

A compliance mint üzletfejlesztési potenciál a hitelintézeti szektorban*

Pelei Andrea  – Bognár Ferenc  – Benedek Petra 

A szabályozási megfelelés, amelyet gyakran tehernek tekintenek a szervezetek, kiaknázatlan lehetőségeket rejt az üzletfejlesztés tekintetében. A releváns szabványok és jó gyakorlatok elfogadásával, alkalmazásával és továbbfejlesztésével a vállalatok növelhetik az érdekelt felek bizalmát, javíthatják a szervezet hírnevét, és csökkenthetik a különféle meg nem felelésből származó jogi, pénzügyi, üzleti és reputációs kockázatokat. A tanulmány irodalomkutatásra építve bemutatja, hogy a szabályozások betartása jellemzően elősegíti azt a szervezeti belső környezetet és kultúrát, ahol létrejöhet az innováció, a kiválóság és a fenntartható növekedés. A compliance-menedzsment komplex tevékenységei segíthetnek feltárni a piaci lehetőségeket, serkenthetik a termékfejlesztést és javíthatják az ügyfélélményt. A megfelelés (compliance) és az innováció összhangba hozható megközelítések, melyek a hosszú távú sikert támogatják.

Journal of Economic Literature (JEL) kódok: G28, G32

Kulcsszavak: compliance-menedzsment, kockázatmenedzsment, innováció, üzletfejlesztés, hitelintézetek

1. Bevezetés

Az elmúlt évtizedben számos nemzetközi és magyar tanulmány született (*Benedek 2014; Doyle et al. 2014; Ambrus – Farkas 2019; Braun 2019; Jacsó 2020; Kocziszky – Kardkovács 2020*), amelyek a compliance-menedzsment, a kockázatkezelés és az innováció fogalmait kapcsolják össze, és segítenek a vállalatoknak megérteni azokat, hatékony együttműködést kialakítva közöttük. Az angol nyelvű ismeretanyag jellemzően az Egyesült Államok és Anglia szabályaiból, az angolszász szabályozási és üzleti környezetből indul ki. A források felhasználása során tehát figyelni kell

* A jelen kiadványban megjelenő írások a szerzők nézeteit tartalmazzák, ami nem feltétlenül egyezik a Magyar Nemzeti Bank hivatalos álláspontjával.

Pelei Andrea: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, PhD-hallgató.

E-mail: andrea.pelei@yahoo.com

Bognár Ferenc: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, egyetemi docens.

E-mail: bognar.ferenc@gtk.bme.hu

Benedek Petra: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, egyetemi adjunktus.

E-mail: benedek.petra@gtk.bme.hu

A magyar nyelvű kézirat első változata 2024. március 21-én érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <https://doi.org/10.25201/HSZ.23.3.173>

a tapasztalatok hazai és uniós előírásoknak megfelelő átültetésére, a nemzetközi megközelítések és bevált gyakorlatok körültekintő adaptációjára.

A gazdasági társaságok jogszabályoknak megfelelő működése nemcsak társadalmi és gazdasági kényszer, hanem állami érdek is. Ugyanakkor a vállalati működést nemcsak jogilag tilalmazott, hanem erkölcsi értelemben elítélendő magatartások is fenyegetik, veszélyeztetik. A compliance-menedzsment célja túlmutat az érvényes, hatályos jogi kereteknek való megfelelésen, mert az etikai elvekkel való összhang is kulcsfontosságú része. Felmerül a kérdés, hogy a megfelelés segíti vagy nehezíti az üzletfejlesztést, és céljai hogyan egyeztethetők össze az üzletfejlesztés céljaival. Állíthatjuk-e, hogy a megfelelés és az üzletfejlesztés valójában közös célt szolgál? A gyakorlatban az üzletfejlesztés fogalmát gyakran összekeverik az ügyfélszerzéssel, tanulmányunkban igyekszünk megvilágítani és megválaszolni ezeket a kérdéseket.

A tanulmány felépítése a következő: a *második fejezetben* a módszertant ismertetjük; ezután az elméleti hátteret, ezen belül a releváns szabályozásokat és a kockázatszemléletű compliance-menedzsmentet mutatjuk be. Ezt követően az innovációs és üzletfejlesztési trendeket ismertetjük, majd az eredmények és javaslatok összegzésével és a következtetésekkel zárjuk írásunkat.

2. Módszertan

Jelen írás tudományos, jogi és üzleti források körére támaszkodva a témával kapcsolatos meglévő ismereteket és meglátásokat törekszik leírni, összehasonlítani, elemezni és egyesíteni. A téma interdiszciplináris jellege miatt indokolt a kapcsolódó tudományterületek irodalmát is feltárni. A releváns tudományos publikációk, könyvek és online források kiválasztása és elemzése szisztematikus eljárás szerint történt. A releváns szabályozások és nemzetközi szabványok ismertetésén túl, elsősorban a Scopus digitális adatbázist használva, kiválasztottuk a releváns tudományos közleményeket. A keresésben szereplő kulcsszavak a compliance-menedzsment, az innováció, a kockázatkezelés és az üzletfejlesztés voltak. A keresést kiterjesztettük az üzletfejlesztési tanácsadó cégek által közzétett jelentésekre, dokumentumokra is. Ez a megközelítés nemcsak elméleti alapot nyújt, hanem gyakorlati üzleti tapasztalatokat és nézőpontokat is tartalmaz. Célunk szerint az üzleti források segítségével gyakorlati útmutatás nyújtható a vállalatok számára a legjobb gyakorlatok és megoldások kiválasztásához és alkalmazásához.

3. Elméleti háttér

A compliance leegyszerűsített, szűk értelemben vett fogalma alatt a szabályok betartását, a nekik megfelelést értjük, a törvények, szabályok szövegének (betűjének és nem feltétlenül szellemének) betartását. A megfelelés tágabb értelemben ennél összetettebb követelményeket is magában foglal. Törekedni kell arra, hogy a szervezetek működése ne csak rövid távon nyereséges, hanem hosszú távon fenntartható is legyen. Ehhez szükséges, hogy a vállalati működéssel összefüggésben felmerülő visszaélések, törvényileg tiltott cselekmények (például csalás, sikkasztás, hűtlen kezelés, pénzmosás, korrupciós bűncselekmények) és az etikai normákat sértő magatartás (például vallási gúnyolódás, gyalázkodás) feltárásra, felderítésre kerüljenek, és lehetőleg megelőzhetőek legyenek (Ambrus 2020).

A compliance-menedzsment azon folyamatok összessége, amelyek célja garantálni a „szabályszerű, eredményes és hatékony működést, valamint a megbízható beszámoló elérését” (Benedek 2019a:17). A compliance szervezeti egység a jogi előírások és erkölcsi-etikai elvek mentén meghatározza a működés kereteit, és a keretek betartásának biztosításával, valamint a keretek túllépésének szükséges és arányos szankcionálásával támogatja a vállalat céljainak elérését. Az elvárás napjainkban már sokkal inkább az egész szervezetet átható compliance-tudatosság és -kultúra, melyeknek számos eleme van. Ide érthető többek között a megfelelés iránti elkötelezettség mind a felső vezetés, mind a munkavállalók részéről, a vállalati szintű megfelelési dokumentumok (szervezeti és működési szabályzat, összeférhetlenségi szabályzat, etikai kódex, adatvédelmi szabályzat, visszaélés bejelentési szabályzat stb.) megalkotása, az előírások alkalmazását, betartatását szolgáló folyamatok kialakítása, a compliance ellenőrzésének beépítése és működtetése, a rendszer folyamatos monitorozása, korrekciója és továbbfejlesztése (Ambrus 2020; Töröcsváry 2023).

3.1. Jelentős szabályozások a pénzügyi compliance területén

Az első jogalkotási lépéseket a vállalati megfeleléssel kapcsolatban az Amerikai Egyesült Államokban tették meg. A vállalati szektort érintő pénzügyi botrányok aláásták a befektetőknek a pénzügyi jelentések hitelességébe vetett bizalmát. Mint később kiderült, a 2000-es évek elején napvilágra került csalásokat (pl.: Enron, Tyco, Worldcom) a belső kontroll esetlegességei, a vállalatirányítás hiányosságai, valamint a könyvvizsgálók és a cégvezetés összefonódása tette lehetővé. Az a felismerés, hogy a vállalatirányítási problémák akár a nemzetgazdaság stabilitását is veszélyeztethetik, arra készítette az USA Kongresszusát, hogy 2002-ben elfogadta a Sarbanes-Oxley törvényt (SOX). A törvény elsősorban a számviteli fegyelem megerősítését célozta a hatálya alá tartozó köztulajdonban lévő tőzsdén jegyzett társaságok esetében.

