

A compliance szerepe a hitelintézetek működésében

Pelei Andrea¹ – Benedek Petra²

ÖSSZEFOGLALÓ: A cikk célja, hogy bemutassa a gazdasági környezet jogszabályainak és etikai normáinak való megfelelés fogalmi kereteit, különös tekintettel a belső kontrollban betöltött szerepére és aktuális kihívásaira. A tanulmány rendszereket és módszereket ismertet a hatékony megfelelési kockázatkezelési stratégiák kidolgozására. A cikk a szakirodalmi elemzésen keresztül mutatja be a szervezet belső kontrollrendszereinek fontosságát. Bemutatja, hogyan használhatók a megfelelési eszközök a káros folyamatok megelőzésére, és hogyan lehet kezelni a visszaéléseket, mint például a pénzmosást. Végül a cikk vázolja az új megfelelési kihívásokat, így például az orosz-ukrán háború közvetett hatásait és a szankciók végrehajtásának kihívásait.

KULCSSZAVAK: compliance menedzsment, belső kontroll, pénzmosás, szankciók

JEL-KÓDOK: G2I, G23

DOI: https://doi.org/10.35551/PFQ_2024_I_3

Bevezetés

A vállalatok megítélését erőteljesen befolyásolja, hogy mennyire tudnak igazodni az adott jogszabályi környezethez és a társadalmi normákhoz, hiszen ezek betartása, betartatása nélkül tevékenységük ellehetetlenülne. Az utóbbi évtizedekben a jogszabályoknak történő megfelelés érdekében egyre több szektorban kezdték alkalmazni a megfelelés (compliance) menedzsment módszereit. Magyarországon ez a megközelítés 2019-ig, jellemzően a bankszektorban kapott hangsúlyos szerepet, azonban a 339/2019. (XII.23.) Korm. rendelet alapján már a többségi állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokban is kötelező megfelelési szakembert alkalmazni, melynek részletszabályait a rendelet tartalmazza.

A nemzeti hatóságok mellett az uniós szabályozások, irányelvek együttesen egy folyamatosan változó jogszabályi környezetet jelentenek, melyeknek követése és az ezeknek való folyamatos megfelelés biztosítása elsődleges prioritássá vált minden szervezet számára. Megfigyelhető ugyanakkor az is, hogy törvényi kényszer nélkül

1 MBA, Bankszektor, compliance officer

2 PhD, Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, egyetemi adjunktus

is, a vállalkozások tulajdonosai és a vezetők egyre inkább felismerik, hogy a hatékonyságnak és a törvényességnek kéz a kézben kell járnia a vállalatvezetés során – az üzleti tevékenység átláthatósága elengedhetetlen ahhoz, hogy működésük hosszú távon eredményes legyen (kockázatkezelés és megfelelés)³.

A tanulmány első fejezetében a szakirodalmi áttekintés olvasható. Ezt követően a compliance belső kontrollban betöltött szerepéről, majd kifejezetten a pénzmosás elleni tevékenységről lesz szó. Az írást a compliance menedzsment aktuális kihívásai és a következtetések zárják.

Szakirodalmi áttekintés

Általában véve a kontroll egy olyan összetett és komplex folyamat, amely a szervezet működése szempontjából kockázatot jelentő veszélyforrások felismerését segíti elő. Kockázatnak tekinthető minden olyan tényező, amely akadályát jelentheti annak, hogy a szervezet a küldetését szabályszerűen, etikusan, gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen tudja ellátni. (Tóth et al., 2021)

Az üzleti kockázat kezeléssel foglalkozó szakirodalmak a kontroll kifejezést az üzletmenet során feltárt kockázatok kezelésére, menedzselésére alkalmazzák. (IAASB, 2022) Az International Organization of Supreme Audit Institutions (Legfelsőbb Ellenőrző Intézmények Nemzetközi Szervezete, INTOSAI) ajánlása szerint a kontroll egy olyan tevékenység a vezetőség részéről, amely a kockázatok kezelésére irányul, elősegíti a célkitűzések megvalósulását, és alapelveként meghatározza, hogy a belső kontroll célja a magatartási és erkölcsi elvek szem előtt tartása, valamint a csalás és korrupció megelőzése. (Kovács, 2009) Az Európai Számvevőszék értelmezésében a belső kontroll „valamely szervezet igazgatótanácsa, vezetősége és egyéb alkalmazottai által végrehajtott folyamat, amelyet úgy alakítanak ki, hogy ésszerű bizonyosságot nyújtson arról, hogy a szervezet a működése, a beszámolási folyamat és az előírások betartása terén elérte-e célkitűzéseit”. (Európai Számvevőszék, 2016, p. 29)

Az ellenőrzés gyakorlatban történő végrehajtására, az 1985-ben megalakult Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), a tagszervezeteinek közös kezdeményezésére egy átfogó, integrált kockázatkezelési keretrendszert dolgozott ki, amelyet 1992-ben publikáltak, és COSO keretrendszerként vált ismertté. A COSO kontrollkörnyezet jellemzője, hogy lefedi a vállalat teljes szervezetét (átfogó), alkalmazása összekapcsolja a vállalatirányítást, valamint a működési kockázatokat és a hatósági szabályozásnak való megfelelés nyomon követését (integrált ellenőrzés). A COSO keretrendszer mára már a belső ellenőrzés egyik

3 Általánosságban elmondható, hogy történelmileg a kockázatkezelés – ami a megfelelés intézményesített figyelemmel kísérését jóval megelőzte – és a megfelelés kezelése a banki tevékenységben szervezetenként elkülönülten alakult ki. A kockázatkezelés a kockázatok azonosításával és mérséklésével, míg a megfelelésre figyelők a megfelelési ellenőrzéssel foglalkoztak. Korábban ezt a két tevékenységet a témával foglalkozó kutatók is jellemzően külön tudományágként kezelték, mára azonban az az általános vélemény, hogy az integrált megközelítés a célravezető.

legismertebb módszertanává vált a világon, amelyet mind a versenyszférában, mind az államigazgatásban egyaránt alkalmaznak.

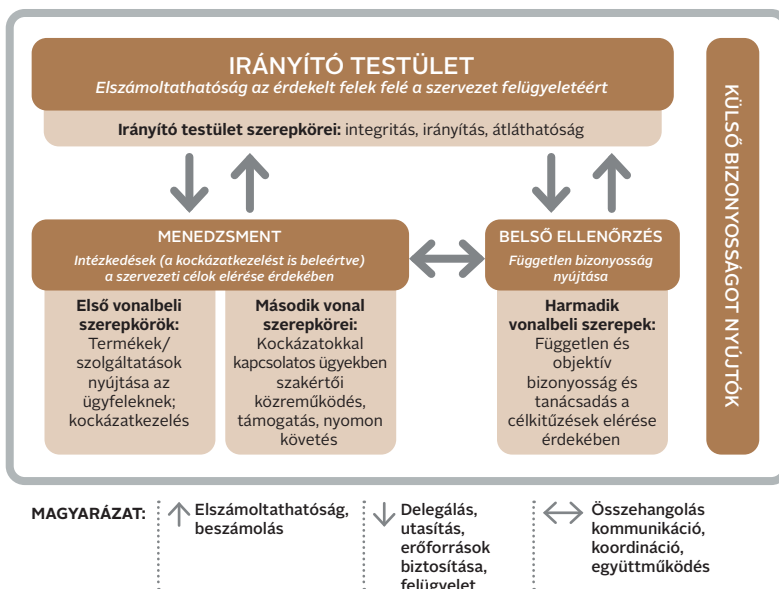
A COSO modellt utoljára 2013-ban vizsgálták felül, és 17 olyan elvet tartalmaz az új keretrendszer, amely alapvetően szükséges a belső kontrollhoz. A 2013-as új keretrendszer jellemzője, hogy nagyobb hangsúlyt helyez az irányítási koncepciókra. (COSO, 2013)

