerének aktuális állapotát? Mi jellemzi azt? Milyen elemeit tartja fontosnak? Milyen jelzőkkel/határozószókkal tudja jellemezni azt? Mit emel ki lényegesnek vele kapcsolatosan?

Az Auchan Magyarország Kft. belső kontrollrendszerét az alábbi kulcsszavakkal lehet legjobban jellemezni, leírni:

- Átfogó: valamennyi tipikus vállalati tevékenységet, funkciót lefed, amely a szervezeten belül felmerül, azaz a szabályszerűség és a pénzügyi riportálás mellett az áruházi folyamatok valamennyi területére is kiterjed.
- Erősen kereskedelem orientált: a Kft. főtevékenységéből eredően annak érdekében működtetik, hogy az áruházi kereskedelmi tevékenység megfelelő nyereséget eredményezzen
- Decentralizált: A működtetési feladatok nagyrésze, ill. az eredményességért való felelősség az áruházakra van delegálva, mivel ott zajlik az alaptevékenység, ezért az Áruházvezetők döntései révén, helyben valósulnak meg a kontrolltevékenységek jelentős hányada.
- Tulajdonosi standardok és magyar előírások mixeként működik: A francia Auchan központ kiadja a cégcsoportra egységes elvárás-rendszert a

kontrollokra vonatkozóan, azt a magyar Kft. kiegészíti a hazai jogszabályokból eredő előírásokkal, helyi szabályozások miatti ellenőrzési tevékenységekkel. A kettő együtt képezi az elérendő követelményeket.

- Visszacsatolás vezérelt: A kontrollok eredményeit (audit)riportokban és egyéb dokumentációkban (pl. terv-tény kimutatások) rögzítik, ezek a megállapítások indukálják a beavatkozásokat, későbbi intézkedési terveket.
- Erősen szabályozott, dokumentált: Valamennyi eleme írásban (szabályzatban, feljegyzésben, eljárásban, munkautasításban, jelentésben, stb.) rögzített.
- Éves ciklus jellemzi: A Kft. átfogó auditterve mindig egy üzleti évre szól, ennek a ciklusnak a végén születik összegző értékelés a kontrollok tárgyévi működéséről, hatékonyságáról.
- Magyar nyelvű rendszer: minden létrehozott dokumentum magyar nyelven készül el

2. Hogyan alakult ki a belső kontrollrendszer Önöknél? Mik voltak az első lépések, csírák, tetten érhető nyomok a szervezetben? Időben előre haladva milyen érettségi, fejlettségi szintjei voltak a belső kontrollrendszernek Önöknél? Milyen stációi, fokozatai azonosíthatók a szervezet múltbeli életében? Mi mozgatta a fejlődést? Mi volt a fejlődés motorja, kiváltó oka?

Az Auchan Magyarország Kft. 1996-ban jött létre, 1998-ban nyitotta meg első áruházát. A magyar vállalat menedzsmentje készen kapta a követendő szabályokat, menedzsment rendszereket az anyavállalattól. Ezek az alapvető előírások, modellek érdemben nem változtak azóta sem. Ennek része az áruházi menedzsment-struktúra, ebből következően az ott végzett kontrolltevékenységek, valamint a központban ellátott kontrollfunkciók is.

A Kft. működésében azóta „kisebb” fejlesztések, változtatások léptek életbe, melyek befolyásolták a kontrollok működésének rendszerét is. Ilyenek például a szervezeti struktúra változása, a lean térnyerése és vele együtt a belső folyamatok átalakulása, és új, innovatív megoldások születése (pl. elektronikus dokumentum-menedzsment), amihez a kontrollrendszernek is igazodnia kellett. A változások másik okozója maga a piac változása volt, amelyek új és új kihívások elé állították a céget (pl. töltőállomások megnyitása, bizalomkártya bevezetése, webshop nyitása), melyekkel párhuzamosan a belső ügyviteli, irányítási és ellenőrzési folyamatok is szükségképpen megváltoztak, jellemzően bővültek az új tevékenységek miatt. Ez pedig arra készítette a menedzsmentet, hogy a megváltozott ill. új folyamatokban a kontrollokat is kialakítsák, újraszervezzék. Ugyancsak erős hatással bír a kontrollrendszerre az IT eszközök térnyerése, mivel a vállalat célja a belső

folyamatai egy részének gépesítése IT eszközökkel, azaz emberi beavatkozástól függetlenné tétele (pl. készletfigyelés, rendelések kezelése, súlyalapú ellenőrzések elvégzése, stb.). Ezen törekvések pedig azt követelik meg, hogy az alkalmazott kontrollokat is az automatizált vállalatirányítási rendszerbe illesszék bele, azaz folyamatosan felértékelődik az IT és a digitális adatkezelés szerepe a cégnél.

3. Az Önök cégének belső kontrollrendszerét mely tényezők befolyásolják leginkább? Mely faktorok vannak rá legnagyobb hatással? Mi gyakorolja rá a legnagyobb alakító erőt, mi fejt ki rá a legnagyobb hatást? (Néhány lehetséges faktor: vállalati méret, tulajdonosi előírás, külső jogszabályi kötelezettség, stb.)

Meghatározó jelentőségű a hazai jogi szabályozás, ill. ezek változásai (lásd pl. vasárnapi boltzárás, fizetendő bérpótlékok, kötelező nyereségminimum követelménye, stb.). A cégre vonatkozó külső előírások (pl. élelmiszerbiztonsági előírások, származásra és beszerzési minimumárakra vonatkozó szabályok, jövedéki szabályozás az üzemanyagok esetében, készpénz-kezelési és szállítási előírások, adatvédelmi jogszabályok, munkaügyi előírások, stb.) alapvetően meghatározzák a kereskedelmi tevékenység kereteit hazánkban, ezekhez az AUCHAN áruházainak is alkalmazkodniuk kell. A kontrollok itt ebben az aspektusban a jogszabályoknak, előírásoknak való megfelelést biztosítják, ill. a szabályok változása esetén a megváltozott előírásokhoz való mihamarabbi alkalmazkodást ellenőrzik vissza.

Második legnagyobb hatással a központból érkező, csoportszintű szabályozások bírnak, ezek írják elő az alapvetően követendő ellenőrzési és visszacsatolási feladatokat áruházi és központi szinten is. Ezek a tulajdonosi előírások minden országban egyformák, azonos alpműködést, csoportszintű minimumot írnak elő. Ezt egészítik ki az egyes országok helyi vezetéseinek saját országuk specialitásaival, az egyes helyi cégek egyedi szükségességeiből fakadó „bővítményekkel”.

A harmadik legnagyobb befolyással maga a piaci trendek vannak. A kereskedelmi szektor gyorsan változik, sok az újdonság, és ez gyors reagálást tesz szükségessé. A gyorsan bekövetkező, radikális változások pedig megkövetelik az újszerű, innovatív ellenőrzési eszközök, módszerek bevezetését is az áruházakban. Ezeknek az új eszközöknek pedig velejárója, hogy azok kontrollját is be kell vezetni, amely szintén újdonságszerű, mint például szortiment változás, online kassza, EKÁER.

4. Kik működtetik a belső kontrollrendszert, a vállalaton belüli kontrollfolyamatokat Önöknél? Hol helyezkednek ők el a vállalati struktúrában? Sorrendbe lehet-e állítani őket súlyuk, befolyásoló erejük

alapján? Egyedül vagy csoportban dolgoznak? Kihez tartoznak függelmileg, kinek jelentenek? (Néhány lehetséges válasz: vezető (menedzserek, igazgatók) szerepet betöltő személyek; minőségirányítási rendszer auditorai ill. minőségellenőrök; vállalati controllerek; függetlenített belső ellenőrök; Kockázatkezelési specialisták; stb.)

A vállalat működésén belül a kontrolltevékenységeket két szinten (áruház és központ) és kétféle aspektusban (szabályszerűségi és pénzügyi) gyakorolják, amely követi a szervezet felépítését, működését.

Fizikai értelemben az első szint maga az alaptevékenység színtere, azaz az áruház ill. a logisztikai központok. Második szinten pedig a budaörsi központban látnak el koordináló, ill. különféle szakmai kontrollfunkciókat, és innen irányítják az egyes auditokat is, például a felügyelő bizottság működése az RSE audit, KPMG ellenőrzés. Szakmai értelemben pedig szétválnak a védelmi vonalak szerinti kontrolltevékenységek áruházi, központi igazgatósági és belső ellenőrzési feladatokra, ezek két pólusba koncentrálnak: egyfelől szabályszerűségi aspektusból, másfelől pénzügyi-eredményességi aspektusból vizsgálják a működést.

Áruházi szint: Az áruházakat 3 fős vezetés irányítja, az áruházigazgató, a humánerőforrás-vezető, és az áruházi kontrolling vezető. Mindhárman munkáltatói joggal rendelkeznek az áruház 300-600 fős létszámból álló alkalmazottai felett, felelnek az áruházi tervek megvalósulásáért, a vagyon (eszközök, készletek, készpénz, stb.) megóvásáért, a szabályok betartásáért. Ők tekinthetők az első védelmi vonalnak, munkájukat az áruházi -managerek és senior managerek segítik, mint az alkalmazottak feletti közvetlen irányítói szintek.

Az áruházigazgatót személyi és munkaügyi kérdésekben a humánerőforrás-vezető, míg gazdasági ügyekben az áruházi controller támogatja, utóbbi – nevével ellentétben - lényegében az áruház gazdasági vezetője, akihez minden gazdasági funkció betagozódik. E három személy irányítása alatt működnek az áruházon belüli direkt (közvetlen) kontrollok, amely az áruház teljes tevékenységét lefedik, de ezek erősen kereskedelemorientáltak (pl. készletfigyelés, élelemiszerbiztonsági monitoring, biztonságtechnikai ellenőrzések, stb.).

Központi szint: a központban hat funkcionális igazgatóság működik a Vezérigazgató alatt, ezek a szervezeti egységek alakítják, biztosítják az országon belüli egységes működést, szabályozzák ill. koordinálják az áruházak és a logisztikai központok működését. Valamint itt működik a központi belső ellenőrzési szervezet is.

E funkcionális területek a következők:

- Termékigazgató, aki alá tartozik a beszerzés, kínálat, kereskedelmi terv és a minőségbiztosítási rendszer működtetése, beleértve a szabványoknak való megfelelést és az élelmiszerlánc-biztonsági előírások alkalmazásának ellenőrzését is.

- Humánerőforrás igazgató, aki a személyi ügyekért és a bérpolitikáért felel.
- Pénzügyi Igazgató, aki a számviteli rendszer működtetése mellett a jogi osztályt is irányítja, aki az általános jogszabályi megfelelésért (compliance) felelős. Emellett a pénzügyi igazgató felel az éves és évközi pénzügyi beszámolók szakszerű, megbízható, valós, naprakész elkészítésének rendszerszintű kialakításáért, a számviteli adatok biztosításáért, valamint az expanzióért és a beruházás menedzsementért, ill. a vállalati kapcsolatokért.
- Teljesítmény igazgató, aki felel a controlling tevékenységekért, a belső ellenőrzésért és a biztonságtechnikai központi szintű irányításáért. Ezen igazgatóság végzi az áruházi tevékenységek ellenőrzését is, valamint az indirekt beszerzéseket is.
- Innovációs Igazgató, aki az újszerű eszközök, módszerek bevezetéséért, meghonosításáért felel (pl. digitalizálás, stb.).
- Hatékonysági Igazgató, aki alá tartoznak az általános szervezési kérdések, a és az IT részleg. Ezen igazgatóság egyrészt az informatikai rendszer auditját végzi el, másrészt a különféle szakterületek visszacsatolásai alapján elkészítik a belső szabályozások módosításait, aktualizálását, valamint felügyeli a lean menedzsmentet, a supply chain és a logisztikai területeket.