Kötelezővé tette, hogy a vezérigazgató és a pénzügyi vezető az éves mérleggel együtt független könyvvizsgáló által megvizsgált nyilatkozatot helyezzen letétbe, amelyben jogi és pénzügyi felelősségük tudatában nyilatkoznak arról, hogy a vállalat belső pénzügyi ellenőrzési rendszerének auditálása megtörtént, és az ellenőrzés során alkalmazott eljárások hatékonyan működtek (*Liber 2009*).

Az amerikai vállalati compliance fejlődése közvetlenül és közvetve is hat az európai vállalatok mindennapjaira. Az Egyesült Államokban hatályos külföldi korrupciós gyakorlatról szóló törvény (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA) és a SOX-törvény hatálya alá tartozó üzleti partnerek FCPA/SOX megfelelési folyamatai esetében a magyarországi vállalatok is érintetté válhatnak (*Ambrus – Farkas 2019*). A SOX által bevezetett, majd az európai országok és az Európai Unió jogszabályaiba átemelt rendelkezések azon a felismerésen alapulnak, hogy „a vállalati szektorban nemcsak az üzleti eredmények, de a vétségek, kudarcok nyilvánosságra hozatala is erősíti az általános üzleti bizalmat” (*Benedek 2019a:18*).

A megfelelés először a bankszektorban került az érdeklődés középpontjába – nem véletlenül, hiszen ezen a területen vezették be az első jelentős keretelőírásokat. 2004-ben az Európai Parlament és a Tanács 2004/39/EK irányelve a pénzügyi eszközök piacairól szóló szabályok¹, azaz a Markets in Financial Instruments Directive (MiFID I.) került elfogadásra, melynek célja a régió pénzügyi piacainak szabályozása, az átláthatóság növelése és a befektetők védelme volt, és a compliance, mint funkció kialakítását tette kötelezővé. A MiFID a tőzsdékre fókuszált, így a tőzsdén kívüli ügyletek átláthatósága alacsony maradt. A harmadik országok és intézményeik szabályozását is a tagországok fennhatósága alá helyezte, mindez a szabályozási környezetben nehezen elfogadható egyenlőtlenségeket teremtett. E hiányosságok felismerése, valamint a 2008-as gazdasági válság okozta pénzügyi összeomlás és a gyakorlati tapasztalatok szükségessé tették a szabályozás felülvizsgálatát. Az Európai Parlament és a Tanács 2014-ben elfogadott és 2018. január 3-tól alkalmazandó 2014/65/EU irányelve² (MiFID II.) és annak társszabályai, köztük a 600/2014/EU rendelet³ (Markets in Financial Instruments Regulation, MiFIR), egységes pénzügyi piac létrehozását célozzák. Egységes szabályozási követelményeket határoznak meg az engedélyezésre, a működési feltételekre, az adatszolgáltatók működésére,

¹ Az Európai Parlament és a Tanács 2004/39/EK irányelve (2004. április 21.) a pénzügyi eszközök piacairól, a 85/611/EGK és a 93/6/EGK tanácsi irányelv, és a 2000/12/EK európai parlamenti és tanácsi irányelv módosításáról, valamint a 93/22/EGK tanácsi irányelv hatályon kívül helyezéséről. HL L 145., 2004.4.30, pp. 1–44. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32004L0039> (Hatályon kívül 2018. január 2-ától.)

² Az Európai Parlament és a Tanács 2014/65/EU irányelve (2014. május 15.) a pénzügyi eszközök piacairól, valamint a 2002/92/EK irányelv és a 2011/61/EU irányelv módosításáról (átdolgozás) (EGT-vonatkozású szöveg). HL L 173., 2014.6.12, pp. 349–496. Módosított szöveg hatályban 2024. március 28-tól. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0065>

³ Az Európai Parlament és a Tanács 600/2014/EU rendelete (2014. május 15.) a pénzügyi eszközök piacairól és a 648/2012/EU rendelet módosításáról (EGT-vonatkozású szöveg). HL L 173., 2014.6.12, pp. 84–148. Módosított szöveg hatályban 2024. március 28-tól. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014R0600>

valamint a hatósági felügyeletre, így biztosítva a befektetők megfelelő védelmét. E jogi aktusok hatálya kiterjed az EU-ban befektetési szolgáltatásokat nyújtó harmadik országbeli vállalkozásokra is. A MiFIR kereskedési és szabályozási átláthatósági előírásai – a rendelet formájából adódóan – közvetlenül alkalmazandók az Unióban működő valamennyi befektetési vállalkozásra⁴. Magyarországon a befektetési vállalkozásokról és az árutőzsdei szolgáltatókról szóló 2007. évi CXXXVIII. törvényt⁵ (a továbbiakban: Bszt.) módosították, hogy a MiFID II. által bevezetett újításokat beépíthessék a hazai jogba. A pénzügyi felügyelet rendeletei is szükségképpen átalakultak.

A Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete elnökének PSZÁF 6/2013. (III. 11.) számú ajánlása⁶ 2013-ban mutatott irányt a belső védelmi vonalak kialakításának és működtetésének, valamint a pénzügyi szervezetek irányítási és kontrollfunkcióinak bevezetésére, és tartalmazta az elvárásokat a megfelelőségbiztosítási funkcióval kapcsolatban. A PSZÁF beolvasásával a Magyar Nemzeti Bank (MNB) átdolgozta és megjelentette a belső védelmi vonalak kialakításáról és működtetéséről, a pénzügyi szervezetek irányítási és kontrollfunkcióiról szóló 5/2016. (VI. 6.) ajánlását⁷. További változást hozott a Magyar Bankszövetség által megjelentetett „Best Practice Kódex”⁸ és a Magyar Nemzeti Bank 27/2018. (XII.10.) számú ajánlása⁹, amely iránymutatás a hitelintézetek számára a compliance-menedzsment-rendszer gyakorlati működéséről. Az összefoglaló anyag a jogsértések és a megfelelőségi kockázatok azonosításának és hatékony kezelésének segítését célozta (Dénesné Orcsik 2023), és mind a Bankszövetség, mind az MNB szorgalmazza a pénzügyi dolgozók jogtudatosságának és önkéntes jogkövetési hajlandóságának erősítése érdekében a megfelelőségbiztosítási funkció kialakítását. A cél tehát az, hogy a munkavállalók ne csak a felügyeleti ellenőrzéstől való félelem miatt tartásuk be a jogszabályi előírásokat, hanem kialakuljon természetes igényük az erkölcsi és etikus magatartásra, és hogy a compliance-tudatosság és -kultúra átjárja a szervezet egészét, annak szellemiségét (Ambrus 2020).

⁴ Fenyvesi Réka (2015): *A pénzügyi eszközök piacairól szóló szabályozásban várható változások (a MiFID I és MiFID II közötti főbb változások és a MiFIR tartalmi elemei)*. <https://www.mnb.hu/sajtoszoba/sajtokozlomenyek/2015-evi-sajtokozlomenyek/fenyvesi-reka-a-penzugyi-eszkozok-piacairol-szolo-szabalyozasban-varhato-valtozasok-a-mifid-i-es-mifid-ii-kozotti-fobb-valtozasok-es-a-mifir-tartalmi-elemei>. Letöltés ideje: 2024. június 06.

⁵ 2007. évi CXXXVIII. törvény a befektetési vállalkozásokról és az árutőzsdei szolgáltatókról, valamint az általuk végezhető tevékenységek szabályairól. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0700138.tv>

⁶ A Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete elnökének 6/2013. (III. 11.) számú ajánlása a belső védelmi vonalak kialakításáról és működtetéséről, a pénzügyi szervezetek irányítási és kontroll funkcióiról. <https://www.mnb.hu/letoltes/2013-iii-11>. Letöltés ideje: 2024. március 18.

⁷ MNB (2016): *A Magyar Nemzeti Bank 5/2016. (VI.06.) számú ajánlása a belső védelmi vonalak kialakításáról és működtetéséről, a pénzügyi szervezetek irányítási és kontroll funkcióiról*. <https://www.mnb.hu/letoltes/5-2016-belső-vedelmi-vonalak-kialak-es-muk.pdf>. Letöltés ideje: 2024. augusztus 7.

⁸ *A compliance (megfelelőség biztosítási) funkció működtetésének legjobb gyakorlata (Best Practice Kódex)*. https://www.bankszovetseg.hu/Content/alapdokumentumok/Compliance_Best_Practice_Kpdex_HUN_ENG.pdf. Letöltés ideje: 2024. március 18.

⁹ *A Magyar Nemzeti Bank 27/2018. (XII.10.) számú ajánlása a belső védelmi vonalak kialakításáról és működtetéséről, a pénzügyi szervezetek irányítási és kontroll funkcióiról*. <https://www.mnb.hu/letoltes/27-2018-belső-vedelmi-vonalak.pdf>. Letöltés ideje: 2024. március 18.

