

**A MAGYAR NEMZETI BANK
FELÜGYELŐ BIZOTTSÁGA
AZ MNB ETIKAI KÓDEXÉVEL ÖSSZEFÜGGÉSBEN KEZDEMÉNYEZETT
VIZSGÁLATÁHOZ
KÉSZÜLT
ZÁRÓDOKUMENTUM**

Készült: a Magyar Nemzeti Bank Felügyelő Bizottsága részére
Vizsgálatvezető: Dr. Szényei Gábor András

2018. április 10.

Tartalomjegyzék

1. A vizsgálat előzményei, bevezetés	7
2. Ethos és szabályozás.....	9
2.1. A szervezet létokából fakadó belső alkotmánya, valamint az azt normatív kifejező és védő jogi és etikai normák.....	9
2.2. Állam, az állami szervek, s a nemzeti bank a politikai közösség szolgálatában: az integritásvédelem a helyes működés „immunrendszere” – az integritás eredendő és e kockázatokat növelő tényezőiről.....	9
2.3. Az állampolgárok szemszögéből tekintve a feddhetetlenség követelménye együttes és oszthatatlan a kormányzat egésze és az összes állami szerv vonatkozásában	11
2.4. Felelősség etikai elvei a közpénzügyi szektorban, különös tekintettel a jegybankokra: általános és hivatásetikai elvárások	12
2.5. A kormányzáshoz szükséges integritás éltető eleme a közbizalom: felelősség-felelősségre vonhatóság és bizalom, valamint a 'jó kormányzás' bizalomhoz kötöttsége	14
2.6. Személyes és intézményi integritásvédelem: a nemzeti bankokra vonatkozó „belső” és „külső” etikai kódexekről, a felelős értelmezés követelményeiről, valamint a nemzeti bank felelős vezetéséhez szükséges felelősségi rendszerről.....	20
2.7. A nemzeti bank 'jó kormányzása' a kormányzat által végzett kormányzás perspektívájából - a jegybanki vezetés jogszabály alá rendeltsége és a parlamenti beszámolási kötelezettség	23
2.8. Állami feladatokat végző kormányzás csak politikai kormányzati felhatalmazottságon alapulhat ...	26
2.9. Jogfilozófiai elméleti megfontolások a Magyar Nemzeti Bank 2014-es és a jelenleg hatályos etikai kódexéről.....	27
2.10. Az etikai kódex, mint a nemzeti bank közösségének, erkölcsi kollektív identitásának normatív dokumentuma	35
2.11. Jog és erkölcs viszonya – egy etikai kódex helyes filozófiai, természetjogias megközelítési kerete	37
2.12. Etikai kódex a jog és az erkölcs határán: etikai felelősség a (közszolgálati) munkajogban.....	39
2.13. Fegyelmi vétség, méltatlanná válás, bizalomvesztés és etikai vétség – meghatározások, kapcsolási pontok és elhatárolások	41
2.14. Etikai kódex az integritásvédelem szempontjából: integritási szabályok, etikai és fegyelmi felelősség.....	43
2.15. A jog és az erkölcs viszonya a jogpozitivisták megközelítésben.....	45
2.16. Egy jó példa: az angol központi bank etikai kódexe	46
2.17. A magatartásirányítás két formája, avagy etikai kódex és/vagy magatartási kódex?	47
3. Vezetői összefoglaló	49
3.1. A vizsgálat irányvonalainak általános összefoglalása	49
3.2. A vizsgálat eredményeinek bemutatása.....	51
3.2.1. A nemzetközi szervezetek által kiadott vállalatirányítási (Corporate Governance) ajánlások 2008-as pénzügyi válságot követő változásai	51
3.2.2. Az etikus működés intézményrendszere.....	54
3.2.3. A központi bankok speciális helyzete.....	56

3.2.4. Az MNB irányítási, szabályozási struktúrája; az etikai kódex és a kapcsolódó szabályozások helye a szabályozási rendszerben	57
3.2.5. A központi banki etikai kódexek összehasonlítása.....	58
3.2.6. Kereskedelmi banki legjobb gyakorlat	61
3.2.7. A Magyar Nemzeti Bank és a közszféra etikai szabályzatainak összehasonlítása.....	62
3.2.8. A jövő: hogyan érhető tetten az új irányvonal a nemzetközi példákban?	63
3.2.9. Etika az informatikában.....	65
4. Megállapítások és megfontolásra ajánlott részletes javaslatok összefoglalása területenként.....	68
5. Határozati javaslatok	98
6. A Nemzetközi elvárások érvényesülése a Magyar Nemzeti Bank által alkalmazott etikai modellben	99
6.1. Az egyes nemzetközi szervezetek által kiadott vállalatirányítási (Corporate Governance) ajánlások 2008-as pénzügyi válságot követő változásai.....	99
6.1.1. Az ajánlások felülvizsgálatáról.....	99
6.1.2. Az újonnan megalkotott ajánlások.....	109
7. Az etikus működés intézményrendszere	116
7.1. Etikai kódex, magatartási kódex.....	116
7.2. Az alapelvek, sztenderdek és a szabályozás szerepe.....	117
7.3. Compliance és üzleti etika	117
7.4. A vállalati kultúra formálásának eszközei.....	119
7.4.1. A kultúra megerősítésére vonatkozó specifikus ajánlások	120
7.4.2. A kultúra szerepe az általános vállalatirányítási elvek érvényesülésében.....	128
7.5. A vállalati kultúra felmérése, kulturális mutatók, a reputáció	131
8. A központi bankok speciális helyzete	133
8.1. A válság előtt	133
8.2. Általános trendek	133
8.3. A nem pénzügyi kockázatok kezelése.....	134
8.4. A válság után	135
9. A központi banki etikai kódexek összehasonlítása	137
9.1. Az eurorendszer etikai keretrendszere	138
9.1.1. Általános rendelkezések.....	138
9.1.2. Belföldi kereskedelem tilalma.....	139
9.1.3. Érdek összeütközések szabályozása.....	139
9.1.4. Ajándékok és meghívások elfogadása.....	139
9.2. Az EKB által javasolt legjobb gyakorlatok	139
9.3. Az egyes központi bankok etikai kódexeinek összehasonlítása	141
9.3.1. Etikai kódex- magatartási kódex, az egyes témakörök részletes szabályozására, az etikai keretrendszer	143