A központban működik tehát a második és a harmadik védelmi vonal. A kontrollrendszer egyik alapeleme az éves audit terv (road map), amely kb. 50 darab különféle vizsgálati témát foglal magában. Az éves auditterv pontjait kockázati elbírálás alapján határozza meg a magyar felsővezetés, azonban 2 évente a tulajdonos iránymutatást ad ki, hogy melyek az általa annak minősített témák, melyeket kötelező figyelembe venni. Az éves auditterv konkrét pontjaira előbbieken alapján a központi igazgatók, ill. az áruházzvezetők tesznek javaslatot (változó, úgynevezett hangsúlyos pontok), emellett csoportszinten előírják a minden évben kötelezően vizsgálandó témaköröket (állandó pontok – mint például biztonságtechnika, benzinkút-üzemeltetés, HACCP, pénzkezelés). A végleges audit tervet a Vezérigazgató fogadja el és a Felügyelő Bizottság hagyja jóvá.

A Teljesítmény Igazgatóságon belül működő belső ellenőrzési szervezet az elfogadott audit terv alapján végzi az ellenőrzéseket, melyek témától függően az áruházakra és/vagy a központra terjednek ki. Az auditok célja összetett, egyrészt bizonyosságot akarnak nyerni a kijelölt témák kapcsán, másrészt támogató céllal végzik azt, hogy a hibák, hiányosságok kiküszöbölésre kerüljenek. Amennyiben az audit egységesítendő, nem szabályozott működését fedez fel, központi szinten javaslatot tesz a folyamat egységesítésére, szabályozására a Hatékonysági Igazgatóság felé.

Az auditok teljeskörűek egy-egy téma kapcsán, rendszerszinten vizsgálnak minden összefüggést, beleértve a szabálykövetést, a bizonylatolást, a téma eredményre gyakorolt hatását, a felmerülő kockázatok kezelési módját, stb. Az auditok lehetnek

előre bejelentettek és véletlenszerűek, megállapításaikat ellenőrzési pontok (check listák) segítségével 1-4 közötti kategória valamelyikébe sorolják be.

Az auditok eredményeiről riport készül, melyet a vizsgált szakterület, a Vezérigazgató és a Felügyelő Bizottság kap meg. Az audit által feltárt hiányosságokra az illetékes vezetőknek, áruház-igazgatóknak intézkedési tervet kell kidolgozniuk és azt a belső ellenőrzés részére meg kell küldeniük. A belső ellenőrzési szervezet 3 fővel működik.

A kontrollrendszer másik nagy alapeleme a kontrolling szervezet által működtetett, folyamatos visszacsatolást biztosító pénzügyi kontrolling rendszere. Ennek célja folyamatosan (havonta) képet kapni a kereskedelmi tevékenység eredményességéről, az elért nyereségről (fedezetekről), a forgalmi és költség, ill. ráfordítás adatokról. A kontrolling rendszer alapelemeit – a kereskedelmi szektor sajátosságainak megfelelően - a tulajdonos írja elő, ő határozza meg hangsúlyos részeit. A kontrolling rendszer fő szereplői a budaörsi központban működő Teljesítmény Igazgatóságon, a Pénzügyi Igazgatóságon, valamint az áruházak és a logisztikai központok saját kontrollerei. A vállalaton belül összesen

25 fő tevékenykedik kontrolling vezetői és 30 fő kontrolling asszisztensi munkakörben.

A kontrolling tevékenységek közül a következők a hangsúlyosak a kontrollok rendszerszintű gyakorlása kapcsán: rövid-, közép-, és hosszú távú célkitűzések nyomon kísérése, azaz a különféle mutatószámok alakulásának vizsgálata; terv-tény elemzés és az eltérések feltárása valamint hatásgyakorlás a negatív eltérések kiküszöbölésében; veszteségfeltárás és –elhárítás a saját vagyongazdálkodási területen; különféle fedezetvizsgálatok elvégzése termékre, szortimentre, kategóriára; havi zárások elvégzése ill. irányítása helyi szinten ide értve az adatok helyességének ellenőrzését is; beruházás gazdaságossági számítások végzése és a beruházási projektek nyomon követése. Mindezek mellett a kontrollerek a saját áruházuk gazdasági vezetői is, ezért munkakörük része a különféle számlák, bizonylatok validálása, működtetést érintő megrendelések jóváhagyása, leltárak megszervezése és az eltérések kivizsgálása, stb.

A kontrollerek munkájukat az Oracle vállalatirányítási rendszerrel szimbiózisban végzik (szükség szerint paraméterezik a beállításokat is), ill. heti telefonos és havi értekezlet formájában egyeztetik az aktuális kérdéseket egymással és szükség szerint kezdeményezik a központban egy-egy jelenség kivizsgálását vagy a gyakorlat egységesítését, írásban történő szabályozását. A kontrollerek mindezek mellett egy-egy termékkör ügyviteli felelősei is a vállalatnál, valamint ellenőrzik a kiadott szabályzatok betartását is.

Az éves audittervtől függetlenül a cég működését független választott könyvvizsgálóként a KPMG is elvégzi a tulajdonos megbízásából. Ezen kívül az

informatikai rendszer biztonságos és megbízható működését 3 évente külső IT audit keretében szakértők tesztelik.

5. Az Önök belső kontrollrendszerének mindennapi működésével kapcsolatosan az alábbi szervezeti elméleti kérdéseket, dilemmákat hogyan látja:

a. legitimitás: Legitim-e Önöknél a belső kontrollrendszer? Ha igen, mitől legitim, elfogadott, megkérdőjelezhetetlen az Önök belső kontrollrendszerének léte és működése?

A belső kontrollrendszert a belépő munkavállalók „készen” kapják, azt kötelező elfogadniuk. Ez a szocializáció részeként a napi munkavégzésbe is beivódik, ezért megkérdőjelezhetetlenné válik. Másrészről a kontrollt gyakorlók és a kontrolláltak is mellérendelt, azaz partneri szerepben vannak, javaslatokat tehetnek a probléma megoldására, ezért érdekeltek az együttműködésben, ill. a kontrollrendszer eredményes és közös működtetésében, mert azt látják, hogy az értük van, számukra is megoldásokat hoz.

b. aktorok: Vannak-e kulcsszereplők az Önök vállalatának belső kontrollrendszere kapcsán, és miért/mitől ők azok? Miben nyilvánul meg az ő kulcsszerepük?

A főbb aktorokat az 5. pontban felsoroltuk tevékenységeikkel, hatásköreikkel együtt.

c. hatalom: Fontos-e a hatalom, az uralom alatt tartás a COSO kapcsán Önöknél? Miben, ill. mennyire függ össze a belső kontrollrendszer működése Önöknél a hatalom gyakorlásával, az irányítással?

Az Auchan belső légkörét a hatalomgyakorlás nem jellemzi, elhatárolódnak a vezetők ettől a felfogástól. A partneri szerepet, a kölcsönös támogatást részesíti előnyben a belső kontrollok kapcsán is.

A belső kontrollrendszeren belül az egyéni felelősség természetesen jelen van, egy-egy vezető felel a saját területén a mutatószámokért, a célok teljesüléséért, a tervek megvalósulásáért. Ha elmaradás látszik, az az éves egyéni premizálásában is megmutatkozik, csakúgy mintha valamilyen szabálytalanságot tár fel a belső ellenőrzés vizsgálataiban során a működési területével kapcsolatosan. Ám ez önmagában nem jelenti a hatalom gyakorlását, mint kényszerítő eszköz. A működés része és velejárója, hogy a Központ ellenőrzi a tevékenységeket. A vállalat egyéni fejlődési lehetőséget biztosít a vállalat minden dolgozójának, egyéni projektekkel, amivel a kihatnak a globális működésre, ez mint motiváló eszköz nagyon hatékony.

- d. formalizáltság: A belső kontrollrendszerüket inkább az írásos (formalizált, szabályozott) vagy inkább íratlan normák(szokások, viselkedési sémák) jellemzik? Hogyan tudná leírni „belső szabályokkal” az Önök COSO rendszerének mindennapi működését?**

A működés során igyekeznek minden procedúrát, eljárást, szabályt írásban lefektetni a dolgozók és a vezetők számára is. Az áruházigazgatók és két helyettesük szóbeli utasítást (ezt is írásos folyamatszabályozás írja le általánosságban) is adhat a dolgozóknak, de az állandósított kontrolltevékenységek formalizáltak és írásban szabályozottak. A belső ellenőrzés által végzett auditok etalonja mindig az írásban lefektetett dokumentáció, ill. kiadott szabályozás. Ha valami nincs szabályozva, intézkedést hoznak annak írásba fektetéséről.

- e. elvonatkoztatottság: Milyen szimbólumokban, legendákban, hiedelmekben, jelekben, vállalati szokásokban érhető tetten a belső kontrollrendszer működése Önöknél?**

Nincsenek ilyen szimbólumok, elvonatkoztatott elemek, hiedelmek. Az elvárásokat le kell írni, konkrétan rögzíteni kell a későbbi objektív számonkérés érdekében. Ezeket a szabályokat terjeszteni kell az elosztólistákon keresztül, oktatni kell bevezetés előtt, nyomon kell követni őket, ezért nem lehetnek elvontak, legendák szintjén létezőek.

- f. izomorfizmus: Adni és kapni – mennyiben igaz ez az Önök belső kontrollrendszerére? Milyen mértékben másoltak máshol működő jó gyakorlatokat? Honnan, milyen külső forrásokból merítettek ötleteket a fejlesztéshez ill. kiknek adták tovább a saját tapasztalatukat?**

A vállalaton belüli tudásmegosztást úgynevezett szinergiák keretében végzik, ide tartozik a különféle kontrollok kapcsán szerzett gyakorlatok megosztása is. Ilyen szinergiának számít a havi, személyes kontrolleri találkozó is, de vannak egy-egy témában speciálisták is, akik szakértő managerként oktatják, képzik a többieket is abban a témában. A belső auditor és/vagy igazgató vesz részt az egyes szakszinergiák összejövételén, ahol megosztásra kerülnek a jó és rossz gyakorlatok egyaránt.

A cégcsoporton kívüli tudásmegosztás nem jellemző a cégre, de esetenként előfordul, hogy az Auchan munkatársai kapcsolatot tartanak a szakterületükön működő szakmai, civil szervezetekkel. Például az Audit Igazgató tagja az Országos Kereskedelmi Szövetségnek(OKSZ) melyen keresztül a hazai élelmiszerbiztonsági jogszabály-tervezetekhez első kézből jut hozzá, azokat ott véleményezi, ill. a kérdésben eszmecserét folytat a szakmai többi képviselőjével.