Ezt követően jogszabályi szinten is szabályozták a compliance-rendszer bevezetését a 2018. január 1-jétől hatályos, a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló 2013. évi CCXXXVII. törvényben¹⁰ (a továbbiakban Hpt.). Minden olyan szervezetnek, amely a Hpt. hatálya alá tartozik, kötelező egy független compliance-funkciót, azaz compliance-menedzsment-rendszert működtetnie.

A következő mérföldkönek tekinthető a MNB által megjelentetett belső védelmi vonalak kialakításáról és működtetéséről, a pénzügyi szervezetek irányítási és kontrollfunkcióiról szóló, 12/2022. (VIII.11.) számú ajánlása¹¹ (a továbbiakban MNB-ajánlás). Az MNB-ajánlás kötelező erővel nem bíró jogalkalmazást ismertető eszköz, amely az Európai Felügyeleti Hatóságok (Európai Bankhatóság – EBA, Európai Értékpapírpiaci Hatóság – ESMA, Európai Biztosítás- és Foglalkoztatóinyugdíj-hatóság – EIOPA, Európai Rendszerkockázati Testület – ESRB) iránymutatásai és ajánlásai átültetésének az eszköze is egyben. Az ajánlás célja a jogalkalmazás kiszámíthatóságának növelése, a vonatkozó uniós és hazai jogszabályok egységes alkalmazásának elősegítése, az MNB által alkalmazni javasolt elvek, módszerek ismertetése. Az ajánlásban megfogalmazott követelmény szerint a pénzügyi szervezeteknek olyan belső védelmi vonalakat kell kialakítaniuk és folyamatosan működtetniük, amelyek elősegítik a szervezet:

- megbízható, körültekintő, hatékony működését a jogszabályok és belső szabályozók szerint,
- vagyonának, társadalmi rendeltetésének, valamint az adott szervezettel kapcsolatos tulajdonosok, ügyfelek gazdasági érdekeinek védelmét,
- a pénzügyi szervezetbe és ellenőrzési funkcióiba vetett bizalom teljes körű fenntartását.

Három védelmi vonal különíthető el, és alapvetően fontos, hogy az egyes ellenőrzési funkciók – így a hozzájuk tartozó feladatok és felelősségi szintek – egyértelműen elkülönüljenek egymástól. Az első védelmi vonalat a folyamatba integrált vezetői kontrollok jelentik, ezt követik a kockázatazonosításra és -értékelésre, ezen belül a megfelelőségi funkcióra fókuszáló kontrollok. A harmadik a belső ellenőrzés, amely az előbbi kettő ellenőrzését is szolgálja (Dénesné Orcsik 2023; IIA 2020).

A compliance-menedzsment a pénzügyi szektorban jut kiemelkedő szerephez, mivel a hitelintézetek közvetlen kapcsolatban állnak az ügyfelek pénzügyi eszközeivel és a pénzügyi piacokkal. A pénzügyi szervezetek tevékenysége jelentős kockázatokat hordoz

¹⁰ 2013. évi CCXXXVII. törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300237.tv>

¹¹ A Magyar Nemzeti Bank 12/2022. (VIII.11.) számú ajánlása a belső védelmi vonalak kialakításáról és működtetéséről, a pénzügyi szervezetek irányítási és kontroll funkcióiról. <https://www.mnb.hu/letoltes/12-2022-belső-vedelmi-vonalak-ajanlas.pdf>. Letöltés ideje: 2024. március 18.

magában, például a pénzmosás és a terrorizmus finanszírozása elleni küzdelem, a piaci manipuláció, valamint az adatvédelem és adatbiztonság területén (Stevens *et al.* 2020). A kockázatok súlyos jogi és reputációs következményekkel járhatnak az ügyfelek és a pénzügyi világ számára. A pénzügyi szervezetek a compliance-menedzsment segítségével tudják biztosítani, hogy tevékenységük minden szempontból megfeleljen a vonatkozó jogszabályoknak és előírásoknak.

Összefoglalva, az Egyesült Államokban az első jelentős szabályozási mérföldkő a vállalati megfelelés terén a 2002-es Sarbanes-Oxley törvény volt, amely jelentős pénzügyi botrányokra reagálva jelent meg. A SOX-törvény a számviteli fejelem és a belső ellenőrzések megerősítését célozta, megkövetelve a vezérigazgatóktól és a pénzügyi vezetőktől, hogy igazolják a pénzügyi jelentések pontosságát. Ez a jogszabály nagymértékben befolyásolta a globális vállalati megfelelést, és arra készítette az európai országokat, hogy hasonló intézkedéseket fogadjanak el az átláthatóság és a befektetők védelme érdekében. Például a 2004. évi MiFID I az EU-ban a pénzügyi piacok szabályozására és a befektetők védelmére irányult. Később a MiFID II és a MiFIR felülvizsgálta azokat a hiányosságokat, amelyek a pénzügyi szektor egységességének javítása érdekében. Az uniós szintű szabályozások hatására Magyarországon is több pénzügyi szervezetet, hitelintézetet érintő törvény módosításra került és ajánlások is készültek a jó gyakorlatok bemutatására (MNB-ajánlás, Bankszövetség Best Practice). A megfelelési szabályozások folyamatos fejlődése alátámasztja jelentőségüket az etikus magatartás előmozdításában, a pénzügyi stabilitás megőrzésében és a pénzügyi rendszerekbe vetett általános bizalom erősítésében.

3.2. Compliance-kockázatkezelés

Általánosságban a kockázatkezelés a lehetséges fenyegetések proaktív mérséklését és a nemkívánatos eseményekből eredő károk minimalizálását célozza. A kockázat véletlenszerű, számunkra veszélyt vagy kárt jelentő negatív esemény bekövetkezése, vagy a bekövetkezéskor okozott kár. A kockázatkezelés tartalmazza azokat a tevékenységeket és megelőző intézkedéseket, amelyek célja valamely fenyegető esemény bekövetkezési valószínűségének csökkentése vagy a hatás súlyosságának mérséklése (Jenei 2016). Kockázatkezelési stratégia alatt a kockázatok, kockázati kitettségek és kockázati események bármely iparágban alkalmazható kezelésének strukturált megközelítését értjük.

A compliance-kockázat a szervezet üzleti, pénzügyi eredményeit, hírnevét fenyegető a törvények, rendeletek vagy belső szabályzatok megsértése miatt keletkező kockázat. Kockázati esemény lehet az iparág-specifikus – például hitelintézetekre vonatkozó – törvények és előírások be nem tartása, a belső szabályzatok megsértése. A compliance-kockázatok felmérése kiemelten fontos a bankok és más pénzügyi szervezetek számára. Ezek a kockázatok az adott hitelintézetek tevékenységeiből, üzleti modelljéből és szabályozási környezetéből adódhatnak. A bankszektoron

belül a megfelelőségi kockázatok a jogi és etikai normák esetleges megsértéséből fakadnak. A pénzügyi területek kockázatai főként a jogi-, a pénzügyi-, az üzleti- és a reputációs környezeti hatások viszonyában értelmezhetők (Benedek 2019b; Jacsó 2019). A hatékony kockázatkezelés magában foglalja e kockázatok szisztematikus azonosítását és értékelését, a prioritások meghatározására szolgáló módszerek alkalmazását és a megfelelő mérséklési stratégiák kidolgozását (Esayas et al. 2015). A módszerek általában a kockázat súlyosságának és valószínűségének felmérésére, valamint a megelőző intézkedések hatékonyságának elemzésére összpontosítanak. Emellett fontos az időben történő felismerés és a megfelelő intézkedések meghozatala a kockázatok csökkentése érdekében. A hitelintézetek robusztus kockázatkezelési keretrendszerek alkalmazásával erősíthetik rugalmasságukat, és védekezhetnek a működési környezetükben rejlő kockázatokkal szemben.

A kockázatkezelési eszközök számos módszert és keretrendszert foglalnak magukban, amelyek célja a kockázatok hatékony azonosítása, értékelése és mérséklése:

1. A kockázatértékelési módszerek segítenek azonosítani és értékelni a különböző kockázatokat, ezen belül a kockázatok súlyosságát és valószínűségét. Ide tartoznak a kockázati térképek vagy mátrixok, a PRIZMA-térkép, a SWOT-elemzés, a kockázati indexek, a kockázatfelmérő kérdőívek és a statisztikai modellek (Bognár et al. 2023).
2. A kockázatkezelési terv olyan dokumentum, amely rögzíti a kockázatokat, a rájuk vonatkozó intézkedéseket és felelősségi köröket. Támogatja a szervezeteket abban, hogy strukturált és nyomon követhető módon kezeljék a kockázatokat.
3. A korai jelző-, figyelmeztető rendszerek kulcsfontosságúak a lehetséges kockázatok és problémák időben történő azonosításához és jelzéséhez. Ide tartoznak az automatizált figyelőrendszerek, az eseménynaplózás, a monitoringrendszerek és a rendszeres jelentések.