A modell hat alapelve szolgálja a kockázatalapú döntéshozatalt, melynek része az elemzés, tervezés, intézkedés, nyomon követés, felülvizsgálat, és amely figyelembe veszi a célkitűzésekre hatást gyakorló bizonytalansági tényezőket. A belső ellenőrzés ugyan beszámolási és tájékoztatási kötelezettséggel tartozik a menedzsment irányába, azonban működését tekintve attól független, a szervezeti hierarchiában mellérendelt szerepben van, vagyis a menedzsment felettesi jogkört nem gyakorolhat, hiszen erre kizárólag az irányító testület jogosult.

A compliance területén releváns nemzetközi szabvány az ISO 37301:2021 Compliance management systems (CMS) szabvány. Ez a korábbi ISO 19600:2014 irányelveket váltotta fel, illetve egészítette ki, és különösen alkalmas a compliance területén tapasztalható sztenderdizációs trendek kiszolgálására. Követelményei iparágtól függetlenül alkalmazhatók.

A belső kontroll kérdéskörének elméleti elemzése nem lehet teljes a Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete (The Institute of Internal Auditors, IIA) által 2013-ban megalkotott „szervezeti irányítás három védelmi vonalának modelljéről” megjelent dokumentum nélkül. (IIA, 2019) Az 1. ábrán látható, hogy a modell három pillére közötti elsődleges különbség azok „függetlensége”, vagyis az irányító testülettől való távolsága.

1. ábra: Az IIA Három Vonal Modellje



Forrás: IIA (2019, p. 5.)

Magyarországon a belső ellenőrzés jelentősége a rendszerváltást követően kezdett nőni, hiszen a szocialista gazdasági elvek alapján működő vállalatok azzal szembesültek, hogy a valós piaci viszonyok között a belső kontrollrendszer hiánya a szervezeti versenyképességet alapvetően befolyásolja (ráébredtek a kockázatkezelés szükségességére, „rákényszerültek” a szabályozási változások követésére és az azoknak való folyamatos megfelelés biztosítására). Napjaink belső ellenőrzési rendszerei a vezetői ellenőrzés, a tevékenységek folyamatába épített ellenőrzés, és a függetlenített belső ellenőrzés hármására épülnek. A szakemberek a szervezeti belső kontrollrendszerek kialakítása során jellemzően a nemzetközi gyakorlatot követik, és az INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions), a COSO és a COBIT (The Control Objectives for Information and related Technology) ajánlásait veszik alapul. (Nemzetgazdasági Minisztérium, 2017)

Összességében azt lehet tehát mondani, hogy a XXI. században már a belső kontroll és a belső ellenőrzés egyaránt a szervezetrányítás közvetlen támogató eszközévé vált és ezek integráltan lefedik a kockázatkezelés és a megfelelés intézményesített figyelemmel kísérését. Közös jellemzőjük, hogy a kontrollrendszerek az irányításhoz szükséges információkat szolgáltatnak a vezetés, illetve a menedzsment számára. (Zéman, 2017)

A compliance, mint a belső kontroll eszköze

A nemzetközi hitelintézetek és leányvállalataik compliance területei egy olyan ellenőrző mechanizmust alkalmaznak, amellyel a meg nem felelés kockázatának kezelését figyelik. Tevékenységüket és prioritásaikat elsősorban azokra a területekre, szabványokra, folyamatokra és eljárásokra összpontosítják, amelyeknél a legnagyobb a nemmegfelelés (non-compliance) kockázata. Így a hitelintézet compliance kontrollrendszerének célja a kockázatok megfelelő és rendszeres azonosítása, mérése, értékelése, nyomon követése, kezelése és mérséklése.

A compliance terület azonosítja a lehetséges jogszabálysértések és egyéb normasértések kockázatát, támogatja olyan belső eljárások kialakítását, amelyek szervezeti szinten nyújtanak védelmet a megfelelési kockázatokkal szemben. A compliance továbbá elfogadható magatartásra és gyakorlatokra vonatkozó tanácsokkal segíti elő az üzleti területeket és figyelemmel kíséri a szabályozási változásokat. Az említettek túl a compliance monitoring jelentési feladatokat is ellát a hatékonyabb ellenőrzések érdekében. A compliance biztosítási terület, mint védelmi vonal egyrészt támogató, másrészt kontroll szerepben működik közre a kockázatok csökkentésében.

A gazdasági és a pénzügyi életben a megfelelési törvények, szabályok és szabványok általában olyan kérdésekre terjednek ki, mint a piaci magatartás megfelelő normáinak betartása (pl.: versenyszabályok), az összeférhetetlenség kezelése, az ügyfelek tisztességes kezelése, az ügyfelek számára biztosított átláthatóság és a fogyasztóvédelmi szabályozás biztosítása. Ezek jellemzően meghatározott területeket foglalnak magukban, mint például a pénzmosás és terrorizmus finanszírozás megelőzése, de kiterjedhetnek a banki termékek strukturálására vagy az ügyféltanácsadásra

vonatkozó adótörvényekre is. (Domokos, 2019) A compliance funkció feladatkörébe tartozik a külső és belső csalás és korrupció megelőzése, feltárása, a pénzmosás és terrorizmus finanszírozása elleni küzdelem, az ügyfelekkel való tisztességes bánásmód, fogyasztóvédelem stb. (Isayev, 2021)

Az említett feladatok ellátásához kulcsfontosságú a hitelintézethez tartozó területek (jog és humánpolitika, minőségbiztosítás és belső ellenőrzés) munkatársaival, szakértőivel való együttműködés, valamint egy olyan compliance kultúra kialakítása és fenntartása, amely ösztönzi a szervezeten belüli pozitív hozzáállást a kockázatkezeléshez és a compliance-hez, valamint egy robusztus és átfogó belső ellenőrzési keretrendszerhez. A compliance kultúra megvalósításának meghatározó tényezői a kommunikáció, a képzés és az emberek fejlesztése, valamint a teljesítménymenedzsment és az irányítás érzékenyítése.

Egy hitelintézet életében és működésében a „megfelelés” számos aspektusban megjelenhet, így például az ügyfelekkel szembeni etikus viselkedés, versenyszabályok betartása, az ajándékok elfogadása, munkahelyi zaklatás és bármely egyéb – a szervezet integritását sértő – események kérdésében. A fent említett kockázatok viszonylatában nem elegendő azok azonosítása és megfelelő módon való kezelése, hanem alapvetően lényeges e folyamatok, felelősök szabályozókban történő rögzítése is. A rögzítés egyik eszköze lehet az Etikai kódex, amelyben nem csupán a hitelintézet saját küldetéséből, missziójából és víziójából származó értékek és elvárások kerülnek megfogalmazásra, hanem beépülnek a felügyeleti szervek által tett ajánlások, és az ISO szabványok, irányelvek útmutatásai is.