6. Bármilyen egyéb olyan dologról szeretne-e említést tenni, amiről eddig nem esett szó, de az Önök belső kontrollrendszere kapcsán feltétlenül fontosnak látja elmondani?

Nincs ilyen.

7. Technikai információk a mélyinterjú létrejöttéről, lebonyolítása kapcsán

Rögzítve: Budaörsön az Auchan Magyarország Kft. székhelyén 2016. július 1-én délelőtt 1,5 óra időtartamban

A mélyinterjút készítette: Milicz Ákos doktorjelölt, Budapesti Corvinus Egyetem

Verziószám: 2.0

A mélyinterjúban partner volt: Balázs Ildikó Audit Igazgató és Leicht Balázs központi kontrolling vezető

Az Auchan Magyarország Kft. részéről átnézte és jóváhagyta: módosításokat követően Balázs Ildikó Audit Igazgató 2016. 07. 27-én.

F 6.3.2 Fókuszcsoportos megbeszélések emlékeztetői

BEMSZ workshop

Összegzés a 2016. januári BEMSZ Szakmai délutánról

Téma: Belső kontrollrendszerek intézményesülése

Helyszín és időpont: Budapest Unicredit Bank székház, 2016. 01. 26.

A BEMSZ 2016. január 26-án tartotta a BEMSZ évindító szakmai délutánját az Unicredit Székházában, ahol mintegy 30 résztvevő tekintette át a belső kontrollrendszerrel szóló felvezető előadást, majd hozzászóltak az ott elhangzott állításokhoz, vitaindító kérdésekhez. A szakmai délután meghívott vendége Milicz Ákos volt, aki a Budapest Corvinus Egyetem doktorjelöltje, és kutatási témája a hazai vállalatok belső kontrollrendszerinek működésének, illetve intézményesülésének mélyreható vizsgálata.

Az előadás keretében a résztvevők megismerkedhettek az ellenőrzés és a kontroll viszonyával, vezetői aspektusával, majd részletes betekintést nyerhettek a belső kontrollrendszer COSO I. és COSO II. féle modelljébe, annak előírásaiba. A felvezető prezentáció végén az előadó a jelenlévőkhöz fordult és egyrészt kérte véleményüket az elhangzottakkal kapcsolatosan, másrészt kutatási kérdésekkel szólította meg a résztvevőket.

A résztvevők mind államháztartási, mind vállalati szférából, különféle iparágakból képviseltették magukat és saját tapasztalataikat fogalmazták meg a belső kontrollrendszer működésével, intézményesülésével kapcsolatosan. Az előadást követő szakmai vita legfontosabb pontjai, megállapításai összegzőképpen az alábbiak:

1. A kontroll definíciója kismértékben kiegészítésre szorul. Uralom mellett (helyett) érdemes használni a hatalom szót ill. a definícióban az irányítási funkciót megjeleníteni. A vezetőnek ugyanis hatalma van, ami abból eredezik, hogy felelős a vállalat működtetéséért, eredményeiért, fejlődéséért, stb. Ez a felelősség pedig párosul hatalommal, azaz összefügg az intézkedési joggal, ami mögött az irányítási jog húzódik meg. A vezető tehát azért gyakorol kontrollt, mert irányítani (vezetni) akarja a szervezetet a kijelölt irányba.
2. A belső kontroll eredeti angol és szokásos magyar fordításában van egy jelentősnek tekinthető eltérés. Az angol definícióban: „other personel” –t

olvashatunk, míg a magyar definícióban rendszeresen alkalmazott szerepel. Pedig az other personel-ben benne van (benne lehet) az outsourced szolgáltatását nyújtó beszállító, a külső tanácsadó, a tulajdonos céghez kinevezett megbízottja is, aki a kontrollrendszer mindennapi működésére ugyancsak hatással van, de mégsem alkalmazottja a cégnek. Az angol elnevezés tehát jobb, megengedőbb, befogadóbb.

3. Belső ellenőrzés elhelyezése a COSO kockában vita tárgya. A belső ellenőrök számára nem egyértelmű a helyük a COSO modellben: van ahol a tevékenység a monitoringhoz kerül, máshol pedig a kontrolltevékenységek részének tekintik őt. Pedig szerencsésebb lenne COSO-n kívül állóként kezelni őt, mivel kívülről értékeli a teljes COSO működését. Tehát fogalmilag kizárt, hogy annak része legyen. Különösen kritikus ez rossz fordításból eredő magyar szabályozások esetében, amikor egy jogszabályi előírás egyenesen azt mondja ki, hogy a belső ellenőr működteti a belső kontrollrendszert (lásd például HPT 154. § (3) bek.) a belső ellenőrzési rendszer helyett.
4. A compliance szerepe és súlya sokkal nagyobb a valóságban, mint ahogyan azt a védelmi vonalokról alkotott 6. ábra mutatja. Az ábra nem méretarányos, a résztvevők érzékelése az, hogy a compliance áthatja a teljes védelmi rendszer minden zegét-zugát, nagyobb létszámmal és nagyobb büdzsével rendelkezik, mint a többi szakosított szereplő a második védelmi vonalban. Ezt azonban az ábra nem tükrözi vissza.
5. A kontrollt befolyásoló tényezők közül a szabályozó környezet kissé kilóg a több szempont közül: Az állami előírás előbbre való, mint a tulajdonosi szándék ill. a vállalat mérete. A kontrollrendszerre vonatkozó állami, hatósági előírást kötelező végrehajtani. Ill. az is előfordulhat, hogy a tulajdonos saját elhatározásából szigorúbb előírásokat ír elő, mint amit a jogszabály vagy hatóság előír a vállalat belső kontrollrendszerére vonatkozóan.
6. A kontrollt működtető személyek (szereplők) listájában a választott könyvvizsgálónak nincs helye. A GT által előírt, tulajdonosi testület által választott könyvvizsgáló vizsgálja és elemzi a kontrollok működését, és ezek eredményességéről ad visszajelzést. De nem befolyásolja a belső kontrollrendszer működését, és nem veszi ki a részét a kontrolltevékenységekből.

Összegzés a 2016. februári MCE IGC munkacsoport ülésének keretében lefolytatott workshopról

Téma: Hogyan intézményesülnek a vállalatok belső kontrollrendszerei?

Helyszín és időpont: Balatonkenese Hotel Telekom, 2016. 02. 25-26.

A COSO alapokon nyugvó belső kontrollrendszeréről (Internal Control System) és a vállalatokon belül működő három védelmi vonalról (The Three Lines Defense Model) tartott bevezető előadást Milicz Ákos pénteken este a résztvevők számára. Az előadás felvezető részében Ákos ismertette a megközelítésében használt fogalmak jelentését (ellenőrzés, kontroll, vezetői visszacsatolási formák, stb.) majd bemutatta a COSO keretrendszer nemzetközi szabványát, illetve a szervezeteken belül működő 3 védelmi vonalból álló modellt, végül kitért a belső kontrollrendszerek intézményesülési aspektusára is.

Előadásának második részében összehasonlította a belső kontrollrendszer legfontosabb elemeit és az IGV-IGC által közzétett Controlling alapvetés tartalmát és azt a kérdést vizsgálta közelebbről, hogy a két területnek hol vannak közös pontjai ill. átfedései egymással. A szombati workshopok innen folytatódtak, ahol két csoport egymást követően, de egymástól függetlenül arról diskurált, hogy a controllereknek hol a helye és mi lehet a szerepe a védelmi vonalak rendszerében.

Mindkét csoport arra a megállapításra jutott, hogy a controllereknek helyük van a belső kontrollrendszerekben, küldetésüket és funkciójukat nagyrészt a második védelmi vonalban töltik be, bár munkaidejük egy kis részében 1. vonalbeli konkrét operatív ellenőrzési ill. 3. vonalbeli globális és átfogó vizsgálatokat is végeznek. Ezáltal esetenként átlépnek e két védelmi vonalba is. Mindkét csoport leszögezte, hogy a controller szerepei, a controlling tevékenységek ill. a controller szervezeti elhelyezkedése külön-külön is vizsgálat alá vonható, mert ebben nincs tiszta, egyértelmű és egyetlen univerzális válasz arra, hogy Mi a controlling? .

A csoportok azt is leszögezték, hogy a controlleri tevékenységek nagyobbik hányada az operatív működéssel, azaz az értékteremtő folyamattal kapcsolatos, de a jó controller megállapításával a vezetést is támogatja, szolgálja egyúttal, hiszen a szervezet hatékony és eredményes működéséről mutat képet a menedzsment számára és a beszámolók elkészítésért (de nem azok tartalmáért) felel. Kevésbé hangsúlyos működésében a szabálykövetés ellenőrzése, azaz a compliance kérdéskör.

A workshopokon elhangzott fontosabb konkrét megállapítások, részletes állítások:

1. A controller a célokért felel és nem a hogyanokért. A controller a második védelmi vonalban is csak feltár, kérdez, elemez, rávilágít összefüggésekre. Segítő, támogató funkciója ebben kimerül, a felelősséget nem vonhatja el az operációtól és nem mondhatja meg a szakterület helyett, hogy hogyan kell valamit csinálni, vagy éppen elkerülni valamit. Hívó erejű kérdésekkel, fajsúlyos állításokkal vezeti rá a menedzsment és a szakterület figyelmét a problémákra, kockázatokra, károkra. (Szemben például a minőségirányítási területtel, amely bár szintén a 2. védelmi vonalban működik, mégis munkautasításokban, belső előírások formájában, mérési standardok segítségével konkrétan megmondja az operációban dolgozók számára, hogy mi elfogadható, és hogyan kell valamit szakszerűen elvégezni a minőség elérése végett.).
2. A controller a 2. védelmi vonalban felsorolt szervezetek közül kiemelten együttműködik az IT területtel (ha az ERP rendszer nem a controlling irányítása alatt áll), a kockázatkezeléssel, és a minőségirányítással, valamint kevésbé erős a kapcsolata a compliance területtel. Utóbbi akkor tud értékes kapcsolat lenni a controller számára, ha az erős belső folyamatleírásokkal az üzletmenet részletes szabályozásáról gondoskodik, és ilyen módon a controller tud tőle kérdezni, ill. irányadó dokumentációt szerezni a „hogyan kellene elvégezni...?” típusú kérdéseikhez.
3. A controller vállalaton belüli hasznossága, és így a védelmi vonalakban betöltött eredményes működése attól függ, hogy a vezető mit vár el a controllertől, mennyire tekinti partnernek, mennyire nyitott a megállapításaira. Azon vállalatoknál, ahol a controller csak adatszolgáltató szerepben van („riportgyártó droid”, „szellemi rabszolga”), ott nehéz a védelmi vonalban betöltött hasznosságát megállapítani. A controlling funkció ez esetben a kontrollkörnyezet része – hiszen létezik és működik – ám érdemi hasznossága a belső kontrollrendszer szempontjából kicsi és kontrolltevékenység nem kapcsolódik hozzá.
4. A résztvevők érzékelik azt a tendenciát, hogy a controller hagyományos feladatai mellett többször fordul elő olyan egyéb feladat, amely a normál controlleri szerepbe kevésbé illik bele, de a vállalat vezetése, vagy a közvetlen felsővezető megköveteli, hogy ebben a controlling is vegyen részt feltáró, elemző, kiértékelő munkájával. Ezen feladatok jelentős részben a védelmi vonalak modelljében jól beazonosíthatóan az 1. vonalhoz tartozó belső kontrolltevékenységek.