A robusztus kockázatkezelési gyakorlat kialakítása jogszabályi kötelezettség, és különösen jelentős a hitelintézeteknél, tekintettel a működésükhöz kapcsolódó pénzügyi kockázatokra. Az egyedi kockázatok azonban nagyban függenek olyan tényezőktől, mint az adott szervezet üzleti modellje, a piaci környezete és az ügyfelek viselkedése. A hitelintézeteknek és pénzügyi vállalkozásoknak komplex kockázatkezelési stratégiákkal kell rendelkezniük annak érdekében, hogy fenntartsák a gazdasági stabilitásukat, hírnevüket, és megfeleljenek a jogszabályi követelményeknek. A megfelelően kidolgozott és hatékony kockázatkezelési modellek és rendszerek ehhez járulhatnak hozzá (Mishchenko et al. 2021).

A hatékony kockázatkezelés nem pusztán a jogszabályok betartása és fejlesztési lépések sorozata, hanem iteratív folyamat, amelyet a felmerülő és folyamatban lévő kockázatok folyamatos azonosítása, értékelése, kezelése és nyomon követése

jellemez (Homolya 2012). A kockázatkezelés folyamatát mutatja be az 1. ábra. Ez a folyamat lehetővé teszi az értékelések frissítését és felülvizsgálatát, amikor új, váratlan események következnek be (pl. csalás, visszaélés), így időben lépések tehetők az emberek és az eszközök védelme érdekében.



A szervezeti compliance rendszerén belül a kockázatkezelés szerepét olyan keretrendszerek határozzák meg, mint például a Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete (International Organization of Internal Auditors, IIA) által a 2020-ban újragondolt, frissített Három Vonal (Three Lines) Modell (IIA 2020). Ez a modell a compliance-menedzsment helyét az első és a második vonalba sorolja. Ebben az összefüggésben a nyomon követési, ellenőrzési feladatok jelentik a felügyelési funkciót. A második védelmi vonalhoz tartozik a kockázatkezelés, a harmadik védelmi vonal a belső ellenőrzési funkciót jelenti. Az MNB 2022-es ajánlásában¹² a felelős belső irányítás (internal governance) megvalósítása a megfelelő szervezeti felépítéssel, megfelelő testületi rendszer kialakításával és működtetésével, valamint az irányítási (management) és a felügyeleti (supervision) funkciók gyakorlásával biztosítható. Az MNB-ajánlás hangsúlyozza a jól meghatározott irányítási keretek fontosságát.

A hazai hitelintézeteken belüli compliance-kockázat-kezelés a három vonal modellhez igazodva az irányítási és a felügyeleti funkciók között oszlik meg, megtestesítve a kettős feladatot. Ebben a kockázatkezelés operatív elsődleges védelmi vonalként és önálló második védelmi vonalként működik. A hitelintézeteken belül a belső kontrollrendszerek elsősorban a pénzmosás és a terrorizmus finanszírozása elleni küzdelemre, a piaci visszaélések megelőzésére, a pénzügyi és befektetési szolgáltatások körvonalazására, a csalási kockázatok mérséklésére, valamint a személyes adatok védelmére vannak kialakítva.

¹² Lásd a 9. lábjegyzetet.

A kockázatkezelés több szempontól is erősítheti és segítheti a kiszámítható működést. A kockázatkezelési folyamatok elősegítik az előre tervezést és a felkészülést a váratlan eseményekre, bizonytalan helyzetekre. A technológiai változásokra is reagálnia kell a kockázatkezelésnek¹³. A rendszeres kockázatértékelések és frissítések segítenek a szervezeteknek nyomon követni és kezelni a kockázatokat, ezáltal növelve a szervezeti alkalmazkodó képességet. Végül, a kockázatkezelési folyamatok átláthatóságot biztosítanak a szervezetek, az érdekelt felek és a piacok számára, ami elősegíti a piaci bizalmat és a stabil működést (Arellano-Gault – Del Castillo 2023).

A különféle iparágakban működő vállalatokhoz hasonlóan a hitelintézetek működésére is vonatkozik számos, a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (International Organization for Standardization, ISO) által jóváhagyott szabvány. A szabványok közül kiemelendő az ISO 37001:2018 antikorrupciós irányítási rendszerek szabványa és az ISO 37301:2021 compliance-menedzsment-rendszerek szabványa. (Utóbbi a 2014. évi megfeleléségsirányítási rendszer létrehozására és működtetésére vonatkozó ISO 19600:2014 ajánlás továbbfejlesztése.) Mindkét szabvány kockázatalapú megközelítést ír elő, és mindkettő a négylépéses Plan-Do-Check-Act (tervezés – cselekvés – ellenőrzés – beavatkozás, PDCA) folyamatfejlesztési ciklust követi. A PDCA modell, mely a Deming nevéhez kötődő „Shewhart-féle tanulási és fejlődési ciklus” továbbfejlesztett változata, a szabványosítás révén támogatja a szervezeteket teljesítményük javításában (Demeter et al. 2008). Míg az ISO 37001 egy szempontra összpontosít, azaz a korrupcióellenes irányításra, addig az ISO 37301 holisztikusan közelíti meg a compliance-menedzsmentet. Az ISO 37301 fontos része a vállalati kultúra fejlesztése, az etikai és üzleti értékek gyakorlati működésbe való átültetése. Az ISO 37301 bevezetése segít egységesíteni és rendszerezni a compliance-folyamatokat, valamint növeli az átláthatóságot, az arányosságot és a felelősségtudatot.

A bankok és egyéb pénzügyi tevékenységet végző vállalkozások megkerülhetetlen szerepet játszanak a gazdasági rendszerek működésében és működtetésében. A nagyméretű intézmények a pénzügyi rendszer egésze szempontjából fokozott kockázatot jelentenek, mivel esetleges csődjük súlyos tovagyűrűző következményekkel járna (Móra 2019). A hatékony hitelintézeti kockázatkezelés több szempontból is hozzájárul a gazdasági stabilitáshoz. Egyfelől segít a potenciális veszteségek minimalizálásában a proaktív felkészüléssel és a kockázatos események megelőzésével. Ezáltal a gazdasági rendszerek mérsékelhetik a kedvezőtlen hatásokat. Másfelől a robusztus kockázatkezelés elősegíti a bizalom és a stabilitás érzését a szervezeteken belül és a szélesebb piacon is. Ez a megnövekedett bizalom védelemként szolgál a pánik és a piaci ingadozások ellen, hozzájárul a piacstabilizációs erőfeszítésekhez. Továbbá a vonatkozó jogszabályok betartásának biztosításával

¹³ *Staying ahead of change: Real-time compliance management.* <https://www.pwc.co.uk/audit-assurance/assets/pdf/2018-state-of-compliance-study.pdf>. Letöltés ideje: 2024. március 18.

a szervezetek erősítik hírnevüket, valamint csökkentik a szabályozás megsértéséből adódó szankciók valószínűségét, és növelik a társadalmi felelősségvállalás szintjét a pénzügyi világban.

Összefoglalva, a kockázatkezelés általános célja a lehetséges fenyegetések proaktív mérséklése és a nemkívánatos események okozta károk minimalizálása. A törvények, rendeletek vagy a belső irányelvek megsértése miatt a megfelelőségi kockázat veszélyezteti a pénzügyi szervezetek üzleti tevékenységét, pénzügyi eredményeit és hírnevét. A hitelintézetek hatékony kockázatkezelése magában foglalja ezen kockázatok azonosítását, értékelését és mérséklését. Az olyan eszközök, mint a kockázatértékelési módszerek, a kockázatkezelési tervek és a korai figyelmeztető rendszerek kulcsfontosságúak. A három vonal modell biztosítja a kockázatok folyamatos azonosítását és mérséklését, az ISO 37001 és az ISO 37301 szabványok előírásainak követése fokozza az átláthatóságot, ezek együttesen elősegítik a pénzügyi szervezetek szabálykövetését és ezáltal a pénzügyi rendszer kiszámíthatóságát, stabilitását.