9.3.2. Ki jegyzi a kódexet; milyen jelentőséget tulajdonít a kódexnek a vezetőség	145
9.3.3. Személyi hatály.....	146
9.3.4. Érvényesíthetőség, szankciók.....	146
9.3.5. Compliance terület fő funkciói, szervezeti elhelyezkedése	147
9.3.6. A kódexben megjelenített elvek	147
9.3.7. Konkrét szabályok: összeférhetetlenség, ajándékozás, bennfentes kereskedelem, egyéb.....	147
9.4. A Magyar Nemzeti Bank etikai kódexe az európai jegybankokkal való összehasonlítás tükrében..	149
9.4.1. Etikai kódex-magatartási kódex, az egyes témakörök részletes szabályozására, az etikai keretrendszer	150
9.4.2. A kódex készítői, jegyzői, nyilvánossága; milyen jelentőséget tulajdonít a kódexnek a vezetőség	151
9.4.3. Személyi hatály.....	152
9.4.4. Érvényesíthetőség, szankciók.....	152
9.4.5. Compliance terület fő funkciói, szervezeti elhelyezkedése, az etikai biztos.....	153
9.4.6. A kódexben megjelenített elvek és konkrét szabályok	154
10. Kereskedelmi banki legjobb gyakorlat.....	155
10.1. A kereskedelmi bankok vizsgálatának relevanciája.....	155
10.2. A compliance és etikai szabályrendszer történeti fejlődésének rövid összefoglalása	155
10.2.1. A compliance funkció kialakulása- Észak-Amerika, Európai Unió	155
10.2.2. Magyarország.....	156
10.3. A második védelmi vonal.....	157
10.4. A kialakítandó szabályozás rendszere	158
10.4.1. Etikai és magatartási kódexek.....	159
10.4.2. Szabályzatok.....	160
10.5. A compliance területek egyéb funkciói	162
10.5.1. Oktatás, a compliance tudatosság növelése	163
10.5.2. Tanácsadás	163
10.5.3. Felügyeleti, ellenőrzési funkció	164
10.6. A compliance szabályok megsértésének szankciói.....	164
10.7. Compliance trendek	164
11. Az MNB és a közsféra etikai szabályzatainak összehasonlítása	165
11.1. Bevezetés.....	165
11.2. A közszolgálati hivatás-etika története Magyarországon.....	165
11.3. Az összehasonlítás módszertana	166
11.3.1. Értékelési mátrix.....	166
11.3.2. Scoring.....	166

11.3.3. SWOT elemzés.....	168
11.4. Az etikai kódex és a kapcsolódó szabályozások helye a szabályozási rendszerben	168
11.4.1. Az MNB Etikai kódexének helye az MNB irányítási, szabályozási struktúrájában	168
11.4.2. A vizsgált közigazgatási etikai kódexek helye a szabályozási struktúrában	169
11.5. Az MNB etikai kódexe.....	169
11.5.1. Létrejötté, hatálya	169
11.5.2. Felépítése, kiemelt rendelkezések	170
11.5.3. Az MNB-kódex SWOT elemzése	171
11.6. A Magyar Köztisztviselői és Állami Tisztviselői Kar Hivatásetikai kódexe.....	171
11.6.1. Létrejötté, hatálya	171
11.6.2. Felépítése, kiemelt rendelkezések	172
11.6.3. Az MKK-kódex SWOT elemzése.....	173
11.7. Az Állami Számvevőszék Etikai Alapelvei.....	173
11.7.1. Létrejötté, hatálya	173
11.7.2. Felépítése, kiemelt rendelkezések	174
11.7.3. Az ÁSZ Alapelvek SWOT elemzése	175
11.8. A Gazdasági Versenyhivatal etikai szabályzata	176
11.8.1. Létrejötté, hatálya	176
11.8.2. Felépítése, kiemelt rendelkezések	176
11.8.3. A GVH-Szabályzat SWOT elemzése	177
11.9. A Nemzeti Adó- és Vámhivatal etikai kódexe.....	177
11.9.1. Létrejötté, hatálya	177
11.9.2. Felépítése, kiemelt rendelkezések	178
11.9.3. A NAV Kódex SWOT elemzése.....	178
11.10. Etikai szabályzatok összehasonlítása, az alkalmazott mátrix	179
11.10.1. Az egyes etikai szabályzatok részletes összehasonlítása	179
11.10.2. Az egyes etikai kódexek összehasonlításával kapcsolatos megállapítások összefoglalása	211
12. A jövő: hogyan érhető tetten az új irányvonal a nemzetközi példákban?	214
12.1. Felügyeleti kezdeményezések	214
12.1.1. A felügyeleti tevékenységekkel kapcsolatos nemzetközi ajánlások	214
12.1.2. A felügyelet szerepe és felelőssége.....	215
12.1.3. A banki kultúra és az etikai sztenderdek felügyeleti vizsgálata	218
12.1.4. Az egyes felügyeleti és központi bankok kezdeményezései	221
12.2. A felelős társaságirányítási ajánlások (Corporate Governance Code).....	229
13. Etika az informatikában	231
13.1. Etikai kérdések az információtechnológia alkalmazása során	231