7. FÜGGELÉK — TÁRGYMUTATÓ

Disszertációmban gyakrabban előforduló, kulcsszavak jegyzéke az oldalszámok feltüntetésével a következő:

aktorok, 23, 76, 78, 92, 93, 99, 111

audit bizottság, 65, 66, 70, 93, 111, 165, 185, 187

belső ellenőrzés, 34, 36, 37, 40, 48, 51, 52, 70, 80, 93, 96, 107, 116, 126, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 188, 189, 203

belső kontrollrendszer, 18, 19, 20, 21, 22, 26, 27, 35, 36, 41, 42, 45, 46, 49, 50, 51, 52, 54, 57, 59, 60, 61, 63, 64, 66, 67, 68, 73, 75, 84, 91, 96, 97, 99, 100, 101, 102, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 115, 118, 119, 121, 165, 168, 174, 178, 180, 184, 186, 188, 189, 216, 217, 218, 219, 221

compliance, 19, 35, 42, 46, 52, 55, 59, 64, 70, 94, 98, 102, 109, 111, 116, 124, 126, 165, 208

COSO, 20, 21, 22, 26, 27, 42, 45, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 64, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 83, 87, 95, 101, 102, 103, 107, 108, 109, 110, 111, 114, 115, 116, 164, 167, 186, 199, 204, 212, 217

COSO-ERM, 56, 68, 69, 83, 87, 107, 212

felelős társaságirányítás, 72, 184

felügyelőbizottság, 48, 65, 93, 111, 114, 131, 165, 170, 174, 178, 184, 185, 186, 187

Governance SPICE, 71, 72, 105

ICS, 51

institucionalista szervezetelmélet, 76

intézményesülés, 20, 23, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 102, 107, 110, 111, 112, 113, 116

intézményi szociológia, 18, 20, 75, 91, 93, 98, 99, 101

védelmi vonalak, 69, 70, 108, 115

8. FÜGGELÉK — RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE

Disszertációmban gyakran használt fontosabb rövidítések jegyzéke a következő:

BEMSZ: Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete

CAE: Chief Audit Executive

CEO: Chief Executive Officer

CFO: Chief Financial Officer

COBIT: Control Objectives for Information and related Technology

COO: Chief Organisation/Operational Officer

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

COSO-ERM: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management

CSV: Comma-Separated Values

FB: Felügyelő Bizottság

GFO: Gazdálkodási Formakód (Gazdasági Szervezetek Regiszteréhez használt osztályozásban)

IAS: International Accounting Standards

IFAC: International Federation of Accountants

IFRS: International Financial Reporting Standards

IGC: International Group of Controlling

IIA: Institute of Internal Auditors

INTOSAI: International Organisation of Supreme Audit Institutions

ISA: International Standards on Auditing

ISACA: Information Systems Audit and Control Association

ISO: International Organization for Standardization

KKV: Kis és középvállalkozás

KSH: Központi Statisztikai Hivatal

MCE: Magyar Controlling Egyesület

MSZT: Magyar Szabványügyi Testület

PDCA: Plan, Do, Check, Act szavak kezdőbetűiből képzett mozaikszó

SOX: Sarbanes–Oxley törvény

SZMSZ: Szervezeti és Működési Szabályzat

TEÁOR: Tevékenységek Egységes Ágazati Osztályozási Rendszere

TQM: Total Quality Management

USA: United States of America

HIVATKOZÁSOK

- Ackoff, R.L. (1970.) *A concept of corporate planing*. New York: John Wiley & Sons.
- Ackoff, R.L. (1971.) Towards a System of Systems Concepts. *Management Sience*, 17.(11.), pp.661-671.
- Amudo, A. & Inanga, E.L. (2009.) Evaluation of Internal Control Systems: A Case Study from Uganda. *International Research Journal of Finance and Economics*, 27.(1.), pp.124-144. Available at: <http://wenku.baidu.com/view/25987b785acfa1c7aa00ccd8.html> [Accessed 16. February 2015.].
- Anderson, D.J. & Eubanks, G. (2015.) *Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense*. 1st ed. Altamonte Springs, Florida, USA: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Available at: <https://global.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/2015-Leveraging-COSO-3LOD.pdf> [accessed 11. March 2016.].
- Andorka, R. (2003.) *Bevezetés a szociológiába*. Budapest: Osiris.
- Angyal, Á. (2009.) *Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2009.) *Menedzsmentkontroll-rendszerek*. Budapest: Panem Kiadó.
- Arwinge, O. (2013.) *Internal Control - A Study of Concept and Themes*. Uppsala: Physica-Verlag.
- Atkinson, A.A., Banker, R.D., Kaplan, R.S. & Young, S.M. (1997.) *Management Accounting*. második ed. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Babbie, E. (2001.) *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. nyolcadik ed. Budapest: Balassi.
- Badacsonyi, G., Kamarás, J. & Kovács, L. (1979.) *A vállalatok és költségvetési szervezetek ellenőrzése*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Barley, S.R. & Tolbert, P.S. (1997.) Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18.(1.), pp.93-117. Available at: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/130>.

- Barney, J.B. & Ouchi, W.G., eds. (1986.) *Organizational economics*. London: Jossey-Bass Publishers.
- Bayer, J. (1999.) *A politikatudomány alapjai*. Budapest: Napvilág kiadó.
- BEMSZ-ETK. (2015.) *Belső ellenőrzés és csalásmegelőzés*. Translated by T. György. Budapest: BEMSZ-ETK Zrt.
- Benedek, P. (2014.) A vállalati compliance értékelése. *Vezetéstudomány*, XLV. évf.(7-8. szám), pp.29-39.
- Benedek, M., Szenténé, T.K. & Béres, D. (2014.) Belső kontrolok a települési önkormányzatoknál. *Pénzügyi Szemle*, 59.(3.), pp.316-329.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1998.) *A valóság társadalmi felépítése*. Budapest: József Műhely Kiadó.
- Berry, A.J., Broadbent, J. & David, O. (2005.) *Management Control - Theories, Issues and performance*. második ed. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Bertalanffy, L.V. (1969.) Az általános rendszerelmélet problémái. In J. Kindler & I. Kiss, eds. *Rendszerelmélet*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. pp.25-38.
- Bierstaker, J.L., Hunton, J.E. & Thibodeau, J.C. (2009.) Do Client-Prepared Internal Control Documentation and Business Process Flowcharts Help or Hinder an Auditor's Ability to Identify Missing Controls? *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 28.(1.), pp.79-94.
- Biró, A.Z. et al. (1991.) Intézményesülés és intézményi struktúrák. *Janus*, 8.(1.), pp.6-7.
- Blumné, B.E. (2011.) A dokumentációs kontrollok fejlesztése a belső ellenőrzési kontrollrendszerekben. In *BGF-Magyar Tudomány Ünnepe emlékkötet*. Budapest: BGF. pp.383-393.
- Boda, G. & Szilávik, P. (1999.) *Vezetői kontrolling*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Bodnár, V. (2009.) Miért éppen menedzsmentkontroll? In *Menedzsmentkontroll-rendszerek*. Budapest: Panem Kiadó. pp.XXI-XXVII.
- Bodnár, V., Császár, C. & Dobák, M. (1996.) A kontroll mint vezetői funkció. *Vezetéstudomány*, XXVII.(3.), pp.22-35.

- Bodnár, V., Dobák, M. & Lázár, L. (1997.) *A "Szervezettervezés és menedzsmentkontroll" alprojekt zárótanulmánya*. 23rd ed. Budapest: BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék.
- Bodnár, P. & Paróczai, P. (1995.) *Gazdasági Informatika*. Budapest: Pénzügyi és Számviteli Főiskola.
- Bodonyi, M., Márkus, G. & Malatinszky, I. (2001.) *Közpénzek ellenőrzése II*. Budapest: Perfekt Kiadó.
- Borbás, M. (2007.) *A könyvvizsgálat története magyarországon*. Budapest: Magyar Könyvvizsgáló Kamara.
- Bordáné, R.M. (2010.) A társaságirányítási jelentés és a könyvvizsgáló szerepvállalása - Új elem az európai pénzügyi beszámolási kultúrában. *Vezetéstudomány*, XLI. évf.(2010. 11. szám), pp.2-14.
- Bordáné, R.M. (2011.) *Társaságirányítás - Számvitel*. Budapest: BCE.
- Bordáné, R.M. (2012.) A versenyképesség és a társaságok belső ellenőrzése. *Vezetéstudomány*, 43.(11.), pp.19-33.
- Boulding, K.E. (1956.) General Systems Theory—The Skeleton of Science. *Management Science*, 2.(3.), pp.197-208.
- BPP. (2011.) *ACCA Paper F8 - Audit and Assurance (International)*. ötödik ed. London: BPP Learning Media.
- Bragg, S.M. (2011.) *the Controller's function*. New Jersey: Wiley.
- Braun, T. & Schubert, A. (2008.) INTERDISZCIPLINARITÁS. ELFOGADJUK-E MAGYARORSZÁGON? *Magyar Tudomány*, 169.(1.), pp.78-85.
- Brignall, S. & Modell, S. (2000.) An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector. *Management Accounting Research*, 11.(3.), pp.281-306.
- Brown Jr., D.E. et al. (2004.) Internal Control Requirements Under Sarbanes-Oxley Challenge Outsourcing Marketplace. *Venulex Legal Summaries*, Q2, pp.1-8.
- Bungartz, O. (2010.) *Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS)*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH&Co.
- Burns, J. & Scapens, R.W. (2000.) Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11.(1.), pp.3-25.

- Business Process Modelling for Governance SPICE & Internal Financial Control (BPM-GOSPEL) konzorcium. (2012.) *Felelős Vállalkozások Irányítási Modellje - A Vállalkozások Irányítási Képességének Fejlesztéséhez*. [elektronikus dokumentum] Budapest: Trusted Business Partner - Budapesti Gazdasági Főiskola. Available at: <http://www.trusted.hu/attachments/article/46/Felel%C5%91s%20V%C3%A1llalkoz%C3%A1sok%20Ir%C3%A1ny%C3%ADt%C3%A1si%20Modellje.pdf> [accessed 15. January 2015.].
- Buxbaum, M. (2006.) *Vállalati internal audit a gyakorlatban*. Budapest: ETK Szolgáltató Zrt.
- Cadbury, A. (1992.) *The financial aspects of corporate governance*. London: Gee and Co. Ltd.
- Chambers, A. & Odar, M. (2015.) A new vision for internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 30.(1.), pp.34-55.
- Chang, S.-I., Yen, D.C., Chang, I.-C. & Jan, D. (2014.) Internal control framework for a compliant ERP system. *Information & Management*, 51.(2.), pp.187-205.
- Chikán, A. (2008.) *Vállalatgazdaságtan*. negyedik ed. Budapest: Aula.
- Chikán, A., Czakó, E. & Zoltayné, P.Z. (2010.) *Vállalati versenyképesség válsághelyzetben - Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutatóközpont. Available at: http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesseg/GYORSJELENTES_2010.pdf [accessed 10. March 2015.].
- Colbert, J.L. & Bowen, P.L. (1997.) *A Comparison of Internal Controls: COBIT®, SAC, COSO and SAS 55/78*. [elektronikus dokumentum] Pittsford. Available at: <http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/32/13/25/a-comparison-of-internal-controls-cobit--sac--coso-and-sas-5578.pdf>. [accessed 16. January 2015.].
- COSO. (2004.) *Enterprise Risk Management — Integrated Framework (Executive Summary)*. [elektronikus kiadvány] New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Available at: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf [accessed 14. January 2015.].
- COSO. (2004.) *Enterprise Risk Management Framework Reference Copy*. [elektronikus publikáció] New Work: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Available at:

<http://www.coso.org/documents/Framework%20Reference%20Secured.pdf>
[accessed 03. February 2015.].