4. Innovációs és üzletfejlesztési trendek és kihívások

Üzletfejlesztés alatt a legáltalánosabb megközelítésben a vállalati növekedést elősegítő stratégiákat értjük. Az eszköztár szektoronként, gyakran vállalatonként eltérő, de a szakirodalom elkülöníti a pénzügyi és nem pénzügyi szervezetekre vonatkozó üzletfejlesztési eljárásokat. Az elhatárolás alapja a kockázatvállalás módja. A hagyományos termelő, szolgáltató vállalatok kockázata kimerül abban, hogy nemteljesítés esetén elesik munkája ellenértékétől. Ezzel szemben a pénzügyi szolgáltatásokat nyújtók pénzügyi eszközöket adnak át, ezért kockázatuk arra is kiterjed, hogy az átadott eszközöket esetleg nem kapják vissza (*Imreh 2005*).

Az üzletfejlesztés három pilléren nyugszik: (1) a piaci pozíció erősítése, (2) az eredményesség javítása és (3) a jövőállóság biztosítása. Az üzletfejlesztés célja a vállalkozás jelenlegi helyzetének és piaci potenciáljának felmérése az adott környezeti (társadalmi, jogi, gazdasági és politikai) feltételek figyelembevételével; változások figyelése és reagálás rájuk; alkalmazkodás a nemzetközi trendekhez; új üzleti lehetőségek keresése; szolgáltatás-, termék- és folyamatfejlesztés oly módon, hogy a vállalkozás folyamatosan és fenntartható módon sikeres legyen. A hitelintézeteknél az innováció és az üzletfejlesztés kulcsfontosságú tényezők a versenyképesség fenntartásában és növelésében. Az üzletfejlesztésnek keretet ad a dinamikusan változó szabályozási és technológiai környezet (*Doyle et al. 2014*).

A technológiaalapú új üzleti modellek megjelenése (beleértve a mesterséges intelligenciát, a blockchaint és a kiterjedt adatelemzést) és a digitális pénzügyi szolgáltatások térnyerése egyfelől hatalmas üzleti potenciált hordoz, másfelől új

szabályozási igényeket vet fel¹⁴ (Gerlach et al. 2017; Van den Broek – Van Veenstra 2018; Mishchenko et al. 2021). Az Általános adatvédelmi rendelet (General Data Protection Regulation, GDPR) bevezetése és a pénzpiac szereplőit célzó kibertámadások gyakoribb válása egyszerre jelent új biztonsági kihívásokat és támaszt kötelezettségeket.

Az adatgyűjtés, a mesterséges intelligencia alkalmazása, a hitelintézet és az ügyfél közötti információs és tudás-aszimmetria számos etikai kérdést érint. Az egyes hitelintézetek értékrendje, a képviselt erkölcsi elvek a termékfejlesztéstől a termékinformáción és befektetési politikán át a termékértékesítésig és ügyfélkapcsolatokig hatnak a működésre. Az etikai elvek érvényre juttatásában, az etikai elveket követő munkavállalói, vezetői magatartás ösztönzésében, betartatásában nagy szerep jut a compliance-menedzsment funkcióknak.

A kihívások és trendek megértése és kezelése kulcsfontosságú a vállalatok számára a fenntartható, sikeres üzleti tevékenység érdekében (1. táblázat).

1. táblázat	
A hitelintézeti működést érintő aktuális kihívások és trendek	
Kihívások	Trendek
Gyorsan változó jogszabályi környezet	Elektronikus rendszerű együttműködés a szabályozó hatóságokkal
Növekvő adatmennyiség és komplexitás	Adatvédelem és GDPR
Technológiai kihívások, digitalizáció, diszruptív technológiák és üzleti modellek	AI és csevegőrobot (chatbot) alkalmazása, digitális termékek
Formális és informális környezeti, társadalmi és vállalatiirányítási (Environmental, Social and Governance, ESG) követelmények	Felelős hitelezés és befektetés, közösségi gazdaság (közös felhasználás), jelentéstétel az ENSZ Fenntartható Fejlesztési Célokkal (Sustainable Development Goals, SDG) összhangban

A megosztott főkönyvi technológia (Distributed ledger technology, DLT) és a felhőalapú szolgáltatások elterjedése új lehetőségeket teremt a hitelintézetek számára. A hagyományos adatbázisokkal ellentétben a megosztott főkönyvek nem rendelkeznek központi adattárral vagy adminisztrációs funkcióval. A megosztott főkönyvben minden csomópont minden elemet feldolgoz és ellenőriz, ezáltal regisztrál minden egyes tételt. A megosztott főkönyv statikus adatok, például nyilvántartás, és dinamikus adatok, például pénzügyi tranzakciók rögzítésére is használható. Új lehetőség az intelligens szerződés (okosszerződés, smart contract), ami megkönnyíti a kereskedelmi tranzakciók zökkenőmentes lebonyolítását és elszámolását, valamint megkönnyíti a határokon átnyúló fizetéseket. Az intelligens szerződés önműködő számítógépes program, amelynek segítségével

¹⁴ Compliance on the forefront: Setting the pace for innovation. <https://www.pwc.ch/en/publications/2019/ch-pwc-2019-state-of-compliance-study-final-secured-en.pdf>. Letöltés ideje: 2024. március 18.

a szerződéskötéshez szükséges feltételek teljesülésekor az ügylet automatikusan létrejön harmadik fél bevonása nélkül. Használata lehetővé teszi az erőforrások rugalmasabb kezelését, ugyanakkor a megfelelő technológiai fejlesztést és az adatvédelmi követelményeknek való megfelelést is szükséges bevezetni (*Mishchenko et al. 2021*).

Különös figyelmet érdemel a kriptoeszközök területe, amely széles körben elterjedt. A decentralizált pénzügyi rendszerekben a hagyományos szereplők, például hitelintézetek és központi pénzügyi intézmények mellett új szereplők és üzleti modellek jelentek meg, amelyekre a jelenlegi hagyományos pénzügyi szabályozás nem alkalmazható hatékonyan. Az EU digitális pénzügyi stratégiája mögött meghúzódó filozófia innovációbarát, az uniós jogalkotási kezdeményezések arra töreksenek, hogy felszabadítsák az új technológiákban rejlő lehetőségeket, miközben csökkentik a pénzügyi stabilitást és a fogyasztóvédelmet fenyegető kockázatokat (*Pavlidis 2021*).

2023-ban lépett hatályba az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2023/1114 számú a kriptoeszköz-piacról (Markets in crypto-assets, MiCA) szóló rendelete¹⁵, amely megteremti az egységes uniós szabályozás alapját. A rendelet hazai végrehajtását illetően már az Országgyűlés előtt van az a törvényjavaslat, amely szerint a MiCA megvalósítása és a magyarországi székhelyű kriptoszolgáltatók felügyelete 2026. július 1-ig tartó türelmi idő után az MNB hatáskörébe fog kerülni. Várhatóan más pénzügyi szolgáltatókhoz hasonlóan a kripto-szolgáltatók is, ha rendelkeznek EU-tagállamban működési engedéllyel, más tagállamokban is működhetnek határon átnyúló szolgáltatóként (regisztrációs kötelezettség mellett). Ez azt jelenti, hogy a fogadó ország jegybankja (ideértve az MNB-t is) csak korlátozott jogkörben jár el; esetükben prudenciális és fogyasztóvédelmi felügyeletet gyakorolhat¹⁶.

A digitális működési ellenálló képességről szóló, az Európai Bizottság által kiadott 2022/2554 számú rendelet¹⁷ (Digital Operational Resilience Act, DORA) célja szerint annak hozzá kell járulnia a hitelintézetek és pénzügyi vállalkozások ellenálló képességének növeléséhez a különféle működési kockázatokkal szemben, valamint az azokra való gyorsabb reagáláshoz, ideértve a kiberfenyegetéseket, az informatikai zavarokat és más, technológiával kapcsolatos kockázatokat. A digitális technológia új kockázatokat és kihívásokat jelent a működési rugalmasság tekintetében (*Grima*

¹⁵ Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2023/1114 rendelete (2023. május 31.) a kriptoeszközök piacairól, valamint az 1093/2010/EU és az 1095/2010/EU rendelet, továbbá a 2013/36/EU és az (EU) 2019/1937 irányelv módosításáról (EGT-vonatkozású szöveg) L 150/40, 2023. 6. 9. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023R1114>. Letöltés ideje: 2024. június 6.

¹⁶ Fokozott befektetői kockázattal járhatnak a kriptoeszközök, kriptotőzsdék. MNB, sajtóközlemény. <https://www.mnb.hu/sajtoszoba/sajtokozlomenyek/2024-evi-sajtokozlomenyek/fokozott-befektetoi-kockazattal-jarhatnak-a-kriptoeszkozok-kriptotozsdek>. Letöltés ideje: 2024. március 18.