A compliance tevékenységet a hazai pénzügyi terminológia gyakran nevezi „megfelelés biztosítási funkciónak” is. A Magyar Nemzeti Bank 2022-ben kiadott ajánlása a compliance funkciót a bankok belső védelmi vonalai közé sorolja, azzal, hogy feladatait operatív jellegűnek definiálta. (Magyar Nemzeti Bank, 2022)

A növekvő megfelelési követelmények olyan stratégiát igényelnek, amely integrálja a kockázatkezelést és a vállalati célkitűzéseket. (Kendall, 2021) A kockázati környezet összetettsége és a meg nem felelés esetén kiszabható szankciók elengedhetetlenné teszik a megfelelési kockázatnak való kitétségek alapos értékelését.

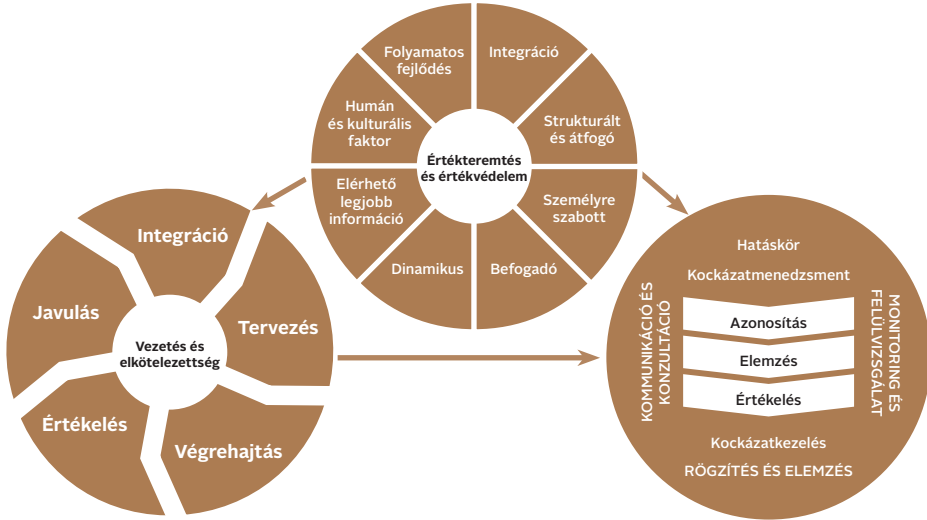
A compliance hatással van az operatív kockázatra, a kockázat pedig a megfelelésre, hiszen ami a megfelelési programon belül történik, az közvetlenül befolyásolja a működést. A megfelelés a törvényi, szabályozási vagy szerződéses követelmények keretéből és ezen kötelezettségek teljesítése érdekében végrehajtott ellenőrzésekből áll. (Schmoeller, 2022)

A kockázatelemzés arra ad lehetőséget, hogy az elemző felmérje a potenciális veszélyek jellegét és azok erősségét (a veszély beazonosítása), feltérképezze a veszélyeztetett kockázati objektumokat (a sérülékenység felmérése), és hogy betekintést kapjon a veszélyforrások lehetséges hatásaiba (hatáselemzés). A hatások sokrétűek lehetnek és gazdasági területen főleg az üzletmenet megszakadásával, a vevők és a partneri bizalom elvesztésével, vagy akár büntetés és bírság kiszabásával is járhatnak. (Székely, 2015)

A vállalatok életében a leggyakoribb kockázati tényezőket a technológiai veszélyek, a működésre káros pénzügyi hatások, a munkakör ellátásához kapcsolódó tevékenységek,

és a környezeti károkozás képezi. A kockázatok menedzselését a kockázatok felismerését segítő kockázatkezelő irányítási rendszerek tudják segíteni. (Balogh, 2011)

2. ábra: A kockázatkezelés folyamata és kapcsolata a kockázatmenedzsmenttel



Forrás: ISO 31000:2018

A kockázatkezelés teljes folyamatán belül meg lehet – sőt meg kell – különböztetni egy „mag-területet”, amely képes a vállalat teljes kockázati profiljának az elkészítésére (2. ábra). Ezt a magterületet szokás kockázatértékelésnek nevezni. Ilyenkor a legelső feladat a szervezeti működésre fenyegetést jelentő valamennyi kockázat azonosítása, elemzése és nem utolsó sorban veszélyességi fokuk szerinti súlyozása. Miután a potenciális kockázatok feltárása és elemzése megtörtént, a második lépést a lehetséges beavatkozások és válaszok megfogalmazása jelenti. Ezt a tevékenységet kockázati stratégiaként is szokás említeni. A stratégiai szintre való utalás abból ered, hogy a kockázatkezelés módjáról a döntést a szervezet felső vezetése hozza meg. A stratégiai válaszok a következők lehetnek: a kockázat kerülése, csökkentése, áthárítása, megosztása vagy viselése (elfogadása). (Mesterházy, 2016)

A megfelelési kockázatértékelés (Compliance Risk Assessment, CRA) összetevői – amelyekre több mint egy évtizede még nem volt példa –, ma már mindenütt jelen vannak. Ezek segítenek megérteni a kockázati kitettség teljes skáláját, beleértve a kockázati esemény bekövetkezésének valószínűségét, előfordulásának okait és hatásának lehetséges súlyosságát. Azonosítják az eredendő kockázatokat, felsorolják a kockázatok mérséklésére szolgáló kontrollokat, és az ebből eredő fennmaradó kockázati számításokat magasnak, közepesnek vagy alacsonynak kódolják a hitelintézet potenciális pénzügyi, szabályozási és nyilvános hírnevének károsodása szempontjából. (Benedek, 2014)

A banki tevékenység mindig is egy kockázatos szolgáltatásnyújtási terület volt. Ezt felismerve a jogalkotó a banki tevékenységi engedély megadását számos pénzügyi, tárgyi és egyéb feltételhez köti országtól függetlenül. Az amerikai minta úgy jelent meg a 2000-es évek környékén a hazai hitelintézetek életében és tevékenységében, hogy a compliance részleg felállítását a hazai jogi szabályozás nem tette szükségessé, ugyanakkor ezt az amerikai mintakövetési elvárás elkerülhetetlenné tette. Mindez ahhoz vezetett, hogy a hitelintézetek hazai felső vezetése és menedzsmentje a compliance tevékenységre valamilyen felesleges, költségnövelő tényezőként volt hajlamos tekinteni, valamiféle „amerikai hóbotként” értelmezve azt. (Benedek, 2019) A 2013-as Hitelintézetekről és pénzügyi vállalkozásokról szóló törvény 2017-es módosítása tette kötelezővé a hitelintézetek számára, hogy külön szervezeti egységet hozzanak létre a compliance funkció érvényre juttatása érdekében. A jogalkotó célja a változtatással az volt, hogy a belső kontroll erősödjön a banki működés során, továbbá a compliance elősegítse a bankok kockázatkezelésének és irányítási feladatainak hatékony fenntartását.