COSO. (2006.) *Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies - Volume I. - II.* 1st ed. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

COSO. (2013a.) *Internal Control – Integrated Framework (2013) - Framework and Appendices.* New York: AICPA. Available at: <https://publication.cpa2biz.com/Coso/coso.aspx#> [accessed 03. February 2015.]. elektronikus példány.

COSO. (2013b.) *Internal Control Over External Financial Reporting: A Compendium of Approaches and Examples.* [elektronikus anyag] New York: AICPA. Available at: <https://publication.cpa2biz.com/Coso/coso.aspx#> [accessed 03. February 2015.].

COSO. (2015) *LEVERAGING COSO ACROSS THE THREE LINES OF DEFENSE.* 1st ed. Altamonte Springs, Florida, USA: COSO. Available at: <http://www.coso.org/documents/COSO-2015-3LOD-PDF.pdf> [accessed 01. October 2016.].

Covaleski, M.A., Dirsmith, M.W. & Weiss, J.M. (2013.) The social construction, challenge and transformation of a budgetary regime: The endogenization of welfare regulation by institutional entrepreneurs. *Accounting, Organizations & Society*, pp.333-364.

Dambrin, , Lambert, C. & Sponem, S. (2007.) Control and change—Analysing the process of institutionalisation. *Management Accounting Research*, 18.(2.), p.172–208. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500507000108#> [Accessed 03. February 2015.].

Dambrin, C., Lambert, C. & Sponem, S. (2007.) Control and change—Analysing the process of institutionalisation. *Management Accounting Research*, 18.(2.), pp.172-208.

Dana, R.H. & Zhongxia (Shelly), Y. (2009.) Why Do Some Accelerated Filers with SOX Section 404 Material Weaknesses Provide Early Warning under Section 302? *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 28.(2.), pp.247-271.

D'Aquila, J.M. & Houmes, R. (2014.) COSO's Updated Internal Control and Enterprise Risk Management Frameworks. *CPA Journal*, pp.54-59.

- Davila, A., Foster, G. & Li, M. (2009.) Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations & Society*, 34(3/4.), pp.322-347.
- Dawson, S. (2015.) *Internal Control/Anti-Fraud program design for the small business - A guide for companies NOT subject to the Sarbanes-Oxley Act*. New Jersey: Wiley.
- Deloitte & Touche, 2012. Head of Internal Audit Survey 2014 Capturing insight. pp.1-20. Available at: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Audit/2014_internal_audit_survey_deloitte_ireland.pdf. [Accessed 2014.].
- Deloitte. (2013.) *Felmérés a belső ellenőrzés és a compliance helyzetéről 2013*. Budapest: Deloitte Magyarország Vállalati kockázatkezelési tanácsadási osztálya. Available at: http://etk-rt.hu/images/dokumentumok/deloitte_eloadas.pdf [accessed 09. March 2015.].
- Deumes, R. & Knechel, W.R. (2008.) Economic Incentives for Voluntary Reporting on Internal Risk Management and Control Systems. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 27(1), pp.35-66.
- Dillman, D.A. (1994) The design and administration of mail surveys. *Annu. Rev. Sociology*, 1991.(17.), pp.225-249.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1991.) *The New Institutionalism in Organisational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (2011.) Új intézményi megközelítés a szervezetekben. *Replika*, 74.(1.), pp.63-95. Magyar fordítás, eredeti cím: The New institutionalism in Organisational Analysis, University of Chicago Press, p1-27.
- Dobák, M. (1996.) Szervezeti formák és vezetés. In *KJK-Kerszöv Kiadó*. Budapest, 1996.
- Dobák, M. & Antal, Z. (2013.) Vezetés és szervezés. In *Akadémiai Kiadó*. Budapest, 2013.
- Dormán, I.Z., Görgényi, G. & Horváth Margit. (2013.) A belső kontrollrendszer működésének értékelése a központi költségvetési szerveknél. *Pénzügyi Szemle*, 58.(2.), pp.200-219.

- Eilifsen, A., Messier, W., Glover, S.M. & Prawitt, D.F. (2010.) *Auditing and Assurance Services*. London: McGraw-Hill.
- Erdei, J., Nagy, J.B., Topár, J. & Tóth, Z.E. (2010.) *Minőségmenedzsment* -. Budapest, 2010. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.
- Ernst & Young, 2012. The Future of Internal Audit Is Now. June. Available at: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Future_IA/\\$FILE/1204-1354105_Future%20IA%20whitepaper_FINAL.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Future_IA/$FILE/1204-1354105_Future%20IA%20whitepaper_FINAL.pdf). [Accessed 09. February 2015.].
- Európai Községek Bizottsága. (2008.) Bizottság 1126/2008/EK rendelete. In *Európai Községek Bizottsága*. Brüsszel, 2008. Európai Unió.
- EY. (2014) *Updated 2013 COSO Framework - fraud risk assessments* [PDF file]. EY (1.0) Available at: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-coso-framework-fraud-risk-assessment/\\$FILE/ey-coso-framework-fraud-risk-assessment.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-coso-framework-fraud-risk-assessment/$FILE/ey-coso-framework-fraud-risk-assessment.pdf) [Accessed 05 March 2015].
- Falus, I. & Ollé, J. (2008.) *Az empirikus kutatások gyakorlata*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Farkas, Z. (2001.) *A társadalmi viszonyok - Az intézményes szociológia elmélete*. Miskolc: Bíbor Kiadó.
- Farkas, Z. (2005.) *A KULTÚRA, A SZABÁLYOK ÉS AZ INTÉZMÉNYEK*. [elektronikus jegyzet] Miskolc: Miskolci Egyetem. Available at: <http://mek.oszk.hu/03000/03092/03092.htm#19> [accessed 04. February 2015.].
- Farkas, S. & Szabó, J. (2010.) *A vállalati kockázatkezelés kézikönyve*. harmadik ed. Budapest-Pécs: Dialóg Campus.
- Fayol, H. (1984.) *Ipari és általános vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Feischmidt, M. (2013.) Az empirikus kutatások kvalitatív módszereinek episztemológiai alapvetései. In *Kvalitatív módszerek az empirikus társadalom és kultúrakutatásban*. Budapest: ELTE MMI.
- Fekete, I., Galambos, P., Ákos, E. & Jenza, P. (2006.) *Integrált kockázatelemzés és -kezelés alkalmazási lehetőségei a közsférában*. Budapest: ETK Zrt.
- Francsovcics, A. (2005.) *A controlling fejlődésének sajátosságai (doktori disszertáció)*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

- Fulcher, J. & Scott, J. (1999.) *Sociology*. Oxford: Oxford University Press.
- Garrison, R.H. (1985.) *Managerial Accounting*. negyedik ed. Texas: Business Publications.
- Gatzert, N. & Kolb, A. (2014.) Risk Measurement and Management of Operational Risk in Insurance Companies from an Enterprise Perspective. *Journal of Risk and Insurance*, 81.(3.), pp.683-708.
- Ghauri, P. & Gronhaug, k. (2011.) *Kutatásmódszertan az üzleti tudományokban*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Giddens, A. (1995.) *Szociológia*. Budapest: Osiris.
- Goodin, R.E. & Klingemann, H.-D. (2003.) *A politikatudomány új kézikönyve*. Budapest: Osiris.
- Goretzki, L., Strauss, E. & Weber, J. (2013.) An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 24.(1.), pp.41-63.
- Goutama, B. (2013.) Implementing Enterprise Risk Management with ISO 31000:2009. In *TUV Rheinland*. ?, 2013.
- Graham, L. (2015.) *Internal Control Audit and Compliance - Documentation and Testing Under the New COSO Framework*. New Jersey: Wiley.
- Groenewegen, J. (2004.) Who Should Control the Firm? Insights from New and Original Institutional Economics. *Journal of Economic Issues*, 38.(2.), pp.353-361.
- Gulick, L. & Urwick, L., eds. (1937.) *Papers on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Gutassy, A. (2003.) Menedzsmentrendszer auditálása. In *TÜV Rheinland Intercert*. Budapest, 2003.
- Gutassy, A. (2010.) Ellenőrzés és minőségbiztosítás. In *Műszaki Könyvkiadó*. Budapest, 2010.
- Gyüre, L. (2012.) Belső kontrollok kialakítása és működtetése az önkormányzati vagyongazdálkodás kockázatainak csökkentésére. *Pénzügyi Szemle*, 57.(2.), pp.183-193.
- Hágen, I.Z. & Kondorosi, F. (2011.) *Kontrolling kezdőknek és haladóknak*. Debrecen: Controll 2003. Kft.

- Hajdu, O. (2003.) *Többváltozós statisztikai számítások*. 2003.: KSH.
- Hanyecz, L. (2006.) *A controlling rendszere*. Budapest: Saldo.
- Hayne, C. & Free, C. (2014.) Hybridized professional groups and institutional work: COSO and the rise of enterprise risk management. *Accounting, Organizations & Society*, 39.(5.), pp.309-330.
- Hermanson, D.R., Smith, J.L. & Stephens, N.M. (2012.) How Effective are Organizations' Internal Controls? Insights into Specific Internal Control Elements. *Current Issues in Auditing*, 6.(1.), pp.A31-50.
- Hermanson, D.R. & Zhongxia, Y. (2009.) Why Do Some Accelerated Filers with SOX Section 404 Material Weaknesses Provide Early Warning under Section 302? *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 28.(2.), pp.247-271.
- Héthy, L. & Makó, C. (1972.) *A vállalati kontroll mechanizmus és a szervezetlenség*. Budapest: MTA Szociológiai Intézete.
- Hirth, R.B. & Chambers, R.F., 2015. HAPPY ANNIVERSARY, COSO! *Internal Auditor*, 2015. 08. Augustus. pp.77-79.
- Horngren, C.T. et al. (2008.) *Introduction to Management Accounting*. New Jersey: Pearson.
- Horváth & Partners. (2009.) *Controlling - Út egy hatékony controlling-rendszerhez*. Budapest: Complex Kiadó.
- Horváth, I. (1973.) *Ipari rendszerelmélet*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Horváth, P. (2011.) *Controlling*. tizenkettedik ed. München: Wahlen.
- Huang, S.-M., Hsieh, P.-G., Tsao, H.-H. & Hsu, P.-Y. (2008.) A structural study of internal control for ERP system environments: a perspective from the Sarbanes-Oxley Act. *International Journal of Management & Enterprise Development*, 5.(1.), pp.102-121.
- Hunyadi, L. & Vita, L. (2006.) *Statisztika közgazdászoknak*. harmadik ed. Budapest: KSH.
- Hwang, M.S. (2009) Process Quality Levels of ISO/IEC 15504, CMMI and K-model. *International Journal of Software Engineering and Its Applications*, 3.(1.), pp.33-42.