13.1.1. A technológiai fejlődés és az etika	231
13.1.2. Netiquette, és azon túl.....	234
13.1.3. Propaganda, technológia, és etika	235
13.1.4. Üzleti és társadalmi aktivitások.....	236
13.2. Új kommunikációs csatornák: közösségi média	237
13.2.1. Nemzetközi pénzügyi szervezetek	237
13.2.2. Európai jegybankok	238
13.2.3. Az MNB szempontjából meghatározó állami szervek	242
13.2.4. A közösségi médiák kezelése.....	244
13.3. 3. Az MNB interneten, informatikai közösségi csatornákon való megjelenésének etikai kérdései.....	245
13.3.1. 3.1 Honlap	245
13.3.2. Községi médiák	250
13.4. Etikai kódexek informatikai vonatkozásai	254
13.4.1. Nemzetközi példák	254
13.4.2. MNB.....	257
13.5. Az MNB-dolgozók számára biztosított informatikai szolgáltatások etikai kérdéseinek szabályozása	258
13.6. Két példa az MNB, mint a nemzetgazdaság meghatározó szereplője etikus magatartásának megjelenésére	259
14. Projektmenedzsment	260
Ábrák jegyzéke.....	264
Táblázatok jegyzéke.....	265
Irodalomjegyzék	266
Projekt adminisztrációhoz tartozó mellékletek jegyzéke	281

1. A VIZSGÁLAT ELŐZMÉNYEI, BEVEZETÉS

A Magyar Nemzeti Bank (a továbbiakban: Magyar Nemzeti Bank, avagy MNB, illetve Jegybank) Felügyelőbizottsága (továbbiakban: FB) határozata alapján¹ Dr. Szényei Gábor 2016 folyamán vizsgálatot vezetett a Bank belső működési kockázatkezelésére vonatkozóan.

A vizsgálat során kézzelfoghatóvá vált, hogy – akár a legnagyobb jogszakmai körültekintéssel is elkészített - közvetlen, direktívában megjelenő elvi szintű, majd pontosan lefektetésre került részletező szabályozások kiegészülni és elmozdulni látszanak az általános erkölcsi elvek kinyilvánításnak igénye/szükségyszerűsége felé. A 2007–2008. évi válság figyelem felhívását követően ezt az általános erkölcsi elvek hangsúlyozására való kiegészülési, ill. elmozdulási igényt az Európai Központi Bank, a FED, más globális pénzügyi szervezetek és egyes jegybankok (ld. az angol jegybank etikai kódexét) által a XXI. század második évtizedében megfogalmazott dekrétumok is hordozzák, azzal, hogy a bennük foglalt magatartási és viselkedési előírások követéséhez erős támaszt látnak pl. a preambulumi szövegkörnyezetben megjelenő általános módú ethoszban.

Mindezek alapján Dr. Szényei Gábor András indokoltnak látta annak megvizsgálását, hogy a Magyar Nemzeti Bank az etikai kódexében és - értelemszerűen - az ahhoz szervesen kapcsolódó szabályozásaiban követi-e ezt a kizárólag jogtechnokrata szabályozásból való elmozdulást az erkölcsiség irányába, és az érintett normatív dokumentumokban miként kerül közvetítésre az általános ethoszi üzenet.

Ennek érdekében a kockázatkezelési vizsgálat záródokumentumában javaslatot tett az MNB etikai kódexének felülvizsgálatára (30. javaslat),² illetve az FB felé határozati javaslattal élt a Magyar Nemzeti Bank Etikai kódexével összefüggő vizsgálat elrendeléséről, melyet a Felügyelőbizottság 35/2017 (III. 31.) sz. határozatában kezdeményezett, és 88/2017 (IX.29.) sz. határozatában a vizsgálati tervet jóváhagyta.

Mint azt a vizsgálatvezető már a működési kockázatkezelés vizsgálata során kifejtette, meggyőződése, hogy a jegybank legnagyobb tőkéje, de legnagyobb kockázata is hitele, reputációja.