Indokolt megjegyezni, hogy egyes megfelelési kockázatok egy-egy iparágra vagy szervezetre lehetnek jellemzőek (például a gyártókra vonatkozó munkavállalói biztonsági előírások vagy gyógyszeripari vonatkozó szabályok, környezetvédelmi előírások stb.), míg más megfelelési kockázatok iparágtól függetlenül, általános érvényűek, ilyenek az összeférhetetlenség szabályai, a munkavédelem, az adatvédelem és a dokumentumok megőrzésének szabályai. (Balogh, 2015)

A banki kockázatmenedzsment azért is bír jelentőséggel, mivel a hitelintézetek megkerülhetetlen szerepet játszanak a gazdasági rendszerek működésében és működtetésében. (Juhász, Kovács, 2016)

A banki tevékenység során felmerülő compliance kockázatok területileg jogi-, pénzügyi-, üzleti- és reputációs mutatókra hatnak (Jacsó, 2019a), míg jellegüket tekintve az eredendő, inherens kockázaton túl lehetnek fennmaradó, reziduális kockázatok. A fennmaradó kockázat az a valós kockázat, amelynek a bank jelenleg ki van téve, tekintettel a már alkalmazott ellenőrzésekre és azok hatékonyságára. (Kaminski & Robu, 2016).

A megfelelési kockázatok észlelése, szűrése, elemzése és kezelése tekintetében a hatékony megfelelési funkció monitoring rendszereket működtet vagy információt kap a más szakmai területek által működtetett rendszerekből. A monitoring rendszerek funkciói biztosítják azon területeken, termékek és szolgáltatások esetében is a megfelelés biztosítását, ahol az események száma vagy a szerteágazó, bonyolult szervezeti struktúra nem teszi lehetővé a megfelelési kockázatok észlelését és kezelését. Az ilyen rendszerek szervezeten belüli elterjedtsége képes növelni a megfelelési funkció megértését és elfogadottságát. (Kovács, Marsi, 2018)

A gyakorlat azt mutatja a hazai és külföldi hitelintézetek esetében is, hogy a pénzügyi felügyelet és a hitelintézet compliance vezetői között folyamatos egyeztetések folynak a követelmények, a vonatkozó szabályok gyakorlati alkalmazására, hiszen közös cél a szabályok betartása és betartatása. (Dniestrzanska, 2015)

Az Ernst & Young 2021-es ajánlása szerint az üzleti tevékenységeikben rejlő kockázatok természete és szintje miatt a komplex banki szervezeteknek rendelkezniük

kell egy megfelelési kockázatkezelési keretrendszerrel, amely lehetővé teszi a teljes szervezetükre háruló megfelelési kockázatok azonosítását, nyomon követését és hatékony ellenőrzését. Ennek eredményeként a megfelelési kockázatkezelés kulcsfontosságú üzleti aggállyá vált világszerte. (Lavine, Ricko, 2021)

Egy sikeres compliance kockázatkezelési program minimum a következő elemeket tartalmazza:

1. Aktív igazgatósági és felsővezetői felügyelet. Kritikus fontosságú, hogy a felső vezetés példát, kockázatszemléletet és tudatosságot mutasson a szervezetben.
2. Hatékony irányelvek és eljárások. A megfelelési kockázatok rendszeres újra-számítása az új információk alapján (ennek célja az időszzerűség biztosítása).
3. Megfelelési kockázatelemzés és átfogó ellenőrzések.
4. Hatékony megfelelés-ellenőrzés és jelentéstétel.
5. Független tesztelés. A megfelelési kockázatcsökkentő tevékenységek felmérése, értékelése. (Sound and..., 2022)

A felsorolt öt elemből álló compliance kockázatkezelési program átfogó megoldásokat kínál, melyek segítségével a szervezetek testreszabott kockázatalapú megközelítést alkalmazhatnak.

Kifejezetten hitelintézetek számára a már érvényben levő megfelelési szabályzatok és eljárások mellett az alábbi elemek hasznosak lehetnek a compliance biztosítására (Duncan, 2022):

1. A megfelelésért felelős (elszámoltatható) személy kijelölése
2. A szabályzatok és eljárások könnyű hozzáférhetősége
3. A változások, módosítások kommunikációja
4. Képzés
5. Jó kormányzás és a megfelelés-tudatos szervezeti kultúra kialakítása

A megfeleléssel összefüggésben, szükséges szólni a compliance management rendszerről (Compliance Management System – CMS) is. A CMS voltaképpen azokat a tevékenységeket foglalja össze egy rendszerbe, amelynek eredményeként a szervezet dolgozói tisztába kerülnek és felismerik a munkahelyi feladataik elvégzéséhez szükséges jogi-, etikai-, szakmai elvárásokat. (Kocziszy, Kardkovács, 2020)

A vállalatok számára mindig potenciális kockázat, hogy a munkavállalók nem ismerik megfelelő mértékben a rájuk vagy az adott szakterületre vonatkozó szabályokat, ezért a compliance menedzsmentnek az oktatás területét is kiemelt tevékenységként kell kezelnie. A szabályozási környezet változása vagy a munkaerőfluktuáció olyan mértékben befolyásolhatja a vállalati működést, amely folyamatos kihívást jelenthet a szervezetnek, azonban a kockázatokat a képzések szervezésével megfelelő mértékben csökkenteni lehet. (Balogh, 2015)

Tekintettel arra, hogy a megfelelési munkatársak a megfelelés biztosítási tevékenységet a belső védelmi vonalak részeként látják el, így munkájuk során hatékonyan és kiegyensúlyozottan kell együttműködniük a bank egyéb ellenőrző feladatot ellátó szervezeti egységeivel. Ilyenek lehetnek – a teljesség igénye nélkül – a belső ellenőrzés, a bankbiztonság, az IT biztonság, a jogi terület, az adatvédelem, az

operatív kockázatkezelés, a fogyasztóvédelem, valamint a pénzmosás-megelőzés és a csalás elleni tevékenységek megelőzéséért vagy azonosításáért felelős egységek. (Magyar Bankszövetség, 2017)

Általános tapasztalatok alapján a compliance vállalaton belüli rendszerszintű „működtetése” olyan pozitív szervezeti kultúrát hoz létre, amely értékeli a megfelelést, az etikus viselkedést, az átláthatóságot és az integritást. Ebben a kontextusban felértékelődik a vezetés példamutató magatartása, a vezetők hozzájárulnak ahhoz, hogy egy szervezeten belül kialakuljon az az elképzelés és belső attitűd, hogy a megfelelés mindenki felelőssége. (Duncan, 2022)

Hazánkban éppen úgy, mint Közép-Európa többi országában is a vállalati vizsgálások száma nagyobb, mint a nyugati államokban, így szükséges, hogy a magyar szervezetek felismerjék, hogy a compliance management tevékenységeket be kell építeniük a vállalati kultúrába, valamint hatékony kontrollkörnyezetet és monitoring rendszert kell kiépíteniük. (PwC, 2018)