- ICAEW. (1999.) *Internal Control - Guidance for Directors on the Combined Code*. London: The Institute of Chartered Accountants in England & Wales (ICAEW).
- IFAC. (2009.) 315. témaszámú nemzetközi könyvvizsgálati standard - A lényeges hibás állítás kockázatának azonosítása és felmérése a gazdálkodó egység és környezetének megismerésén keresztül. New York: Könyvvizsgálók Nemzetközi Szövetsége.
- IGC, 2012. Alapvetés - A controlling kulcselemei az ICV és az IGC értelmezésében. *Alapvetés - A controlling kulcselemei az ICV és az IGC értelmezésében*, [elektronikus közzététel] november. pp.1-8. Available at: http://www.igc-controlling.org/img/pdf/ICV_IGC_Valuepaper_HUN.pdf [Accessed 27. January 2015.].
- IGC, 2013. Controllerek küldetése. *Controllerek küldetése*, [elektronikus kiadás] January. p.1. Available at: http://mce.hu/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=163&Itemid=200205 [Accessed 27. January 2015.].
- IIA. (2012.) *INTERNATIONAL STANDARDS FOR THE PROFESSIONAL PRACTICE OF INTERNAL AUDITING*. Florida: The Institute of Internal Auditors. Available at: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20English.pdf> [accessed 14. January 2015.]. control szónál.
- IIA. (2013.) *IIA POSITION PAPER: THE THREE LINES OF DEFENSE IN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT AND CONTROL*. 1st ed. Altamonte Springs, Florida, USA: The Institute of Internal Auditors. Available at: <https://global.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf> [accessed 11. March 2016.].
- IIA. (2013a) *A BELSŐ ELLENŐRZÉS SZAKMAI GYAKORLATÁNAK NEMZETKÖZI NORMÁI (NORMÁK)*. 2013th ed. Translated by B.E.K.S. (BEMSZ). [elektronikus dokumentum] Florida: The Institute of Internal Auditors. Available at: http://iia.hu/hu/component/dms/view_document/15-ii-a-normak-2013-magyar-egysegositett.html [accessed 16. January 2015.].
- IIA. (2013b) *IIA POSITION PAPER: THE THREE LINES OF DEFENSE IN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT AND CONTROL*. 1st ed. Altamonte Springs, Florida, USA: The Institute of Internal Auditors. Available at:

<https://global.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>
[accessed 11. March 2016.].

INTOSAI Professional Standards Committee. (2004.) *Irányelvek a belső kontroll standardokhoz a közsférában*. Translated by Á. Endre. [elektronikus kiadás] Bécs: INTOSAI Főtitkárság - RECHNUNGSHOF. Available at: <http://www.asz.hu/modszertan/iranyelvek-a-belső-kontroll-standardokhoz-a-kozsferaban-intosai-gov-9100/issai-9100.pdf>.

IT Governance Institute. (2007.) *COBIT 4.1 - Magyar Változat*. 41st ed. Translated by I.E. Egyesülete. USA: IT Governance Institute. Available at: https://www.isaca.hu/index.php/item/download/7_822f1a15a39e685d359600cf1adac96f [accessed 11. March 2016.].

Ivanyos, J. (2011.) *A vállalati kockázatkezelés*. [Elektronikus tananyag] Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola. Available at: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e3_kockazatmenedzsment_scorm/borito_ZE5Sxsb0vurNioDr.html [accessed 14. January 2014.].

Ivanyos, J. (2012.) Kockázatkezelés a vállalatirányítás nézőpontjából. In *Trusted Business Partners Kft*. Budapest, 2012.

Ivanyos, J. & Roóz, J. (2010.) Új megközelítés a közsféra belső kontrollrendszereinek értékelésére. *Pénzügyi Szemle*, 55.(2.), pp.364-379.

Janvrin, D.J. et al. (2012.) The Updated COSO Internal Control--Integrated Framework: Recommendations and Opportunities for Future Research. *Journal of Information Systems*, 26.(2.), pp.189-213.

Junxun, L. & Xiaoyan, W. (2008.) Design and Evaluation to Internal Control of Shaanxi Textile Enterprises. *International Business Research*, 1.(4.), pp.157-161. Available at: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/821/811> [Accessed 16. February 2015.].

Kamarás, J. (1993.) *A gazdasági ellenőrzés módszertani alapjai*. Budapest: Perfekt Kiadó.

Kehl, D. & Rappai, G. (2006.) Mintaelemszám tervezése Likert-skálát alkalmazó lekérdezésekben. *Statistikai Szemle*, 84.(9.), pp.848-875.

- Kerr, D.S. & Murthy, U.S. (2013.) The importance of the CobiT framework IT processes for effective internal control over financial reporting in organizations: An international survey. *Information & Management.*, 50.(7.), pp.590-597.
- Kieser, A. (2003.) *Szervezetelméletek*. Budapest: BKAÉ Vezetés és Szervezés Tanszék.
- Kimmel, P.D., Weygandt, J.J. & Kieso, D.E. (2005.) *Principles of Accounting - Tools for Business Decision Making*. Hoboken: John Wiley&Sons Inc.
- Kindler, J. & Kiss, I. (1969.) *Rendszerelmélet*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Kinney, W.R..J. (2000.) Research Opportunities in Internal Control Quality and Quality Assurance. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 19., pp.83-90.
- Koczor, Z., ed. (2006.) *Minőségirányítási rendszerek fejlesztése*. Budapest: TÜV Rheinland Intercert.
- Kontz, H. & O'Donnell, C. (1972.) *Principles of Management: An analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill.
- Kotter, J.P. (1991.) Mit csinálnak a vezetők valójában? *Harvard business manager magyar kiadás*, 1.(2.), pp.8-16.
- Kovács, Á. (2000.) A belső ellenőrzés szabványai - az USA kormányzati intézményeiben bevezetett gyakorlat. *Pénzügyi szemle*, 2000. évf.(3. szám), pp.205-212.
- Kovács, Á. (2002.) Új kihívások a pénzügyi ellenőrzés fejlesztésében. *Pénzügyi Szemle*, 2002. évf.(2. szám), pp.123-137.
- Kovács, Á. (2007.) *Az ellenőrzés rendszere és módszerei*. Budapest: Perfekt Kiadó.
- Könyvvizsgálók Nemzetközi Szövetsége (IFAC). (2009.) *240. témaszámú nemzetközi könyvvizsgálati standard - A könyvvizsgáló csalással összefüggő felelőssége a pénzügyi kimutatások könyvvizsgálatánál*. New York: Könyvvizsgálók Nemzetközi Szövetsége (IFAC).
- Körmendi, L. & Tóth, A. (2003.) *A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása*. Budapest: Perfekt.
- KPMG. (2013.) *The Road to Transition: COSO's Internal Control 2013 – Integrated Framework* [PDF file]. KPMG (1.0) Available at: <http://www.kpmg.com/TH/en/topics/ACI/events/ACForum/Documents/vol>

- KPMG. (2014.) Sustainability of Internal Controls. In KPMG., 2014.
- Kresalek, P. & Merétey-Vida, Z. (2008.) *Ellenőrzési alapismeretek*. Budapest: Perfekt Kiadó.
- Kurniawanti, I.A. (2010.) CRITIQUES TOWARDS COSO'S ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) FRAMEWORK IN ITS BASIC ASSUMPTIONS. *Majalah Ekonomi*, XX.(3.), pp.312-328.
- Laáb, Á. (2011.) *Döntéstámogató vezetői számvitel - elméleti és módszertani irányok*. Budapest: Complex.
- Lander, G.P. (2004.) *What is Sarbanes-Oxley?* New York: McGraw-Hill.
- Lawrence B., S., Mortimer A., D. & James, H.S. (2003) *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*. 5th ed. Altimore, Florida, USA: IIA.
- Lawrence, T.B. & Suddaby, R. (2006.) Institutions and Institutional Work. In S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence & W.R. Nord, eds. *Handbook of organization studies*. London: SAGE. pp.215-254.
- Löffler, H., Ahammer, M., Kerschbaumer, H. & Nayer, M. (2011.) *Handbuch zum Internen Kontrollsystem - Anforderungen anhand des Jahresabschlusses und organisatorischen Aufbaus eines Unternehmens*. második ed. Wien: Linde Verlag.
- Lucey, T. (1996.) *Management Accounting*. London: DP Publications.
- Lukács, J. (2005.) A könyvvizsgálat szükségessége, fogalma, célja, alapelvei, tervezése és szervezése. In T. Bíró, ed. *Könyvvizsgálat és ellenőrzés*. Budapest: Magyar Könyvvizsgálói Kamara. pp.135-146.
- Lukács, J. (2006.) Gondolatok a felügyelő bizottság ellentmondásos szerepéről. *Társadalom és Gazdaság*, 2006. évf.(1. szám), pp.137-141.
- Lukács, J. (2007.) Kreatív számvitel, véletlen hiba, szándékos csalás. *Társadalom és gazdaság*, 2007. évf.(1. szám), pp.133-142.
- Lukács, J. (2009.) *Ellenőrzés és könyvvizsgálat alapjai*. Budapest: BCE Pénzügyi Számvitel Tanszék. Egyetemi jegyzet.
- Lukács, J. (2014) *Ellenőrzési Esettanulmányok*. Budapest: Magyar Könyvvizsgálói Kamara.

- Magyar Szabványügyi Testület. (2009.) Minőségirányítási rendszerek. Követelmények (ISO 9001:2008). In *Magyar Szabványügyi Testület*. Budapest, 2009.
- Magyar Tudományos Akadémia Nyelvtudományi Intézetének munkatársai. (2003.) *Magyar Értelmező Kéziszótár*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Majoros, P. (2004.) *A kutatómódszertan alapjai*. Budapest: Perfekt.
- Margaret E., B.-H. & Leon A.M., S. (2000.) *Integrity and Internal Control in Information Systems: Strategic Views on the Need for Control*. Massachusets: Kluwer Academic Publishers.
- Marta, J.K.M. et al. (2013.) Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus American marketing managers. *Journal of Business Research*, 66.(3.), pp.381-389.
- McKiney, W. & Mone, M.A. (2003.) Neo-Institutional Theory. In H. Tsoukas & C. Knudsen, eds. *Organisation Theory*. Oxford: Oxford University Press. pp.361-365.
- Meigs, W.B., Whittington, O.R. & Meigs, R.F. (1985.) *Principles of auditing*. 8th ed. Illinois: Irwin.
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2012.) *Management control systems*. harmadik ed. Harlow: Pearson.
- Merétey-Vida, Z. (2007.) Belső kontrollrendszerek. *Számadó*, 16.(11.), pp.3-7.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977.) Institutionalized Organisations: Formal Structure as myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83.(2.), pp.340-363.
- Milicz, Á. (2011.) *Ellenőrzési aspektusok a vállalatok versenyképességének szemszögéből - TM15 műhelytanulmány*. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutatóközpont. Available at: http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesseg/TAMOP_MUHELYTANULMANYOK_1_-110/TM15_Miliczakos_Ellenorzes.pdf.
- Moeller, R.R. (2007.) *COSO Enterprise Risk Management - Understanding the new integrated ERM framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Morris, J.J. (2011.) The Impact of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems on the Effectiveness of Internal Controls over Financial Reporting. *Journal of Information Systems*, 25.(1.), pp.129-157.