¹⁷ Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2022/2554 rendelete (2022. december 14.) a pénzügyi ágazat digitális működési rezilienciájáról, valamint az 1060/2009/EK, a 648/2012/EU, a 600/2014/EU, a 909/2014/EU és az (EU) 2016/1011 rendelet módosításáról (EGT-vonatkozású szöveg). PE/41/2022/INIT. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A32022R2554>

– Marano 2021). Az európai felügyeleti hatóságok (EBA, EIOPA és ESMA) négy szabályozástechnikai standardtervezetet (Regulatory Technical Standards, RTS) és egy végrehajtás-technikai standardtervezetet (Implementing Technical Standards, ITS) is publikáltak. E szabványokkal egységes és harmonizált jogi keretet kívánnak biztosítani az információs és kommunikációs technológiákat érintő kockázatkezelés, a jelentősebb események bejelentése és a harmadik felek kockázatkezelése terén. A DORA nyomán a pénzügyi vállalkozások is felelősek lesznek a számukra szolgáltatást nyújtó fintech-cégek megfelelőségéért. Ennek a kiterjesztett felelősségnek számos hatása lehet a pénzügyi innovációra. Feltételezzük, hogy a szigorúbb átvilágítási, ellenőrzési eljárások biztosítják, hogy csak robusztus és biztonságos innovációk valósuljanak meg. Ez kezdetben lassíthatja a pénzügyi innováció ütemét, de hosszú távon valószínűleg biztonságosabb, megbízhatóbb és fenntarthatóbb pénzügyi innovációkhoz vezet, és egyben növeli az ügyfelek innovatív pénzügyi megoldásokba vetett bizalmát.

A pénzügyi technológia kétségtelenül a pénzügyi szolgáltatások leggyorsabban változó területe, mely jelentős kihívások elé állítja a piaci szereplőket, a jogalkotót és a felügyeleti hatóságokat. Forradalmasítja a pénzforgalmat, a hitelkezelést, a részvényt piacokat, a szabályozási megfelelést, gyakorlatilag a pénzügyi szolgáltatások minden szegmensét. Eközben a szabályozók és felügyelvek, több lépéssel lemaradva, igyekeznek felzárkózni a legújabb innovációkhoz. Bár a jogalkotás terén történik előrelépés (például az Európa Tanács 2024. május 21-én jóváhagyta a mesterséges intelligenciára vonatkozó szabályok harmonizálásáról szóló rendeletet), a jelenlegi helyzet szerint az „azonos kockázat, azonos szabályozás” elve még nem érvényesül minden területen¹⁸ (Kerényi – Müller 2019).

Az üzleti folyamatokat támogató technológiai alapú megoldások, például adatbányászat, adatelemzés és mesterséges intelligencia alkalmazása több etikai szempont érvényesítését igényli. Alapvetően az adatvédelmet a GDPR-hez hasonló szabályozások betartásával, az adatgyűjtés és -felhasználás átláthatóságának megőrzésével kell biztosítani. Az automatizálás jelentősen növelheti a hitelintézetek hatékonyságát, de nem mentesíti őket döntéshozatali felelősségük alól, továbbra is elszámoltathatóságra kell törekedni. Az automatizált rendszerek eszközök, melyek az emberi döntéshozatalt támogatják, de nem helyettesítik. Éppen ezért a pénzügyi szervezetek, hitelintézetek szervezeti kultúrájában, eljárásaiban az etikus gyakorlatok szerepe a jövőben is megmarad, és várhatóan felértékelődik.

¹⁸ Európai Unió Tanácsa (2024): *A mesterséges intelligenciáról szóló rendelet: a Tanács zöld utat adott a mesterséges intelligenciára vonatkozó – a világon az első – jogszabálynak* – Consilium (europa.eu). Sajtóközlemény. <https://www.consilium.europa.eu/hu/press/press-releases/2024/05/21/artificial-intelligence-ai-act-council-gives-final-green-light-to-the-first-worldwide-rules-on-ai/>. Letöltés ideje: 2024. június 06.

Az üzletfejlesztés magában foglalja a vállalati növekedést elősegítő stratégiákat, amelyek ágazatonként és szervezetenként eltérőek. A fő pillérek közé tartozik a piaci pozíció erősítése, a hatékonyság javítása és a jövőbeni stabilitás. Az olyan technológiai fejlesztések, mint az AI, a blokklánc és a digitális pénzügyi szolgáltatások lehetőségeket és egyben szabályozási kihívásokat is jelentenek. A GDPR-hez, a MiCA-hoz, a DORA-hoz és a többi releváns szabályozáshoz való alkalmazkodás, a nekik való megfelelés mind üzleti kihívásokat jelent, ami termék- és folyamatfejlesztéseket indukál az egyes szervezeteknél és beszállítói hálózataikban.

5. Eredmények, javaslatok

A pénzügyi ágazatban a megfelelési funkciót eredetileg a szabályozási ellenőrzés miatt vezették be; jelentősége azonban kibővült, a mindennapi üzleti tevékenység szerves részévé vált. A folyamatosan fejlődő jogi és szabályozási környezet a megfeleléskezelést egyre összetettebb tevékenységgé tette, és a hagyományos megközelítések újraértékelése vált szükségessé. Az elmúlt kb. két évtizedben előtérbe került a megfelelés kockázatalapú megközelítése, és az erőforrásokat a leginkább kockázatos megfelelési témákra, jogterületekre (pl.: fogyasztóvédelem) összpontosítják. A megfelelési kockázatok azonosítására, értékelésére, mérséklésére és nyomon követésére elengedhetetlen a strukturált és szisztematikus módszertan, mert ez lehetővé teszi a következetes beavatkozást, a visszamérést és az adatok ismételt felhasználását (*Esayas – Mahler 2015*).

A szabályozási keretek gyors változása, fontosságának növekedése üzleti szempontból (is) értelmezhető, és olyan lehetőségeket kínál a pénzügyi szervezetek számára, amelyek az üzleti teljesítményben is megmutatkoznak. A hatékony compliance-menedzsment jelentősen növeli az üzletfejlesztési potenciált azáltal, hogy erősíti a különböző piacokon (például vevők, beszállítók, befektetők, munkavállalók) értelmezhető reputációt, az üzleti bizalmat, javítja a szolgáltatás minőségét és az ügyfélélményt. A goodwillhez hozzájárul, hogy a compliance bizalmat és hitelességet épít az érdekelt felek körében, erősítve ezzel a vállalat hírnevét. A gyakorlatban ezt szabványok, irányelvek szerinti működéssel és rendszeres auditokkal érik el, a compliance-ből kiinduló termék- vagy folyamatfejlesztések hatása pedig a márkák megítélésében és az érdekelt felek visszajelzésein keresztül mérhető. Az iparági szabványoknak való megfelelés révén növekszik a szolgáltatásminőség, a következetes, határidőre történő és pontos teljesítés. Ez szintén mérhető, nyomon követhető az ügyfél-elégedettség mérésével és a compliance-audit eredményeivel. Az ügyfélélmény javulása számszerűsíthető a panaszkezelés, a vevőmegtartás és a problémás incidensek mutatószámain keresztül. Többek között ezek a mutatószámok, indikátorok igazolhatják a compliance-menedzsment hatását az üzletfejlesztésre.

Nem szabad figyelmen kívül hagynunk azokat az álláspontokat sem, amelyek a túlszabályozás veszélyeire hívják fel a figyelmet. Kétségtelen, hogy mind az Európai Unióban, mind Magyarországon robusztus szabályrendszer jött létre a pénzmosás megelőzése és a terrorizmus finanszírozása elleni fellépés jegyében, vagy újabban az Oroszország elleni szankciók és a törvények betartása kapcsán. Az ezen szabályoknak való megfelelés a pénzügyi compliance egyik központi területe. Vannak azonban arra utaló jelek, hogy a pénzügyi intézetek az ügyfél-átvilágítás során néha túlzott körülményességgel járnak el. Különösen igaz ez a külföldi tulajdonossal, ügyvezetővel rendelkező, illetve az atipikusnak tekinthető üzleti tevékenységet folytató ügyfelekre, még akkor is, ha esetükben nincs konkrét kockázati elem. A bankok, attól tartva, hogy a felügyelet gyakorlatukat utólag nem találja megfelelőnek, szankcionálja az ügyfeleket (például elutasítja a számlanyitási kérelmet). A problémát vállalkozások esetében az átláthatóság vagy a bizonyítható operatív tevékenység hiánya jelentheti. Az üzletágak ezért gyakran akadálynak, „üzletromboló tényezőnek” tekintik a pénzügyi megfelelést, különösen akkor, ha azt tapasztalják, hogy a gyakorlat kettősséget mutat. Például a vállalkozási üzletág megtagadta a számlanyitást, de a lakossági üzletág hajlandó számlát nyitni ugyanannak az ügyfélnek, jóval magasabb költségekkel (*Fogarasi 2022*). A probléma megoldása kiszámítható, átlátható, az ügyfelek számára érthető szabályozás lehet. Az Európai Bankhatóság is erre mutatott rá 2022-es jelentésében, hangsúlyozva, hogy „az indokolatlan kockázatmentesítés és a nem hatékony pénzmosás elleni gyakorlat a jogszerű ügyfelek kirekesztését eredményezheti”¹⁹.