A tradicionális jogalkotásban a törvényszegést általában büntető eljárás követi, a jogszabályok szankcionálják a bűn elkövetését. Az utóbbi években azonban a törvénykezés igyekszik proaktívvá tenni ezeket a folyamatokat, hogy ne csak a jogsértésre legyen képes reagálni a jogrendszer, hanem fókuszáljon a jogsértések megelőzésére, elkerülésére is. Ezen jogszabályokat, melyeknek célja, hogy a jogszerűtlen vagy erkölcstelen vállalati működést megelőzze, compliance vagy megfelelési szabályoknak is nevezik. (Ambrus, 2020)

Ma már egyre több szervezet tisztában van azzal, hogy nem elegendő a jogsértő magatartás elkerülése, hanem annak gyanújának felmerülésétől is óvakodni kell. Ez korábban csak a pénzmosás jellegű cselekményeknél volt alapvető elvárás, ma már azonban a szervezetek etikai értékeinek megvalósulásakor is szükséges figyelemmel lenni erre az elvárásra. (MOL Group, 2021)

A társadalmi és jogi normák tehát meghatározzák a gazdasági szereplők részére, hogy mit lehet tenni és mit nem a működésük során, de azt nem, hogy hogyan lehet a vállalat egészében elérni, hogy a mindennapi tevékenységek során azt tegyék, amit szabad. A compliance menedzsment feladata, hogy erre adjon választ, szabjon kereteket, illetve ezeket a normákat elmélyítse a vállalati kultúrában. (Inzelt, Bezsenyi, 2021)

Köszönhetően a felismerésnek, de a nemzetközi sztenderdeknek (elvárásoknak) is a compliance menedzsment alkalmazása tartósan jelenlévő piaci szereplőknél, például a nagyvállalatoknál mára már általános gyakorlat, része a mindennapi tevékenységüknek. A gazdaság feltörekvő piaci szereplőinél azonban, mint például a kis- és középvállalkozásoknál (kkv) a megfelelés monitorozás nemzetközi kitekintésben is csak elenyészve fordul elő. Ennek nem elsősorban a felismerés hiánya az oka, hanem hogy a vállalkozás kevesebb anyagi és személyes erőforrással, hiányos szakág-specifikus tudással és lényegében kevesebb idővel rendelkezik a szabályozási háttérkörnyezeti ismereteinek bővítéséhez. De feltehetően a KKV-k vezetőiben sincs még meg az az igény, hogy a vállalkozást compliance szempontból monitorozzák (máshol van a fókusz: piacra jutás, megmaradás, stb. és egy lehetséges hatósági eljárás is távoli fenyegetést jelent). (Kelecsényi, 2016)

A compliance szerepe a pénzmosás elleni küzdelemben

A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a vállalatok által elkövetett jogsértések többségét a pénzmosáshoz kapcsolódó bűncselekmények jelentik. A pénzmosásból szerzett jövedelem és bevétel nem csupán piactorzító hatású, hanem közvetett módon „átszivárog” a politikába is, így a közélet tisztaságára veszélyt jelent (Bálint, 2016). A pénzmosás összetett jellege tehető felelőssé azért, hogy a pénzmosás elleni fellépés komoly kihívást jelent mind a jogalkotó, mind pedig a jogalkalmazó hatóságok számára. (Ambrus, Farkas, 2019)

A pénzmosás célja az illegális tevékenységből vagy bűncselekményből származó haszon eredetének szándékos leplezése (Ambrus, Farkas, 2019). A kifejezés az 1970-es évek elején, a Watergate botrány kapcsán jelent meg. Magyarországon a pénzmosás tényállása, 1994-ben került beemelésre a Büntető törvénykönyvbe. A bűnbandák még akkor is igyekeznek a bűnözésből szerzett jövedelmüket „tisztára mosni”, ha így a befektetett összegnek akár jelentős része elvész. Tevékenységüket magas szintű konspiráció, komoly technológiai háttér, és nem ritkán erős politikai lobbis segíti. (Szendrei, 2018)

A pénzmosás jövedelmező üzletág, az IMF felmérése szerint, mértéke a Föld összes országa GDP-jének a 2–5%-át teszi ki. (IMF, 2021) A pénzmosás reáltermék nélküli szolgáltatásnak tekinthető, és célja, hogy megakadályozza az illegális pénzeszközök eredetének azonosítását. Ebben rejlik jogellenessége is.

Az Európai Unióban a pénzmosás felszámolása különös jelentőséggel bír, hiszen hatásos eszköz a terrorizmus finanszírozásának akadályozására. Emiatt 2018 óta a közösségi szabályok jelentősen szigorodtak. Nem csak fiktív pénzek mozgatására helyezik a hangsúlyt ezen intézkedések, de megfogalmazznak olyan ellenőrzéseket is, melyeket a kiemelt kockázatú országok terén kötelező elvégezniük a hitelintézeteknek. Emellett a hitelintézetek közötti információcserét felgyorsítják és a pénzügyi felügyeleti hatóságok feladatkörét is erősítik. (Kozák, 2021)

Növekvő kockázatot jelent, hogy a fizetőeszközök átterelődnek a virtuális térbe, nyomon követésük nehezedik, illetve a bűnelkövetők a rendszer hiányosságait, a jogi kiskapukat kihasználva tovább folytatják tevékenységüket. A közösségi szabályozás próbálja ezeket a kiskapukat bezárni, így az Európa Tanács 2019-ben stratégiai prioritásokat és ezek alapján cselekvési terveket dolgozott ki, melyek segítségével hatékonyabban képes harcolni a pénzmosás ellen. Ezek az irányelvek egységesítik az európai szabályozást, uniós szintű felügyeleti hatóságot hoztak létre közvetlen felügyeleti hatáskörökkel. (Európa Tanács, 2020)

A pénzmosáshoz kapcsolódó compliance terület az Európai Unióban egy jól szabályozott, elkülönített terület, melynél a jogharmonizáció miatt a tagországok tekintetében magas fokú a szabályozottság egységessége. A pénzmosás terén a preventív compliance eszközök kapnak hangsúlyos szerepet. Az EU irányelvekben a két legfontosabb preventív jellegű intézkedés az ügyfél azonosítási intézkedések és a gyanús esetek jelentésének kötelezettsége. Ezen irányelvek folyamatosan bővülnek. 2001-ben a II. Pénzmosás elleni irányelv kibővítette és rögzítette azon szereplők körét, akikre az említett kötelezettségek vonatkoznak, majd a III. Pénzmosás elleni irányelvben további szigorításként, a 15 000 euró érték felett kereskedőket is hatálya alá vonta

a szabályozás. Ezen irányelvben került bevezetésre a pénzmosás elleni eszközrendszerben a kockázatalapú szabályozási modell. Az Európa Tanács 2015-ben fogadta el a IV. Pénzmosási irányelvet, amellyel a korábbi rendszert kívánták hatékonyabbá tenni és amely a pénzmosás elleni fellépés egyik legfontosabb eszközének tekinthető; a gyanús ügyletek bejelentésére irányul. Az irányelv rendelkezései értelmében minden tagállamnak létre kell hoznia egy független és autonóm pénzügyi információs egységet (Financial Intelligence Unit), amely felelős a pénzmosás és a terrorizmusfinanszírozás megelőzéséért, felderítéséért és az ellene való eredményes küzdelemért. A IV. Pénzmosás elleni irányelv módosítására 2018-ban került sor, amellyel a pénzmosás elkövetésére jellemző legújabb tendenciákra, a fenyegetések és a kockázatok gyorsan változó jellegére kíván reflektálni a jogi szabályozás. (Jacsó, 2019b)

Összhangban az Európai Unió 2018/1673. irányelvével, a magyar büntetőeljárásról szóló törvény és más kapcsolódó törvények módosításáról szóló 2020. évi XLIII. törvény 53. §-a 2021. január 1-jei hatállyal teljes egészében újraszabályozta a bűncselekményfajtat.