- MSZT. (2002.) Útmutató a minőségirányítási és/vagy környezetközpontú irányítási rendszerek auditjához. In *Magyar Szabványügyi Testület*. Budapest, 2002.
- MSZT. (2005.) Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár (ISO 9000:2005). In *Magyar Szabványügyi Testület*. Budapest, 2005.
- MSZT. (2015.) *MSZ ISO 31000 - Kockázatfelmérés és -kezelés. Alap- és irányelvek*. 1st ed. Budapest: Magyar Szabványügyi Testület.
- MTA Nyelvtudományi Intézet, n.d. Controller írásmód. *Helyesírási tanácsadó portál*. Available at: <http://helyesiras.mta.hu/helyesiras/default/hqa?page=6&qcat1=Idegen+sza vak+%C3%A9s+nevek#> [Accessed 17. February 2015.].
- Nagy, O. & Németh, E. (2009.) *Államháztartási szakellenőrzés*. Budapest: Perfekt Kiadó.
- Naidu, N.V.R. & Rao, T.K. (2008.) *Management and Entrepreneurship*. New Delhi: I. K. International Pvt. Ltd.
- NAV KEKI. (2011.) *ABPE I. - Általános ellenőrzési modul tananyag*. [elektronikus tananyag] Budapest: Nemzeti Adó- és Vámhivatal.
- Needles, B.E., Powers, M., Mills, S.K. & Anderson, H.R. (1999.) *Managerial Accounting*. ötödik ed. New York: Houghton Mifflin Company.
- Németh, P. (1995.) Az ellenőrzési törvénytervezetről. *Számvitel és könyvvizsgálat*, pp.414-417.
- Nilsson, F., Olve, N.-G. & Parment, A. (2011.) *Controlling for competitiveness*. Malmö: Liber - Copenhagen Business School Press.
- Nulty, D.D. (2008.) The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done? *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 33.(3.), pp.301-314.
- Nyikos, L. (1999.) *Az ellenőrzés rendszere Magyarországon*. Budapest: SALDO Kiadó.
- Nyikos, L. (2001.) *Közpénzek ellenőrzése I.* Budapest: Perfekt Kiadó.
- O'Reilly, V.M., Hirsch, M., Defliese, P.L. & Jaenicke, H. (1990.) *Montgomery's Auditing*. New York: John Wiley & Sons.
- Orovai, L. (2006.) Kutatói feladat adatgyűjtésének internetes támogatása. *Acta Agraria Kaposváriensis*, 10.(3.), pp.75-87.

- Osváth, S. (2000.) Meddig lesznek a törvényesség fügefalevelei a felügyelőbizottságok? *Ellenőrzési Figyelő*, 2000.(4. szám), pp.18-27.
- Ouchi, W.G. (1979.) A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE DESIGN OF ORGANIZATIONAL CONTROL MECHANISMS. *Management Science*, 25.(9.), pp.833-848.
- Owusu-Ansah, S. & Ganguli, G. (2010.) Voluntary Reporting on Internal Control Systems and Governance Characteristics: An Analysis of Large U.S. Companies. *Journal of Managerial Issues*, 22.(3), pp.383-408.
- Pallai, K. & Kis, N. (2014.) A teljesség felé. Integritásképzés- és kutatás a Nemzeti Közszerológati Egyetemen. *Pénzügyi Szemle*, 59.(2.), pp.167-180.
- PCAOB. (2012.) *OBSERVATIONS FROM 2010 INSPECTIONS OF DOMESTIC ANNUALLY INSPECTED FIRMS REGARDING DEFICIENCIES IN AUDITS OF INTERNAL CONTROL OVER FINANCIAL REPORTING*. Washington: PCAOB. Available at: http://pcaobus.org/inspections/documents/12102012_release_2012_06.pdf [accessed 15. February 2015.].
- Pfaff, D. & Ruud, F. (2013.) *Schweitzer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS)*. hatodik ed. Zürich: Orell Füsli Verlag.
- Pintér, R. & Kátay, B. (2010.) A hibrid adatfelvétel módszertani kihívásai. *Statistikai Szemle*, 88.(7-8.), pp.723-737.
- PwC, 2014. 2014 State of the Internal Audit Profession Study. March. pp.1-28. Available at: http://www.pwc.com/en_M1/m1/publications/documents/pwc-state-of-the-internal-audit-profession-2014.pdf [Accessed 09. March 2015.].
- PwC. (2014.) *Gazdasági bűnözés - Az üzleti életet fenyegető globális veszély*. Budapest: PwC. Available at: http://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/globalis_gazdasagi_bunozes_felmeres/assets/Globalis_gazdasagi_bunozes_2014_magyar_riport.pdf [accessed 18. February 2015.].
- PwC. (2016) *PwC COSO ERM microsite* [Online]. (1.0) Available from: <https://www.pwc.com/coso-erm> [Accessed 01 October 2016].
- Quinn, L.R. (2006) COSO AT A CROSSROAD. *Strategic Finance*, 88.(1.), pp.42-49.
- Radácsi, L. (2000.) *Szervezeti etika és etikai intézményesítés Ph.D. értekezés*. Budapest: BKÁE.

- Rathe, A.W. (1960.) Management controls in business. In Malcolm, D.G. & Rowe, A.J. *Management control systems*. New York: John Wiley & Sons. pp.28-62.
- Reichmann, T. (1995.) *Controlling mit kennzahlen und managementberichten*. negyedik ed. München: Verlag Franz Valen.
- Roóz, J. (1999.) A könyvvizsgálat és az ellenőrzés viszonya, új irányzatok az ellenőrképzésben az Európai Unióban és Magyarországon. *EU Working Papers*, 2.(2.), pp.3-19. Available at: http://epa.oszk.hu/00000/00026/00004/pdf/euwp_EPA00026_1999_02_003-019.pdf.
- Roóz, J. (2001.) Vállalatirányítás-ellenőrzési rendszer (Corporate Governance) fejlődési tendenciái Európában. *CEO Magazin*, 2.(1.), pp.13-16.
- Roóz, J. (2005.) Külső ellenőrzés szerepe az új corporate governance struktúrában. In *Tanulmányok Czabán János tiszteletére*. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdálkodástudományi Kara. pp.409-422.
- Roóz, J. & Sztanó, I. (2000.) *Ellenőrzési Euro Konform Módszerek*. Budapest: Saldo.
- Ruud, T.F. & Jenal, L. (2005.) Licht im Internal-Control-Dschungel. *INTERNE REVISION*, pp.455-60.
- Sacomano, N.M., Serra Truzzi, O.M. & Kirschbaum, C. (2013.) Isomorphism and Institutional Control in a Modular Plant of the Automotive Industry. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15.(49.), pp.524-544.
- Sajtos, L. & Mitev, A. (2007.) *SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv*. Budapest: Alinea.
- Salamon, P. (2013.) *Az ellenőrzések rendszere és összefüggései - OKJ okleveles pénzügyi revizor képzés tananyaga*. OKJ képzési anyag. Budapest: BGF Pénzügyi és Számviteli Kar Továbbképzési Intézet.
- Saly, F. (2006.) *Belső ellenőrzés az önkormányzatoknál és intézményeiknél*. Budapest: ETK Szolgáltató Zrt.
- Sawyer, L., Dittenhofer, M. & Scheiner, J. (2003.) *Sawyer's Internal auditing*. 5th ed. Florida: The Institute of Internal Auditors.
- Schwartz, M. (2014.) Good Management of Risk, Internal Control, and Everything, Else: Getting Back to the Basics. *Management Accounting Quarterly*, 15.(4.), pp.1-11.
- Sebes, J. (2012.) *Az ellenőrzés módszertana*. Budapest: Kolor Optika.

- Selznick, P. (1996.) Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41.(2.), pp.270-277.
- Shapiro, B. & Matson, D. (2008.) Strategies of resistance to internal control regulation. *Accounting, Organizations & Society*, 33.(2/3.), pp.199-228.
- Sharma, U., Lawrence, S. & Lowe, A. (2010.) Institutional contradiction and management control innovation: A field study of total quality management practices in a privatized telecommunication company. *Management Accounting Research*, 21.(4.), pp.251-264.
- Sieweke, J. (2014.) Imitation and Processes of Institutionalization--Insights from Bourdieu's Theory of Practice. *Schmalenbach Business Review*, 66.(1.), pp.24-42.
- Simons, R. (1995.) *Levers of Control*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000.) *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sinkovics, A. (2007.) *Költség- és pénzügyi kontrolling*. Budapest: Complex.
- Somogyi, Z., ed. (1968.) *Vezetés, szervezés, ellenőrzés - Lenin szemelvények*. Budapest: Szövetkezeti Gazdaság-szervezési és Számítástechnikai Iroda.
- Szukits, Á. (2015.) *Management control system design and the organisational role of controllers*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. Research Proposal.
- Tabuena, J., 2015. Setting COSO Goals for Avoiding Risk, Adding Value. *Compliance Week*, 2015. 04. April. pp.32-33.
- Taylor, F.W. (1983.) *Üzemvezetés - A tudományos vezetés alapjai*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- TI, 2010. Versenykultúra felmérés 2010 - Eredmények és Tanúságok. nov. pp.1-17. Available at: http://transparency.hu/uploads/docs/versenykultura_felmeres_2010.pptx [Accessed 10. March 2015.].
- Tolbert, P.S. & Zucker, L.G. (1996.) The Institutionalization of Institutional Theory. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord, eds. *Handbook of organisational Studies*. Longon: SAGE. pp.175-190.
- Torlak, O., Tiltay, M.A., Ozkara, B.Y. & Dogan, V. (2014.) The perception of institutionalisation of ethics and quality of work-life: The perspective of Turkish managers. *Social Business*, 4.(2.), pp.169-180.