A Felügyelő Bizottság sajátos legitimációjából fakadó ellenőrzési joga és kötelessége túlmutat a szabályszerűség vizsgálatának keretén, és ezzel a jegybanki irányítás éthoszána és szabályszerűségének határmezsgéjén végzi feladatát. E körben jelenik meg a jó hírnév és etika témaköréhez kapcsolódóan a jegybanki hitelesség-értékelés, elismertség-értékelés, az irányítási értékek (függetlenség, önzetlenség, elszámoltathatóság, átláthatóság, objektivitás, tisztesség, becsületesség, vezetői képesség), mint származékos értékítéletek.

Erdő Péter bíboros, prímás 2018. január 29-én a Columbia Egyetemen „Vallás és egyház a világi államban” címen tartott előadását a jog és az etika viszonyának taglalása kapcsán, különösen a természetjogias megközelítés jelentőségének elemzéséhez is kapcsolódva ekként zárja: „Már a Genézis könyvében azt olvassuk, hogy a Teremtő látta, hogy mindaz, amit alkotott, igen jó. A zsidó-keresztény örökség tartalmazza azt a meggyőződést, hogy a világmindenség mögött egy személyes és jóindulatú alkotó áll, és hogy ez az Abszolútum kinyilatkoztatta önmagát, hogy kommunikálni akar az emberrel. Mindez pedig túl azon, hogy bizonyos alapvető erkölcsi szemléletet közvetít, ad még valamit, ami talán még ennél is fontosabb. Bizalmat ad egyén és közösség számára. Bizalmat ad abban, hogy bár a saját megismerő képességünk a valóság teljességével nem tart lépést, a számunkra szükséges ismeretekhez és

¹ A Magyar Nemzeti Bank Felügyelőbizottságának 2016-4/XIV. számú határozata a Magyar Nemzeti Bank Felügyelőbizottsága által a Magyar Nemzeti Bank belső működésével kapcsolatos kockázatok kezelésének vizsgálatáról

² Id A Magyar Nemzeti Bank Felügyelőbizottsága, Az MNB belső működés kockázatkezelésének vizsgálatához készült záródokumentum, vizsgálatvezető: Dr. Szényei Gábor András, 2016. november 13. 73.o.

felismerésekhez újra és újra eljuthatunk. Megismerésünk gyengesége tehát nem ad okot arra, hogy feladjuk az igazság keresését és a törekvést a valóságnak megfelelő, helyes cselekvésre.”³

Mindezek az általános ethosz gondolatának megjelenését és normatívában tárgyasulását a keresztényerkölcsiség irányába irányítják. Ez pedig még érzékenyebben előhozza azt az elvi dilemmát, hogy az etikai kódex műfaja egyáltalán alkalmas lehet-e, és ha igen, milyen módon és formában az egy szigorú-etikus létforma 'helyes cselekvés' üzenetének formális intézményesítésére.⁴

Természetesen ezen ontológiai, filozófiai, jogbölcseleti kérdések egy köre jelentősen meghaladja a jelen Felügyelő Bizottság-i vizsgálati jelentés kereteit, de azok felvetése az elméleti alapvetés kiinduló elemeinek tekintendők. Olyan ethoszi kiindulópontoknak, amely - hivatkozva az Alaptörvény említett téziseire - nem csak az MNB-re, hanem az egész magyar közszolgálati szférára vonatkozó egységes szemléletű etikai kódex kialakításának lehetőségét is előrevetíti.

Jelen záródokumentumban éppen ezért a vizsgálatvezető filozófiai, teológiai és jogfilozófiai tanulmányai alapján először a probléma jogfilozófiai alapvetését kívánja felrajzolni: az ethosz és szabályozás összefüggéseivel külön tanulmány keretében foglalkozik (2. fejezet), és csak ezután tér rá a vizsgálat fókuszába tartozó témák kibontására.

Dr. Szényei Gábor András konzervatív gondolkodóként a problémák megoldásánál elsődlegesnek tartja a helyes irány, az alapelvek megfogalmazását, és következtetéseinek levonásánál a dedukció módszerét érvényesíti; - az indukciót és a falszifikációt kontrollként használva - az elmélet felől közelít a gyakorlat fele. Gondolkodásának rendszerszemléletét G.K. Chesterton⁵ allegóriája érzékletesen fejezi ki:

"Képzeliük el, hogy valami okból, teszem azt egy lámpaoszlop miatt, nagy felbolydulás támad az utcán. Befolyásos emberek le akarják azt dönteni. Előkerül egy szürke ruhás szerzetes is, aki nem más, mint a Középkor szelleme, és egy skolasztikus filozófus száraz modorában elkezd magyarázni: "Mindenekelőtt is, testvéreim, vegyük fontolóra, hogy miben áll a Világosság értéke! Mert ha a Világosság jó önmagában..." S ekkor, némiképp menthető okokból a szerzetest leütik. Az emberek mind a lámpaoszlophoz rohannak, tíz perc alatt ledöntik, és hol ide, hol oda szaladgálva gratulálnak egymásnak a középkor szellemét félresöpítő tettehez. Ám ahogy múlik az idő, kiderül, hogy nem is olyan egyszerű a dolog. Voltak, akik azért döntötték le a lámpaoszlopot, mert villanyvilágítást akartak; másoknak a vasra volt szükségük; voltak, akik a sötétséget akarták, mert gonoszak voltak tetteik. Egyesek azt gondolták, hogy a gázlámpa nem világít eléggé, mások meg azt, hogy túlságosan is világít; voltak, akik azért cselekedtek, mert össze akarták zúzni a helyhatóság gépezetét, mások meg azért, mert össze akartak zúzni valamit. És az éjszakában dúl a háború, és senki sem tudja, hogy ki kit csépel. Így azután - fokozatosan és elkerülhetetlenül - ma, holnap vagy holnapután, visszatér a meggyőződés, hogy a szerzetesnek végeredményben igaza volt, mert attól függ minden, hogy miben áll a Világosság filozófiája. Csakhogy: amit megvitathattunk volna a gázlámpa alatt, azt most a sötétségben kell megvitatnunk."⁶

³ Magyar Kurír, Katolikus hírportál, 2017. február 1.

⁴ vö. Patsch Ferenc SJ: „A vallások, mint Krisztus kegyelmének struktúrái” c. értekezése elején így fogalmaz: „Az alapkérdés ez: a vallások valóban üdvösség közvetítői követők számára?” – (Nemzetközi Teológiai Bizottság: A kereszténység és a vallások, Római Dekrétumok VIII., Szent István Társulat, Budapest, 1998., 8.o.

⁵ G. K. Chesterton (1874-1936) filozófus, drámaíró, teológus

⁶ G. K. Chesterton: Eretnekek, esszékötet

2. ETHOS ÉS SZABÁLYOZÁS⁷

(Jogfilozófiai összefoglaló)

2.1. A szervezet létokából fakadó belső alkotmánya, valamint az azt normatív kifejező és védő jogi és etikai normák

Teoretikus vizsgálatunk tárgyához távolabbról közelítve arra kellene mindenekelőtt választ adnunk, hogy milyen szabályozási módokon lehetséges a jog és az erkölcs⁸ adta eszközökkel egy intézmény belső működését a céljához rendelt módon a leghelyesebben szabályozni és irányítani. Ennek feltérképezéséhez azonban szükséges közelebből meghatározni azt, hogy milyen célra rendelt intézményről van szó. A jog és az erkölcs ugyanis nemcsak *normákat* fed, hanem az adott szerv *belső alkotmányát*, mint *belső szerveződési rendszerét* is jelenti. A jogi és az etikai normáknak következképpen az adott szervezett belső *ideális* szerveződési rendszeréhez igazodva kell azt normatív kifejeznie, védeni és fenntartania.

A jelen elméleti vizsgálat-rész tárgya közelebből a Magyar Nemzeti Bank⁹ etikai kódexének vizsgálata olyan tekintetben, hogy milyen jogi és etikai eszközök szükségesek ahhoz, hogy egy nemzeti bank céljának megfelelően a leghelyesebben tudjon működni.

A tágabb perspektívától a specifikusabb felé szűkítve kört, először a jegybankot, mint állami, sőt kiemelt *állami szervet* szemléljük. Először tehát az állami szerv céljának, azaz létokának jog- és politikai filozófiai jellegű meghatározása a feladat, az állam funkciójából kiindulva. Ennek körében vizsgálják a helyes működést (integritást) veszélyeztető tényezőket, jelenségeket, illetve azt, hogy miként, milyen eszközökkel tartható fenn az állami szerv, esetünkben a jegybank létoka, célja és fő feladata szerinti működés.

Vizsgálódásunk megközelítésmódja jog- és politikai filozófiai, miközben más diszciplínák tárgyunkat érintő meglátásait és eredményeit is alkalmazni fogjuk egy konkrét területen, az imént említett tárgykörben.

2.2. Állam, az állami szervek, s a nemzeti bank a politikai közösség szolgálatában: az integritásvédelem a helyes működés „immunrendszere” – az integritás eredendő és e kockázatokat növelő tényezőiről

Az *állam*, mint a politikai közösség szervezetrendszere, létokánál fogva, a *politikai közösség szolgálatában* áll. Ebből következik az, hogy az állam minden szerve is a politikai közösség javáért, azaz annak közjaváért van. A kérdés így az, hogy miként tudják az állam szervei tevékenységüket a *közjó* javára fordítani. A közjó ugyanis nem magától formálódik, hanem *politikai berendezkedés*, intézményesedés és *jó kormányzás* szükséges hozzá. Ez alapján a kérdés akkor már konkrétabban úgy merül fel, hogy milyen az általában vett, illetve az adott politikai közösséget leginkább szolgáló politikai berendezkedés és kormányzás, továbbá, hogy ebből a szempontból tekintve milyen helyet foglalnak el és milyen *szerepet* játszanak, töltenek be mindebben az egyes állami szervek.

Az állam létoka és célja az abban cselekvők számára feladatokat, pozíciókat és azokhoz rendelt felelősségeket keletkeztet. A *felelősség mindig norma alapján keletkezik*, amely jelen esetben az állam politikai közösséget, a közjót szolgáló céljából fakad. A felelősség az annak alapjául álló feladat elvégzésére való *cselekvési felhatalmazottságot*, s a felelősség céljához rendelt *felelősségre-vonhatóságot* egyszerre jelent.