A compliance menedzsment aktuális kihívásai

A 2020 tavaszán globálissá vált koronavírus járvány új kihívás elé állította a vállalkozásokat, hiszen az addig megszokott folyamataik a Covid-19 lezárások hatására működésképtelenné váltak. Az online ügyfélkapcsolatok dominánssá válása, és a home office jellegű munkavégzésre való átállás azt eredményezte, hogy a szervezeteknek lényegében egyik napról a másikra át kellett alakítaniuk működési modelljüket annak érdekében, hogy alkalmazkodni tudjanak a távolról dolgozó munkavállalók, ügyfelek és beszállítók igényeihez. Mindez nem csupán digitalizációs és technológiai szempontból jelentett kihívást, hanem a vállalati biztonság és kockázatmenedzsment szempontjából is. (Schmoeller, 2022)

A McKinsey vállalati vezetők körében végzett 2020 őszi globális felmérése szerint a vállalatok három-négy évvel felgyorsították az ügyfelekkel és az ellátási láncsal kapcsolatos interakcióikat, valamint belső működésük digitalizálását. (LaBerge et al., 2020) A digitális vagy digitálisan támogatott termékek aránya a portfóliójukban megdöbbentő módon felgyorsult. A kutatás arra a megállapításra jutott, hogy a vállalatok versenyképességének zálogát a Covid-19 által alakított új üzleti és gazdasági környezetben egy újra gondolt üzleti stratégia és működési gyakorlat jelenti. A legtöbb vezető felismerte a technológia és az innováció stratégiai fontosságát az ügyfélelégedettség és a költséghatékonyság szempontjából. A válságra sikeresen reagáló vállalatok vezetői számos olyan új szervezeti képességről számoltak be (pl.: fejlettebb technológia, új utak keresése és kísérletezés, nyitottság az innovatív megoldások iránt), amelyekkel a pandémia előtt még nem rendelkeztek. (LaBerge et al., 2020)

Az Ernst & Young Global 2021-es globális információbiztonsági felmérése szerint a vállalatvezetők 77% számolt be arról, hogy a felmérést megelőző 12 hónapos időszakban szignifikáns módon megnőtt a veszélyes külső kibertámadások, így például a zsarolóvírusok száma. A felmérés további érdekes eredménye, hogy a fokozott

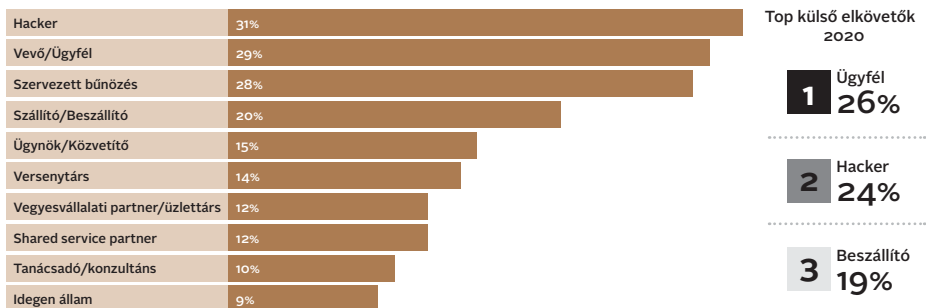
kiberbiztonsági nyomás dacára a vállalatok 81%-a mégis arra kényszerült, hogy a kiberbiztonsági protokollokat ne vegyék figyelembe, illetőleg kerüljék meg, különben a Covid-19 okozta negatív hatások (pl.: elégtelen költségvetés, bonyolult szabályozás, bizonytalan működés környezet) miatt a szervezet a működésképtelenség határára jutott volna. Csak minden tizedik vállalatvezető vélte úgy, hogy a szervezet által végrehajtott saját kibervédelmi intézkedések védetté teszik a vállalatot egy kívülről érkező, komoly, nagyobb kárt okozó kibertámadástól. (Burg et al., 2021)

Az üzleti szektorban a PwC 2022-es jelentése szerint a koronavírus járvány egyszerre kétféle szempontból növelte a biztonsági kockázatokat a pénzügyi szolgáltatásnyújtás terén. (PwC, 2022) Egyrészt felerősödtek azok a már Covid-19 előtt is meglévő veszélyeztető kockázati tényezők, amelyek a bankok és egyéb hitelintézetek életében már korábban is jelen voltak. A home office-ra való átállás és az üzletmenet digitalizálódása és hangsúlyának online térbe áthelyezése azonban a már meglévő kockázati tényezőkön túl addig nem látott, újszerű veszélyforrások előtt is megnyitotta az utat.

Az üzleti szolgáltatásnyújtás fő kockázati tényezői között vannak az ügyfélcsalás és a jogi környezet változásából vagy nem kellő mélységű ismeretéből származó kockázatok. (Ulfkotte, 2013)

A PwC 2022-es kutatása szerint az igazi veszély onnan leselkedik egy vállalkozásra, ahonnan a legkevésbé várná. (PwC, 2022) Ilyenek a beszállítók, az üzlettársak, a szakértelmük okán bevont külső tanácsadók (3. ábra). A piaci versenytársak bár kétségtelenül jelentenek kockázatot, de ennek veszélyességi foka közepesnek mondható. Egyértelműen látszik, hogy a compliance feladatköre mára messze túlnőtte a pénzmosság kérdéskörét, és egy jó compliance menedzsernek komplex módon kell gondolkodnia a szervezeti működést potenciálisan veszélyeztető tényezők kapcsán.

3. ábra: A külső elkövetők típusai 2022-ben



Forrás: saját szerkesztés PwC (2022) alapján

Hogyan lehet a vállalatvezetők figyelmét felhívni a kibervédelem fontosságára, hogyan lehetne jobban tudatosítani, hogy az informatikai védelmi protokollok nem szükségszerű „rosszak”, hanem stratégiai jelentőségűek a vállalat eredményes működése szempontjából? A válasz a compliance feladatok oktatás funkciója lehet és a különböző belső képzések és tréningek lehetséges célcsoportjai a felsővezetők is.

Az informatikai vezetők (Chief Information Officer) 2021-es felmérésében a válaszadók számos olyan kihívást említettek, amelyek megnehezítették az irányítási, kockázati és megfelelési (Government Risk Compliance) erőfeszítéseiket a mai környezetben, melyek a következők (Schmoeller, 2022):

1. Korlátozott források (42%). A kockázatokra való reagálás meglehetősen erőforrásigényes.
2. Új vagy változó szabályozás (19%). A globális megfelelési környezet egyre összetettebbé válik. A teljesen új területek, mint például az adatkezelés és az adatvédelem egyre fontosabbá válnak.
3. A megfelelés nyomon követése és fenntartása (15%). A megfelelés nagyobb mennyisége és összetettsége egyre nehezebbé teszi a manuális adatkezelést, bizonyítékok összegyűjtését annak igazolására, hogy az ellenőrzést a megfelelési követelményeknek megfelelően tervezték és hatékonyan végzik.