- Török, L. (1977.) *Az állami ellenőrzés rendszere az európai szocialista országokban*. Budapest: MTA Állam és jogtudományi intézetének kiadványa.
- Transparency International Magyarország. (2011.) *NEMZETI INTEGRITÁS TANULMÁNY*. Budapest: Transparency International Magyarország. Available at: http://transparency.hu/NIS_kozszfera [accessed 20. February 2015.].
- Turner, L.D. & Owoso, V. (2009.) Use ERP Internal Control Exception Reports to Monitor and Improve Controls. *Management Accounting Quarterly.*, 10.(3.), pp.41-50.
- Tysiac, K., 2015. COSO: Internal control a challenge with outsourced providers. *Jurnal of Accountancy*, [elektronikus cikk] 2015. 02. 06. February. pp.1-3. Available at: <http://journalofaccountancy.com/news/2015/feb/how-to-apply-COSO-to-outsourced-providers-201511682.html> [Accessed 14. February 2015.].
- Veblen, T. (1969.) Institutional Approach. In *Types of economic theory*. New York: Augustus M. Kelley Publishers. p.611.
- Vértesy, L. (2012.) *Közigazgatás, ellenőrzés, gazdálkodás*. Budapest: Nemzeti Közzolgálati Egyetem. Available at: http://vtki.unike.hu/uploads/media_items/vertesy-laszlo-kozigazgatas-ellenorzes-gazdalkodas.original.pdf [accessed 12. January 2015.].
- Véry, Z., ed. (2004.) *Ágazati és funkcionális controlling*. Budapest: Saldo.
- Véry, Z., 2008. Controlling vagy Kontrolling? *Menedzsment Fórum*, 2008. július 7. július. p.1. Available at: <http://blog.mfor.hu/controlling/1480.html> [Accessed 17. February 2015.].
- Vigvári, A. (2002.) Az ellenőrzési funkció felértékelődése és a modern gazdálkodás kihívásai. *Vezetéstudomány*, XXXIII. évf.(10. szám), pp.45-57.
- Vigvári, A. (2005.) Pénzügyi ellenőrzés - egy funkció több szerepben. In A. Vigvári, ed. *Pénzügyi ellenőrzés - egy funkció több szerepben*. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar. Pénzügy és Számvitel Tanszék. pp.1-180.
- Vijayakumar, A.N. & Nagaraja, N. (2012) Internal Control Systems : Effectiveness of Internal Audit in Risk Management at Public Sector Enterprises. *BVIMR Management Edge*, 5.(1.), pp.1-8.
- Világgazdaság Online, 2013. A magyar vállalatok csak papíron küzdenek a visszaélések ellen. *Világgazdaság Online*, 17. April. Available at:

<http://www.vg.hu/vallalatok/a-magyar-vallalatok-csak-papiron-kuzdenek-a-visszaelesek-ellen-401824> [Accessed 16. February 2015.].

- Vitell, S. & Singhapakdi, A. (2008.) The Role of Ethics Institutionalization in Influencing Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Esprit de Corps. *Journal of Business Ethics*, 81.(2.), pp.343-353.
- Vörös, L. (2008.) *Az ellenőrzés rendszere és általános módszertana*. Budapest: Saldo Kiadó.
- Waring, A.E. & Glendon, A.I. (1998.) *Managing Risk*. London: Thomson Learning.
- Weber, M. (1987.) *Gazdaság és társadalom*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Wilkins, A.M. & Haun, A.L. (2014.) Reframing the Discussion on Internal Control. *CPA Journal*, 84.(10.), pp.48-51.
- Williamson, D. (2007.) The COSO ERM framework a critique from systems theory of management control. *International Journal of Risk Assessment and management*, 7.(8.), pp.1089-119.
- Wilson, T., Wells, S., Little, H. & Ross, M. (2014.) A History of Internal Control: From Then to Now. *Academy of Business Journal*, 1., pp.73-89.
- Yi, Y., Liu, Y., He, H. & Li, Y. (2012.) Environment, governance, controls, and radical innovation during institutional transitions. *Asia Pacific Journal of Management*, 29.(3.), pp.689-708.
- Zhang, J. & Pany, K. (2008.) Current Research Questions on Internal Control over Financial Reporting Under Sarbanes-Oxley. *CPA Journal*, 78.(2.), pp.42-45.

SZERZŐ TÉMÁBAN SZÜLETETT PUBLIKÁCIÓI

MILICZ ÁKOS

Publikációs jegyzék – 2016. 08. 20.

MTMT azonosító: 10033879

Magyar nyelvű publikációk

Könyv, könyvfejezet

Milicz Ákos(2014): **Ellenőrzési szerepek és gyakorlatok a szervezetek belső életében.**
Digitális szöveggyűjtemény Menedzsmentkontroll (controlling) tárgyhoz, In: Vezetés és
Kontroll Tanszéki kollektíva szöveggyűjteménye, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem,
Vezetéstudományi Intézet,
Elérhetőség: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0048_MK_controlling_alapjai_szoveg/adatok.html
p.1-13. 13

Milicz Ákos(2011): **Ellenőrzési aspektusok a vállalatok versenyképességének szemszögéből.**
Műhelytanulmány, kutatási jelentés
BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, p. 23
ISSN 1787-6915 (Online)

Milicz Ákos(2011): **Civil projektmenedzsment: Sikeres projektek nonprofit szervezetekben.**
Könyv, IKF Alapítvány, Budapest, P.147
ISBN 978-963-08-1429-4

Gerő Márton, Madár Csaba, Milicz Ákos(2006): **Helyi Önkormányzat és az Ifjúság – A települési ifjúsági tanácsok működése.**
Könyv, DIPA Tanácsadók és Fejlesztők Szakmai Egyesülete, Cegléd
Madár Csaba (szerk.), p1-68.
ISBN 963 229 960 4

Referált folyóirat cikk

Milicz Ákos, Jenővári Márton(2015): **Kontroller-feladatkörök – A hazai álláshirdetésekből**
In: VEZETÉSTUDOMÁNY: Budapesti Corvinus Egyetem Corvinus School of Management,
Budapest, 2015 (12): pp. 22-33.

Milicz Ákos(2016): **Kvantitatív módszerekkel támogatott üzemgazdasági ellenőrzések, különös tekintettel a Benford-törvény alkalmazhatóságára**
In: STATISZTIKAI SZEMLE 94:(6) pp. 611-634., KSH, Budapest

Egyéb folyóirat, cikk

Milicz Ákos(2010): **Stratégiai menedzsment és Balanced Scorecard rendszer az Edinburgh-i Egyetemen**

In: FELŐOKTATÁSI MŰHELY: AZ EDUCATIO TÁRSADALMI SZOLGÁLTATÓ KHT, ORSZÁGOS FELŐOKTATÁSI INFORMÁCIÓS KÖZPONT KIADVÁNYA, Budapest, 2010 (II.): 25-41. 16,

Milicz Ákos(2011): **Önkormányzati belső ellenőrzés időszerű kérdései.**

In: JEGYZŐ ÉS KÖZIGAZGATÁS, XIII (4), p29.

Milicz Ákos(2009): **Titokzatos nonprofitok.**

Piac és Profit 2009. 12. szám, p.2.

Dr. Bodnár Viktóra, Borbély András, Endersz Frigyes, Milicz Ákos, Radó István, Török Sándor, Zabrák Izabella(2003): **Tervezés Felmérés 2003.: Felmérés a controlling rendszer helyzetéről a hazai közép- és nagyvállalatok körében, különös tekintettel a tervezés kérdéskörére.**

Zabrák Izabella (szerk.)

Kutatási jelentés, összefoglaló, IFUA Horváth&Partners Kft., Budapest, p. 1-18.

Milicz Ákos(2004): **A non-profit szervezetek (ngo) belső kultúrájának és kontroll mechanizmusainak vizsgálata a szervezeti teljesítmény szemszögéből.**

Kutatási jelentés, DIPA Egyesület, Cegléd, p. 1-16.

Drótos György-Milicz Ákos-Móricz Péter(2004): **Versenyképesség kutatási eredmények – Gyorsjelentés részlet**

Chikán Attila, Czákó Erzsébet, Zoltayné Paprika Zita (szerk.)

In: Fókuszban a verseny – Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről, BKÁE, Budapest

Konferencia kiadvány

Milicz Ákos(2013): **A controller képzés kihívásai: Beszámoló a Magyar Controlling Egyesület tagjai körében végzett kérdőíves kutatásról.**

In: Dénes Tamásné (szerk.)

Beszámoló A kommunikáció szerepe a controller gyakorlatában című MCE konferenciáról, MCE, Budapest: 1-3. 3

Milicz Ákos-Drótos György(2013): **Végzős controller hallgatók szaktudása és a hazai munkaerőpiaci elvárások.**

Kérdőíves felmérés eredményeinek közzététele az MCE 2013. 10. 17-i konferenciáján , Drótos György: Hogyan változik a controller szerepe (és hogyan reflektáljon erre a felsőoktatás)? című előadásának részeként, Kecskemét, p. 1-2.

Milicz Ákos(2011): **CIVIL PROJEKTMENEDZSMENT: A hazai civil szervezetek által megvalósított projektek elemzése a pályázatok szemszögéből nézve.**

In: Taylor után 100 évvel - Vezetéstudományi és emberi erőforrás kihívások a 21. század elején, Szeged, SZTE, Egyesület Közép-Európa kutatására, 1-15. 15

Milicz Ákos(2011): **Tapasztalatok a hazai civil szervezetek projektmenedzsment képességéről.**

In: Fiatal Regionalisták VII. Konferenciája, Győr, SZIE, 1-14. 14

Milicz Ákos(2012): **Vállalati kontroll-tevékenység a versenyképesség szolgálatában.**

Vitairat, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, Vezetés és Kontroll Tanszék, Budapest, p.53

Tankönyv, tananyagok

Milicz Ákos(2014): **AVEX Kft. KERÉKPÁR ÜZLETÁG – FOLYAMATKÖLTSÉG-SZÁMÍTÁS**

AVEX Kft. 5/e. esettanulmány.

Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Budapest, p.1-7.

Milicz Ákos(2014): **Beszámoló készítése és értelmezése**

AVEX Kft. 7/b. esettanulmány.

Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Budapest, p.1-5.

Milicz Ákos(2014): **Controlling feladatok az AVEX Kft-nél**

AVEX Kft. 7/c. eset.

Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Budapest, p.1-5.

Milicz Ákos(2014): **Kiszervezési döntések előkészítése és értékelése**

AVEX Kft. 2/b. esettanulmány.

Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Budapest, p.1-7.

Milicz Ákos(2014): **Projektmenedzsment tapasztalatok egy ERP rendszer bevezetése kapcsán a Tojás Kft-nél.**

Tojás Kft. Esettanulmány

Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Budapest, p.1-3.

Egyéb publikációk

Milicz Ákos(2016): **Gondolta-e, hogy ennyiféle belső ellenőrt alkalmaznak a cégek?**

Ismeretterjesztő cikk, Megjelent: 2016. április 11., pp. 1-2. Magyarország

Link: <http://www.portfolio.hu/premium/gondolta-e-hogy-ennyifele-belso-ellenort-alkalmaznak-a-cegek.229694.html>

Milicz Ákos(2011): **A tanulókkal kapcsolatos iskolai konfliktusok pedagógiai és jogi megítélése.**

MsC Szakdolgozat közgazdász-tanár szakon,

BCE Társadalomtudományi kar, Budapest

Milicz Ákos(2005): **Egységes és integrált civil adatbázis megvalósíthatósági tanulmánya.**
DIPA Egyesület, Cegléd, p. 1-80.

Milicz Ákos(2003): **Diákönkormányzatok controlling és teljesítményértékelés rendszerének elmélete és gyakorlata.**

TDK dolgozat, BKÁE Gazdálkodástudományi kar, Budapest, p.1-134.

Milicz Ákos(2002): **Diákönkormányzatok gazdálkodása - Kutatási Jelentés**

PMDH Egyesület, Budapest

Idegen nyelvű publikációk

Referált folyóirat cikk

Ákos Milicz(2016): **Market Role of the State and Possibilities to Control this Role at Public Enterprises**

In: PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY 2016:(2), Budapest pp. 205-228.

Konferencia kiadvány

Ákos Milicz(2012): **Current challenges and possibilities to control state's role in Hungary.**

In: Crisis Aftermath: Economic Policy Changes in the EU and its Member States Conference Proceedings, Szeged, Magyarország, (2012. 03. 08-09.)

Szeged: SZTE Gazdaságtudományi Kar, 13, pp.257-269.