A megfelelésbiztosítás és az üzleti fenntarthatóság előmozdítása érdekében az alábbiakat javasoljuk:

1. A vezetőknek a compliance-rendszerek tekintetében stratégiai elköteleződés és egyben eljárási összhang kialakítására kell törekedniük, amely összekapcsolja ezeket a funkciókat a vállalat üzleti céljaival. Másodsorban az egy szegmensben tevékenykedő, azaz jelen esetben a hitelintézetek tapasztalatait, kiépített rendszereit partnerségi viszony keretében egymás között megosztva a rendszer összhangjára kell törekedni. Mindemellett közös megfigyelő rendszerek kialakításában is csoportos kölcsönösség szükséges, ami lehetővé teszi az információcserét és az együttműködést a szervezetek között. Ellentmondásosnak tűnik, hogy a megfelelési gyakorlatok megosztását javasoljuk, miközben amellet érvelünk, hogy ezek hozzájárulnak a vállalat versenyelőnyéhez. A valóságban a megfelelési és kockázatkezelési rendszerek nagymértékben szervezetre szabottak, az egyes szervezetek igényeihez, cél- és értékrendszeréhez és környezetéhez igazodnak. A megfelelés alapelvei hasonlóak, de az elvek

¹⁹ EBA (2022): *Opinion of the European Banking Authority on 'de-risking'*. EBA/Op/2022/01. European Banking Authority, január 5. https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Opinions/2022/Opinion%20on%20de-risking%20%28EBA-Op-2022-01%29/1025705/EBA%20Opinion%20and%20annexed%20report%20on%20de-risking.pdf. Letöltés ideje: 2024. június 06.

megvalósítása egyedi, és jelentősen eltérhet a szervezetek között. Továbbá a compliance terén bevált jó gyakorlatok megosztása közös cél az üzleti szereplők között, mert elősegíti a stabil és megbízható piaci környezetet. Az információcsere mérsékelheti a rendszerkockázatokat. Az együttműködésen alapuló megközelítés a piac egésze számára előnyös, hozzájárul egy robusztusabb, rugalmasabb üzleti ökoszisztémához.

2. A technológia fel- és kihasználható a megfelelési kockázatok csökkentésére. A technológiai innováció és az innovatív megközelítések által a szervezetek képesek a compliance-folyamatokat eredményesebben működtetni és növelni a teljesítményt (*Deloitte 2015*). Az automatizáció (az adatelemzés, kérdőíves kutatás, adatösszesítés, hibakeresés stb.), a chatbot és a mesterséges intelligencia alkalmazása csökkentheti az időigényes és költséges feladatokat, és csökkenti az emberi hibákat, tévedéseket. A legújabb technológiák segítségével olyan statisztikai mutatók állhatnak rendelkezésre, amelyek beépíthetők a kockázatmegelőzési rendszerbe, és hozzájárulnak a változtatások üzletfejlesztési hatásának méréséhez (például a termékfejlesztés, a fogyasztóvédelem, vagy az ügyfélkapcsolatok területén).
3. A vállalati compliance funkció a külső és belső szabályok, normák betartatása mellett a vállalat által meghatározott etikai normák érvényesüléséért is felelős (például az ISO 37301 szabvány szerint). A szokásos compliance-eszközrendszerrel – így a compliance-eljárásokkal, munkajogi szankciókkal stb. – nem mindig észlelhetők, kezelhetők az etikai problémák (*Törcsváry 2023*). A dolgozói visszajelzések gyűjtése, elemzése támogatja a menedzsmentet az integritás kultúrájának ápolásában, az alkalmazottak érdekeinek összehangolásában és a hosszú távú szervezeti siker elősegítésében.

6. Következtetések

A compliance szervezeti egység a jogi előírások és erkölcsi-etikai elvek mentén meghatározza a működés kereteit, és a keretek betartásának biztosításával, valamint a keretek túllépésének szükséges és arányos szankcionálásával támogatja a vállalat céljainak elérését. Tanulmányunk a megfelelés, a kockázatkezelés és az innováció közötti kapcsolatokra és ezeknek az üzletfejlesztéshez való hozzájárulására igyekezett rávilágítani. A compliance-szemlélet érvényesítése a szabályozási megfelelés mellett olyan üzleti hozzáadott értékkel bírhat, amely a vállalati stratégiában, termékfejlesztésben, kockázatértékelésben, az ügyfélművelésben és az eredményességben is megmutatkozik. A hitelintézeteket vizsgálva bemutattuk, hogy a szabályozások betartása jellemzően elősegíti azt a szervezeti belső környezetet és kultúrát, ahol létrejöhet az innováció és a fenntartható növekedés. Az innovációt és a kiválóságot előtérbe helyező belső környezet, amely figyelembe

veszi a külső és belső szabályozásokat és a kapcsolódó megfelelésbiztosítási folyamatok dinamikus természetét, hozzájárulhat a pénzügyi szervezetek és ezáltal a gazdaság stabilizálásához és fejlesztéséhez (Novak et al. 2015).

Napjaink üzleti környezetében az innovációval és vállalati fejlesztéssel összefonódó, hatékony compliance-kockázatkezelés elengedhetetlen minden vállalat számára, így a hitelintézetek számára is. Ezek az egymással összefüggő menedzsment-területek jelentősen befolyásolják a vállalat teljesítményét, hosszú távú hírnevét és üzleti fenntarthatóságát. Fontos a teljes szervezetre kiterjedő megközelítések alkalmazása (Haelterman 2022). A compliance-kockázatok menedzsmentjének hatóköre kiterjed valamennyi üzleti területre és a támogató háttérterületekre is.

Felhívtuk a figyelmet a jelenségre, amikor a pénzintézetek, pusztán a felügyeleti eljárástól és szankcióktól való félelem miatt, „indokolatlan kockázatmentesítést”, vagy hibás pénzmosás elleni gyakorlatot folytatnak²⁰. Ez egyrészt felveti a jogalkotók és a felügyelet szerepének fontosságát abban, hogy a szabályozás átlátható, kiszámítható, az ügyfelek számára is ismert és értelmezhető legyen. Másrészt szemléletváltást indokol a pénzintézetek részéről. Be kell látniuk, hogy a banki megfelelés nem hatósági, hanem szolgáltatási tevékenység, melynek célja sokrétű, de semmiképpen sem az ügyfelek elriasztása. A gazdasági szereplők érdekeit is az szolgálja, ha a compliance hatékonyan képes kiszűrni a ténylegesen kockázatot jelentő szereplőket, de nem nehezíti szükségtelenül a kockázati elemmel nem járó emberek, vállalkozások és egyéb szervezetek ügyfélle válását (Fogarasi 2022).

A tanulmány legfontosabb megállapításai az alábbiakban foglalhatók össze:

1. A compliance-menedzsment interdiszciplináris terület, ezért a jogi, az üzleti szakértők és a kockázatkezelési szakemberek közötti együttműködés kulcsfontosságú a compliance-kockázatok hatékony azonosításához, értékeléséhez és kezeléséhez.
2. A compliance-folyamatok (pl.: tervezés, monitoring, incidenskezelés stb.) vezetők általi folyamatos felülvizsgálata és fejlesztése elengedhetetlen a változó üzleti környezethez és a szabályozási követelményekhez való naprakész alkalmazkodáshoz. Ezenfelül a döntéshozók (polgári, munkaügyi, büntetőjogi) felelősséggel tartoznak a vállalat teljesítményéért és a nyilvánosságra hozott információkért. A vezetőknek kiemelkedő a szerepük a compliance-tudatosság és -kultúra kialakításának és megerősítésének támogatásában és elősegítésében (Teichmann – Wittmann 2024).
3. A jogalkotó, szabályozó és a felügyelő szervek döntő szerepet játszanak a megbízható, stabil és fenntartható pénzügyi piaci környezet biztosításában.

²⁰ Lásd a 10. lábjegyzetet.

Feladatuk többek között olyan szabályok, szabványok és ajánlások kialakítása, melyek a piac integritásának és átláthatóságának biztosítását támogatják, és ösztönzik a körültekintő kockázatkezelési gyakorlatokat, a vállalatvezetőknek és a döntéshozóknak pedig fel kell ismerniük a compliance, a kockázatkezelés és az innováció érintkezési területeit. Ehhez célravezető folyamatokat, rendszereket és irányelveket kell kidolgozniuk, amelyek lehetővé teszik a szervezet számára, hogy teljesítse jogi kötelezettségeit, mérsékelje a kockázatokat és ösztönözze az innovációt.