Sok szervezet egyszerre néz szembe mindhárom kihívással, ami súlyosbítja az információbiztonság, a kockázatok és a megfelelés hatékony kezelésének komplex feladatát. (Schmoeller, 2022)

2022 óta az Európai Unió több szankciócsomagot léptetett hatályba Oroszországgal, valamint az orosz érdekeltségű hitelintézetekkel szemben is. Az Európai Központi Bank (EKB) nem felelős az Oroszországgal szembeni szankciók betartásáért. Az EKB nem alkalmazza ezeket a szankciókat és nem is ellenőrzi, hogy a tagállamok betartják-e azokat, azonban a tagállamok nemzeti szinten felelősek a különböző szankciórendszerek végrehajtásáért és betartásának ellenőrzéséért. Eközben az egyes tagállamok felelősek az Európai Unióban alkalmazandó szankciók megsértésének azonosításáért és szükség esetén szankciók kiszabásáért. Így az EKB elsősorban csak figyelemmel kíséri a szankciók bankokra gyakorolt hatását. (European Central Bank, 2022a)

Nemzeti szinten sem egyetlen hatóság látja el ezt az ellenőrző funkciót, hanem Magyarországon három különböző szervezet rendelkezik hatáskörrel a feladatok ellátásában (1. táblázat).

1. táblázat: Az Oroszországgal szemben bevezetett szankciók betartásáért felelős hazai hivatali szervek

Szankció típusa	Hatáskörrel rendelkező magyarországi szerv
Kereskedelmi korlátozások	Budapest Főváros Kormányhivatala Kereskedelmi, Haditechnikai, Exportellenőrzési és Nemesfémhitelesítési Főosztály Exportellenőrzési Osztály
Beutazási tilalom	Országos Idegenrendészeti Főigazgatóság
Pénzügyi szankciók	NAV Pénzmosás és Terrorizmusfinanszírozás Elleni Iroda

Forrás: saját szerkesztés, Európai Központi Bank (2022b) alapján

Az Oroszországgal szemben bevezetett szankciókat az Európai Bankfelügyeleti Hatóság ellenőrzi. A bankok elsősorban maguk felelősek a különböző szankciórendszerek végrehajtásáért és betartásának ellenőrzéséért. Problémás esetben az érintett,

hatáskörrel rendelkező nemzeti hatóság döntheti el, hogy megsértették-e a szankció-rendszert. Ilyenkor a hatáskörrel rendelkező hatóság, a jogsértés megállapítása esetén, saját hatáskörben járhat el, például bírság kiszabásával. Ezen kívül a szankciók megsértése bünyügyi nyomozást és esetleges jogi lépéseket is kiválthat, valamint jelentős reputációs problémákat okozhat a hitelintézetek számára. (Pelei, 2022)

Következtetések

A compliance menedzsment alkalmazása a mai napig leginkább a nagyvállalatok sajátja. A KKV-szektorban ugyanakkor alkalmazása elenyésző, aminek elsősorban nem a felismerés hiánya az oka, hanem az, hogy a vállalkozás kevesebb anyagi és személyes erőforrással rendelkezik. Emiatt a compliance valódi mibenléte és jelentése kapcsán a szélesebb közvéleményben számos tévhit létezik. (Kelecsényi, 2016) A compliance eszközei a különböző iparágakban és még vállalkozások szintjén is eltérőek lehetnek (nem áll rendelkezésre egy minden cégre egyaránt alkalmazható megfelelési program, melyet legjobb gyakorlatként be lehetne mutatni), azonban a compliance rendszerek – az adott vállalatra/szervezetre kidolgozva – sikeresen alkalmazhatók a versenyszféra bármilyen szektorában, a non-profit szektorokban, sőt még az államigazgatásban is.

A compliance már nem csak a szabályoknak történő megfelelést jelenti, hanem azt a teljes vállalati kultúrát is, amely értékesnek tartja a szabálykövetést és ez áthatja politikáit, eljárásait. Az igazán versenyképes vállalatok felismerték, hogy a törvényi szabályok vagy a társadalmi normák megszegése komoly versenyhátrányt jelenthet számukra, és a compliance menedzsmentre fordított költségek hosszútávon megtérülnek.

A compliance menedzsment alkalmazásában ma a pénzügyi szektor játssza a vezető szerepet. A bankszektorban compliance kockázat kialakulásáról akkor lehet beszélni, amikor jogi vagy etikai normák megsértésének lehetősége fennáll. Az új banki termékek, a megnövekedett kormányzati ellenőrzés és a megfelelési követelményekre való fokozott összpontosítás nagyobb kockázatokat és átfogóbb, sokrétűbb szabályokat és előírásokat indukál. Napjaink szigorú szabályozási üzleti környezetében, ahol az új szabályok és előírások soha nem látott ütemben lépnek életbe, a szabályozási változások követése és az ezeknek való folyamatos megfelelés biztosítása elsődleges prioritássá vált minden hitelintézet számára. ■

Irodalom

1. Ambrus, I. (2020). A compliance alapkérdései. <https://mersz.hu/ambrus-farkas-a-compliance-alapkerdesei/>, I. és II fejezetek.
2. Ambrus, I., Farkas, Á. (2019). A compliance alapkérdései - az etikus vállalati működés elmélete és gyakorlata. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft..
3. Bálint, P. (2016). A pénzmosást megelőző alapbűncselekmény dilemmái. Belügyi Szemle, 65-75.

4. Balogh, A. (2011). Kockázatmenedzsment és kockázatértékelés. Magyar minőség, 6-14.
5. Balogh, M. (2015). A munkaügyi compliance audit. Budapest: Wolters Kluwer, I-III fejezetek.
6. Benedek, P. (2014). A vállalati compliance értékelése. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 29-39.
7. Benedek, P. (2019). Compliance menedzsment a pénzügyi szolgáltatásokban. Munkaügyi Szemle, 41-51.
8. Burg, D., Hussain, A., Watson, R. (2021). How do you rise above the waves of a perfect storm? The EY Global Information Security Survey 2021. https://www.ey.com/en_gl/cybersecurity/cybersecurity-how-do-you-rise-above-the-waves-of-a-perfect-storm
9. COSO (2013). COSO Framework 2013 for Internal Controls and Management Responsibilities - By Compliance Global Inc: https://www.academia.edu/11623304/COSO_Framework_2013_for_Internal_Controls_and_Management_Responsibilities_By_Compliance_Global_Inc
10. Dniestrzanska, E. (2015): Monitoring of Compliance Risk in the Bank. Procedia Economics and Finance, 800-805.
11. Domokos, L. (2019): Ellenőrzés - a fenntartható jó kormányzás eszköze. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2. fejezet.
12. Duncan, C. (2022): Ensure Compliance With Bank Policies and Procedures. <https://www.alert-software.com/blog/ensure-compliance-with-bank-policies-and-procedures>
13. Európa Tanács. (2020). Küzdelem a pénzmosás és a terrorizmusfinanszírozás ellen. <https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/fight-against-terrorism/fight-against-terrorist-financing/>
14. Európai Számvevőszék. (2016). Különjelentés. Az Európai Bizottság szervezetirányítási rendszere: helyes gyakorlatok? (az EUMSZ 287. cikke (4) bekezdésének második albekezdése alapján). https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr16_27/sr_governance_hu.pdf
15. European Central Bank. (2022a): FAQs on Russia-Ukraine war and ECB Banking Supervision. https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/html/ssm.faq_Russia_Ukraine_war_and_Banking_Supervision~8360ccdf6f.en.html
16. European Central Bank. (2022b). National competent authorities for the implement of EU restrictive measures (sanctions). https://finance.ec.europa.eu/system/files/2023-11/national-competent-authorities-sanctions-implementation_en.pdf
17. IAASB (2022). 2022 Handbook of the International Code of Ethics for Professional Accountants. https://finance.ec.europa.eu/system/files/2023-11/national-competent-authorities-sanctions-implementation_en.pdf
18. IIA. (2019). Az IIA Három Vonal Modellje - A "három védelmi vonal" aktualizált verziója. <https://preprod.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-hungarian.pdf>