⁷ A fejezetet a vizsgálatvezető Dr. Szényei Gábor András számos jogforrás és filozófiai szakirodalom felhasználásával, Dr. Frivaldszky János: Jogfilozófiai összefoglaló a Magyar Nemzeti Bank etikai kódexének értékeléséről (2018. január 31.) tanulmányát alapul véve készítette

⁸ Az „Ethos és szabályozás” részben az ‘erkölcs’ és az ‘etika’ fogalmakat egymás szinonimájaként használjuk.

⁹ Az „Ethos és szabályozás” részben a ‘jegybank’ fogalmát használjuk egy nemzeti központi bank megjelölésére. Amikor hazánk jegybankjára utalunk, akkor az a szövegkörnyezetből fog kiderülni. Nem törekedtünk arra, hogy egységes fogalommal illessünk hazánk jegybankját, így szerepelni fog a ‘Magyar Nemzeti Bank’, az ‘MNB’, a ‘hazai jegybank’, ‘hazánk központi bankja’, illetve a ‘nemzeti bankunk’, vagy ‘nemzeti központi bankunk’ stb. megnevezés egyaránt.

A jogszabályok biztosítják a helyes, a kielégítő működés keretét, az integritásvédelem pedig azt, hogy egy állami szerv magas céljának, a közjó szolgálatának maradéktalanul megfelelhessen. (Nyilvánvaló, hogy ez utóbbi csakis a *legalitás* (azaz a *jogállamiság*) keretei között, annak bázisán valósulhat meg.) A gyakorlatban nem csupán a legalitás, azaz a jogi szabályozottság és annak való megfelelés, hanem az integritásvédelmi rendszer is szükséges ahhoz, hogy egy állami szerv valóban betölthesse feladatát. Az integritásvédelem az állami szerv egészséges, azaz normális, helyes működéséhez szükséges *immunrendszere*,¹⁰ így amennyiben az gyenge, akkor olyan – tág értelemben vett – *korruptió*s fertőzések érhetik, amelyek alááshatják, delegitimálhatják egész működését. A korruptió *tág, szociológiai értelemben*¹¹ az, amikor a közjó szolgálatának követelménye, vagyis a közérdek a magánérdekkel ütközik, s ez utóbbi szempontjai kerekednek felül. Ennek *veszélye* tehát azon tevékenységeknél van meg a leginkább, amelyeknél a *közszféra a magánszférával találkozik*.¹² A helyes és normális működés esetén az integritásvédelmet ellátó immunrendszer egyszerre több 'betegség', azaz számos kockázat ellen véd, számos integritását fenyegető kockázattal szemben is ellenállóvá teszi az intézményt.¹³

Természetesen a főbb, nagyobb mérvű visszaélékre alkalmat adó kockázati veszély ellen külön-külön szükséges védelmi rendszert kialakítani,¹⁴ viszont lehetetlen az összes lehetséges kockázatot előre számba venni és azokkal szemben hatékony védelemre berendezkedni.

Ez egyrészt *kognitív lehetetlenség*, hiszen a visszaélésekben gondolkodók mindig „egy lépéssel előbb járnak”, ezért csak *utólag* lehet az időközben feltáruló *kockázati réseket* a *szabályalapú* integritásvédelem eszközeivel lefedni.¹⁵ Másrészt a minden lehetséges kockázattal szembeni egyenkénti védelem hézagatlan rendszerének kiépítése és működtetése hatalmas erőforrásokat igényelne.

Ezért minden állami szerv esetében külön-külön szükséges értékelni azt, hogy mekkora a saját helyzetéből fakadó eredendő integritás-, azaz szociológiai értelemű korruptió kockázata. Ehhez mérten kialakított *általános integritásvédelemre* van szükség, s az egyes integritáskockázatokhoz rendelt külön integritáskontrollokra, azaz *speciális integritásvédelmi eszközökre*.

Az '*eredendő integritási kockázatok*' azok, amelyek az állami szerv *alapvető tevékenységei* esetében *állandóan* jelen vannak.¹⁶ Ilyen kockázatokra például a nemzeti bankok rendkívül magas szintű *belső bankbiztonsági rendszert* alakítottak ki és működtetnek, így hazánk jegybankja is.

Természetesen a kockázati réseket folyamatosan fel szükséges tárni, például ilyen terület lehet az egyes bankbiztonsági informatikai (szervezeti) egységek közötti kommunikáció rendszerszintű fejlesztése, finomhangolása.

Nézetünk szerint azonban potenciálisan ilyen eredendő integritási kockázatot jelent a jegybank alkotmányos – szervezeti, személyi és pénzügyi – függetlensége is, amely egyébként annak monetáris politikájára vonatkozik. A jegybank dolgozóit az elnök felügyeli, az elnököt az Országgyűlés felé való beszámolási kötelezettség terheli. Ez a sajátos helyzet természetesen a jegybanki függetlenséggel indokolható, ugyanakkor a 'fékek és ellensúlyok' rendszerében politikai filozófiai és alkotmányelméleti értelemben mindig végiggondolt *tartalommal* kell, hogy *kitöltessék a jegybank Országgyűlésnek való beszámolási kötelezettsége*. Ugyanakkor olyan belső és külső integritásvédelmi mechanizmus szükséges a

¹⁰ Ld. Pulay Gyula: Integritásközpontú vezetés. In Bábosik Mária (szerk.): *Vezetés a közjó szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment*. Állami Számvevőszék, Budapest, Typotex Kiadó. 2017, 171. o.