Felhasznált irodalom

Ambrus István (2020): *A compliance jelentése és alapkérdései*. <https://jogaszvilag.hu/cegvilag/a-compliance-jelentese-es-alapkerdesei/>. Letöltés ideje: 2024. június 13.

Ambrus István – Farkas Ádám (2019): *A compliance alapkérdései: Az etikus vállalati működés elmélete és gyakorlata*. Budapest, Wolters Kluwer Kiadó. <https://doi.org/10.55413/9789632959344>

Arellano-Gault, D. – Del Castillo A. (2023): *The Promises and Perils of Compliance: Organizational factors in the success (or failure) of compliance programs*. Berlin, Boston: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110749113>

Benedek Petra (2014): *A vállalati compliance értékelése*. *Vezetéstudomány*, 45(7–8): 29–39. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.07.03>

Benedek Petra (2019a): *Compliance menedzsment a szolgáltatási szektorban*. PhD-értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola.

Benedek Petra (2019b): *Compliance menedzsment a pénzügyi szolgáltatásokban*. *Munkaügyi Szemle*, 62(4): 41–51.

Bognár Ferenc – Szentes Balázs – Benedek Petra (2023): *Compliance Risk Assessment in the Banking Sector: Application of a Novel Pairwise Comparison-based PRISM Method*. *Complexity*, 2023, 9165815. <https://doi.org/10.1155/2023/9165815>

Braun, T. (2019): *Compliance Norms in Financial Institutions: Measures, Case Studies and Best Practices*. Palgrave Macmillan Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-24966-3>

Deloitte (2015): *The changing role of compliance*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-financial-changing-role-compliance.pdf>. Letöltés ideje: 2024. március 18.

Demeter Krisztina – Gelei Andrea – Jenei István – Nagy Judit (2008): *Tevékenységszervezés*. Aula Kiadó, Budapest.

- Dénesné Orcsik Judit (2023): *Compliance a pénzüintézetek életében – elvárások és ajánlások*. Wolters Kluwer, július 4. <https://www.wolterskluwer.com/hu-hu/expert-insights/compliance-penzintezetek-eleteben>. Letöltés ideje: 2024. március 18.
- Doyle, E. – McGovern, D. – McCarthy S. (2014): *Compliance–innovation: integrating quality and compliance knowledge and practice*. Total Quality Management & Business Excellence, 25(9–10): 1156–1170. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.914641>
- Esayas, S. – Mahler, T. (2015): *Modelling compliance risk: a structured approach*. Artificial Intelligence and Law, 23(3): 271–300. <https://doi.org/10.1007/s10506-015-9174-x>
- Esayas, S. – Mahler, T. – Seehusen, F. – Bjørnstad, F. – Brubakk, V. (2015): *An integrated method for compliance and risk assessment*. 2015 IEEE Conference on Communications and Network Security (CNS), Florence, Italy, pp. 568–576. <https://doi.org/10.1109/CNS.2015.7346870>
- Fogarasi Réka (2022): *Pénzüintézeti compliance – Egy kötelező tevékenység egyre diszfunkcionálisabb gyakorlása*. Aliant (alianthungary.com), január 12. <https://alianthungary.com/penzintezeti-compliance-egy-kotelezo-tevekenysegyre-diszfunkcionalisabb-gyakorlasa/>. Letöltés ideje: 2024. június 6.
- Gerlach, J. – Stryker, N. – Matsuo, A. – Dookhie, R. (2017): *Harnessing data and analytics to transform compliance*. KPMG. <https://www.canadianinstitute.com/wp-content/uploads/2017/10/KPMGHarnessing-data-analytics-to-transform-compliance.pdf>. Letöltés ideje: 2024. március 18.
- Grima, S. – Marano, P. (2021): *Designing a Model for Testing the Effectiveness of a Regulation: The Case of DORA for Insurance Undertakings*. Risks, 9(11), 206. <https://doi.org/10.3390/risks9110206>
- Haelterman, H. (2022): *Breaking Silos of Legal and Regulatory Risks to Outperform Traditional Compliance Approaches*. European Journal on Criminal Policy and Research, 28: 19–36. <https://doi.org/10.1007/s10610-020-09468-x>
- Homolya Dániel (2012): *A bankok által alkalmazott működési kockázatkezelési módszerek és az intézményméret viszonya*. Hitelintézeti Szemle, 11(2): 111–142. <https://www.bankszovetseg.hu/Content/Hitelintezeti/homolya-daniel-111-142.pdf>
- IIA (2020): *Az IIA “Három vonal” modellje – A “három védelmi vonal” aktualizált verziója*. Institute of Internal Auditors. <https://www.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>. Letöltés ideje: 2024. március 18.

- Imreh Szabolcs (2005): *Vállalkozásfejlesztés, mint a kis- és középvállalkozások hálózatosodásának ösztönzése*. Doktori értekezés. Szegedi Tudományegyetem Közgazdaságtani Doktori Iskola. https://doktori.bibl.u-szeged.hu/id/eprint/490/3/de_3454.pdf. Letöltés ideje: 2024. június 6.
- Jacsó Judit (2019): *A compliance fogalmáról és szerepéről a gazdasági életben*. Miskolci Jogi Szemle, 14(1. különszám): 82–91.
- Jacsó Judit (2020): *Compliance-menedzsment szerepe és jelentősége a vállalatokon belül*. Miskolci Jogi Szemle, 15(4. különszám): 72–82.
- Jenei Tünde (2016): *Leggyakrabban használt kockázatkezelési modellek összehasonlítása*. International Journal of Engineering and Management Sciences, 1(1), 22. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.22>
- Kerényi Ádám – Müller János (2019): *Szép új digitális világ? – A pénzügyi technológia és az információ hatalma*. Hitelintézeti Szemle, 18(1): 5–33. <https://doi.org/10.25201/HSZ.18.1.533>
- Kocziszy György – Kardkovács Kolos (2020): *A compliance szerepe a közösségi értékek és érdekek védelmében – Elmélet és gyakorlat*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634545972>
- Liber Ádám (2009): *A belső visszaélés-jelentési rendszer jogi követelményeiről I. rész*. Gazdaság és Jog, 2009/2: 11–16. <https://szakikkadatbazis.hu/doc/8717997>. Letöltés ideje: 2024. június 6.
- Mishchenko, S. – Naumenkova, S. – Mishchenko V. – Dorofeiev D. (2021): *Innovation risk management in financial institutions*. Investment Management and Financial Innovations, 18(1): 190–202. [https://doi.org/10.21511/imfi.18\(1\).2021.16](https://doi.org/10.21511/imfi.18(1).2021.16)
- Móra Mária (2019): *Tíz évvel a válság után, Gondolatok a pénzügyi szabályozás reformjáról*. Gazdaság és Pénzügy, 6(4): 332–385. <https://doi.org/10.33926/GP.2019.4.1>
- Novak, P.J. – Arnold, W.A. – Henningsgaard, B. – Hozalski, R.M. – Kessler, K. – LaPara, K.T.L. – Parrella, A. – Rogacki, L. – Thompson, C. – Thorson, R. – Zimmerman, R.A. – Bott, C.B. – Daigger, G.T. – Neethling, J.B. (2015): *Innovation Promoted by Regulatory Flexibility*. Environmental Science & Technology, 49(24): 13908–13909. <https://doi.org/10.1021/acs.est.5b05394>
- Pavlidis, G. (2021): *Europe in the digital age: regulating digital finance without suffocating innovation*. Law, Innovation and Technology, 13(2): 464–477. <https://doi.org/10.1080/17579961.2021.1977222>

- Stevens, R. – Dykstra, J. – Everette, W.K. – Mazurek, M.L. (2020): *It Lurks Within: A Look at the Unexpected Security Implications of Compliance Programs*. IEEE Security & Privacy, 18(6): 51–58. <https://doi.org/10.1109/MSEC.2020.3014291>
- Teichmann, F.M.J. – Wittmann, C. (2024): *Compliance cultures and the role of financial incentives*. Journal of Financial Crime, 31(1): 226–232. <https://doi.org/10.1108/JFC-06-2022-0135>
- Törcsváry István (2023): *A vezetés szerepe a belső kontrollrendszer kialakításában*. Acta Wekerleensis: Gazdaság és Társadalom, 2023(1): 35–49.
- Van den Broek, T. – Van Veenstra, A.F. (2018): *Governance of big data collaborations: How to balance regulatory compliance and disruptive innovation*. Technological Forecasting and Social Change, 129: 330–338. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.040>