19. IMF (2021): IMF and the Fight Against Money Laundering and the Financing of Terrorism. <https://www.imf.org/en/About/Factsheets/Sheets/2023/Fight-against-money-laundering-and-terrorism-financing>
20. Inzelt, É., Bezsenyi, T. (2021). A vállalati bűnözés jellemzőinek megértése: elméleti megfontolások és empirikus kutatás eredményei alapján. Budapest: ELTE Állam- és Jogtudományi Kar, IV. fejezet..
21. Isayev, F. (2021). Compliance Function as a Pillar of Modern Corporation. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/az/pdf/ArticlesNPIs/compliance-function-as-a-pillar-of-modern-corporation.pdf>
22. ISO (2018): ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines
23. Jacsó J. (2019a): A compliance fogalmáról és szerepéről a gazdasági életben. Miskolci Jogi Szemle, 82-91.
24. Jacsó J. (2019b): A pénzmosás compliance hazai és európai dimenzióban a társadalmi innováció tükrében. https://www.mjsz.uni-miskolc.hu/files/6568/38_jacsjudit_t%C3%B6rdelt.pdf, 3.2. fejezet.
25. Juhász, Z., Kovács, R. (2016). A banki kockázatmenedzsment új irányai a hazai és a nemzetközi gyakorlatban. Gazdaság és társadalom : társadalomtudományi folyóirat, 28-50.
26. Kaminski, P., Robu, K. (2016): A best-practice model for bank compliance. <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/a-best-practice-model-for-bank-compliance>
27. Kelecsényi R. B. (2016): A kis-és középvállalkozások és a versenyjog kapcsolata az ideális megfelelési politika érdekében. Versenytükrök, 16-30.
28. Kendall, K. (2021). A kockázatmenedzsment növekvő jelentősége. Minőség és megbízhatóság, 22-26.
29. Kocziszky G., Kardkovács K. (2020). A compliance szerepe a közösségi értékek és érdekek védelmében. Budapest: Akadémiai Kiadó, 3. és 4. fejezet..
30. Kovács L., Marsi E. (2018). Bankmenedzsment, banküzemtan. Budapest: Magyar Bankszövetség, 2. fejezet..
31. Kovács S. (2009). Az államháztartási kontrollok rendszere, belső kontroll, belső ellenőrzés a nemzetközi standardok és a vonatkozó jogszabályi változások tükrében. Egészségügyi gazdasági szemle, 12-18.
32. Kozák A. (2021). Pénzmosás compliance az ügyvédi tevékenység körében. Miskolci Jogi Szemle, 111-125.
33. LaBerge, L., O’Toole, C., Schneider, J., Smaje, K. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point - and transformed business forever, survey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
34. Lavine, J., Ricko, A. (2021). Bank regulatory compliance services. <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/regulatory-services/bank-regulatory-compliance.html>
35. Magyar Bankszövetség. (2017). A compliance (megfelelőség biztosítási) funkció működtetésének legjobb gyakorlata (Best Practice Kódex). <https://www.bank->

szovetseg.hu/Content/alapdokumentumok/6_melleklet_Compliance_Best_Practice_Kodex_HUN.pdf

36. Magyar Nemzeti Bank (2022). A Magyar Nemzeti Bank 12/2022. (VIII.II.) számú ajánlása a belső védelmi vonalak kialakításáról és működtetéséről, a pénzügyi szervezetek irányítási és kontroll funkcióiról <https://www.mnb.hu/letoltes/12-2022-belso-vedelmi-vonalak-ajanlas.pdf>
37. Mesterházy, B. (2016). A vállalati kockázatmenedzsment alapjai és a kockázatkezelés gyakorlati előnyei. Magyar minőség, 30-56.
38. MOL Group. (2021). Etikai és üzleti magatartási kódex. https://molgroup.info/storage/documents/sustainability/mol_csoport_etikai_kodex.pdf
39. Nemzetgazdasági Minisztérium. (2017). Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató. Budapest: Nemzetgazdasági Minisztérium, II. fejezet.
40. Pelei, A. (2022). A compliance szerepe a pénzügyintézetek működésében. MBA szakdolgozat. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 46-48.
41. PwC. (2018). A gazdasági bűnözés konstans veszélyt jelent - 2018. évi felmérés a globális és magyar gazdasági bűnözésről és visszaélésekről. https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/gazdasagibunozes_hu_18.pdf
42. PwC. (2022). PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey 2022. <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html>
43. Schmoeller, D. (2022). Have a strong compliance program? Use it as a foundation for risk management. https://reciprocity.com/wp-content/uploads/2022/03/Reciprocity_white_paper_Compliance_Risk_Management.pdf
44. Sound and effective Compliance Risk Management in Banks (2022). https://www.metricstream.com/insights/effective_compliance_risk_management_banks.htm
45. Székely, C. (2015). Stratégiai kockázatmenedzsment = Strategic risk management. TAYLOR : gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, 103-118.
46. Szendrei, F. (2018). A szervezett bűnözés gazdasági háttere és a pénzmosás. Magyar rendészet: a Nemzeti Közszerzői Jogi Bizottság Rendészet-tudományi Karának szakmai, tudományos folyóirata, 77-91.
47. Tóth, B., Rácz, A. T., Lippai-Makra, E. (2021). Belső kontroll és pénzügyi kockázatok vizsgálata a helyi önkormányzatoknál. Új magyar közigazgatás, 45-55.
48. Ulfkotte, U. (2013). Az amerikai lehallgatás célja a gazdasági kémkedés volt, ráadásul ezzel az európai szövetségesek is tisztában vannak. https://uzletihirszerzes.blog.hu/2013/10/11/az_amerikai_lehallgatas_celja_a_gazdasagi_kemkedes_volt_raadasul ezzel_az_europai_szovetsegesek_is_t
49. Zéman, Z. (2017). A vezetői számvitel funkcionális kapcsolata a vállalati belső kontroll környezettel. Jura, 193-198.