¹¹ Ezen túl a korruptió jelenségét tág, szociológiai értelemben fogjuk használni, s nem csak büntetőjogi értelmében, ahogy azt a hatályos magyar jogunkban szerepel.

¹² Pulay Gyula: Integritásközpontú vezetés. In Bábosik Mária (szerk.): *Vezetés a közjó szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment*. Állami Számvevőszék, Budapest, Typotex Kiadó. 2017, 176. o.

¹³ Ld. Pulay Gyula: Integritásközpontú vezetés. In Bábosik Mária (szerk.): *Vezetés a közjó szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment*. Állami Számvevőszék, Budapest, Typotex Kiadó. 2017, 171. o.

¹⁴ Pulay Gyula: Integritásközpontú vezetés. In Bábosik Mária (szerk.): *Vezetés a közjó szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment*. Állami Számvevőszék, Budapest, Typotex Kiadó. 2017, 171. o.

¹⁵ Pulay Gyula: Integritásközpontú vezetés. In Bábosik Mária (szerk.): *Vezetés a közjó szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment*. Állami Számvevőszék, Budapest, Typotex Kiadó. 2017, 174-178. o.

¹⁶ Pulay Gyula: Integritásközpontú vezetés. In Bábosik Mária (szerk.): *Vezetés a közjó szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment*. Állami Számvevőszék, Budapest, Typotex Kiadó. 2017, 170. o.

jegybankok esetében, amely az eredendő kockázatot a legminimálisabbra csökkenti. Ilyen lehet egy, az *állami szférára teljes egészére kidolgozott etikai kódex*, illetve a jegybankon belül valamennyi munkatársra irányadó, megfelelő szabályokat és elveket tartalmazó *jegybanki etikai és magatartási kódex*, illetve az Központi Bankok Európai Rendszerében az *Európai Központi Bank* által jelenleg is érvényesített *külső szakmai kontroll eredményeinek hangsúlyos belsővé tétele*.

Az 'integritási kockázatokat növelő tényezők' között véleményünk között szerepel azon *közpénz-vagyontömeg is*, amely *jegybankunk* monetáris politikájának eredményéből jött létre. Az integritásvédelem egyik fontos pillére a feddhetetlenséget biztosítani képes szervezetkialakítás.

2.3. Az állampolgárok szemszögéből tekintve a feddhetetlenség követelménye együttes és oszthatatlan a kormányzat egésze és az összes állami szerv vonatkozásában

A *kormányzat léte megbízáson alapszik*, amellyel a politikai közösség tagjai arra ruházzák fel a megbízott képviselőiket, hogy a *közjó felé kormányozzák a közügyeket*. Ez az alkotmányjogilag szabályozott kormányzati és állami *közmegbízatus* ezen a *közbizalmon* alapszik – azon hiten, azon a bizodalmon tehát, hogy a kormányzat a köz érdekében cselekszik.

Az elmúlt évtizedek pénzügyi visszaélési botrányai a világon arra indították a nemzetközi szervezeteket, s azok tagjait, hogy mivel a *káros jelenségek büntetőjogi üldözése* nem képes azok elejét venni, ezért a *megelőzésre*, az erkölcsi integritás preventív megvédésére, a feddhetetlenség óvására essék a hangsúly. E fogalom első használója, Ien Dales holland belügyminiszter, egy híressé vált beszédében plasztikusan kijelentette, hogy az integritás a *kormányzat egészét* jellemző fogalom, ami *vagy megvan, vagy nincsen*, de lehetetlen „csak egy kicsit” megfelelni ennek.¹⁷ A kormányzat integritásának bármilyen csökkenése, ideértve az állami-közigazgatási szerveket is, a közbizalom csökkenésével jár együtt, amely nélkül nem létezik modern közvetlen képviseleti demokrácia. Ezért szükséges tehát a *kormányzat és az állami legfelső vezetés integritásának védelme annak minden tagja, de a teljes kormányzati-közigazgatási szféra vonatkozásában is*.

Az 'intézményes' és a 'személyes integritás' összefügg és talán össze is mosódik a politikai közösség tagjainak szemében, hiszen a *kormányzat*¹⁸ *egészének* integritása a tét, az tehát, hogy érdemes-e még arra a közbizalomra, hogy a közösség javáért tevékenykedjen. A kormányzás és az arra való felhatalmazottság mindig *bizalmi kérdés*. Ezért érték el az évszázadok alatt az angol parlamenti képviselők, hogy a kormány a parlamentnek legyen felelős és ne az uralkodónak, s ebből az okból kifolyólag csak parlamenti képviselők

¹⁷ Richard Hagedoorn, Melanie Hermus: Integrity in public administration. Responsibilities of the Minister of the Interior and Kingdom Relations. In Leo Huberts, Alain Hoekstra (szerk.): *Integrity management in the public sector. The Dutch approach*. B I O S, The Hague, 2016, 33. o. <https://www.government.nl/binaries/government/documents/reports/2016/01/18/integrity-management-in-the-public-sector-the-dutch-approach/bios-2015-integrity-management-in-the-public-sector-the-dutch-approach.pdf>

A beszéd sokat idézett kulcsrésze a következő: „The Netherlands is a democratic state under the rule of law. That term explicitly encompasses the element of integrity. A government cannot both be a state under the rule of law and not have integrity. The government either has integrity or it does not. A government without integrity cannot enforce the rule of law. A little bit of integrity is not possible. And the administration stands or falls with the integrity of the government: harm to the integrity of the government means no less than that the government loses the confidence of the public. And democracy cannot do without that public confidence. Then there is no longer any democracy. That is a deplorable picture. I share responsibility for securing the integrity of public administration with you. The person who allows harm to integrity damages public confidence in the administration and, thereby, the roots of democracy.” Om de integriteit van het Openbaar Bestuur (About the integrity of Public Administration). Address by the Minister of the Interior, C.I. Dales, at the congress of the Association of Netherlands Municipalities, in Apeldoorn in June 1992. Richard Hagedoorn, Melanie Hermus: Integrity in public administration. Responsibilities of the Minister of the Interior and Kingdom Relations. Richard Hagedoorn, Melanie Hermus: Integrity in public administration. Responsibilities of the Minister of the Interior and Kingdom Relations. i. m. 51. o. Az idézet legfőbb állításai Klotz Péter fordításában: „A kormánynak vagy van integritása, vagy nincs. Nem lehet csak egy kis integritásod. A közigazgatás a kormány integritásával együtt áll vagy bukik; a kormány integritásának bármilyen csökkenése azt jelenti, hogy a kormányzat elveszíti a köz bizalmát és a köz bizalma nélkül a demokrácia sem működhet. Mert akkor nincs többé demokrácia. Ez az ijesztő helyzet.” Klotz Péter: *Az integritás-szemlélet lehetőségei a korrupció elleni fellépésben, különös tekintettel a munkaköri kockázatok elemzésére*. Doktori (PhD) értekezés, NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola, Budapest, 2017. 75. o. <https://akk.uni-nke.hu/document/akk-uni-nke-hu/klotz-peter-doktori-ertekezes.original.pdf>

¹⁸ A 'kormányzat' (government) fogalmát sokszor angolszász, kormányzáselméleti és közpolitikai értelmében használjuk, amelybe beletartozik az állam is – ilyen szemléletben –, azonban mégsem egyenlő azzal.

lehetnek Angliában kormánytagok, mert csak azokban bíznak meg, akik ott ülnek közöttük a parlamenti padsorokban, s így ellenőrizhetők. A közbizalomnak is örvendő *bizalom a parlament és kormány*, valamint a *parlament és a választók viszonylatában* az a legértékesebb demokratikus közkincs, aminek megőrzése érdekében a kormányzati integritás-védelem elsőrendű feladattá vált korunkban.

A neoliberális/neokonzervatív *good governance* ('jó kormányzás') kudarcai után,¹⁹ megerősítésre kerültek az állam koordinatív és ellenőrző funkciói. Ezt fémjelzi a '*jó kormányzat*' vagy a '*jó állam*' neoweberi modellje felé való eltolódás. Ez a *legalitás* és a *közjogi felelősség fokozását* ígéri. Ha azonban a '*jó állam*' programja itt, a *legalitás*, a *jogállamiság* és az *integritás* terén kudarcot szenvedne, akkor különösen nagy felelősség terhelne a kormányzatot és az állam vezetőit, hiszen éppen ott jelentkeznenek a rossz kormányzás elemei, amelyek terén a *good governance* is csődöt mondott, s ahol a legfőbb változásokat ígérték megvalósítani. Továbbá míg a *good governance* esetében – a legrosszabb verzióban – a magánosok fordították a privatizált, kiszervezett stb. szolgáltatni és kezelni szándékozott közjavakat saját javukra, hasznukra, addig a '*jó állam*' megbicsaklott, kisiklott modelljében maga az állam, az állami közmegbízást betöltő személyek, akiket maguk a választók bíztak meg a közjó vitelével az afelé való kormányzással.

Az utóbbi – feltételezett – esetben nyilvánvaló lenne a kormányzati megbízatással és bizalommal való visszaélés, s így a közbizalom elvesztése, mégpedig éppen azokon a területeken – ismételjük –, amelyekre a '*jó kormányzat*'/'*jó állam*' megbízatása kifejezetten szólt a *good governance* neoliberális/neokonzervatív kormányzás zsákutcába jutása után: a *legalitás* megerősítése, az *közjogi átláthatóság* és az *elszámoltathatóság* megvalósítása, a *közjogi felelősség* fokozott érvényesítése, a *közjó* elkötelezett szolgálata stb.

Mindezek következtében az integritás biztosítása a kormányzat, mint intézményrendszer szintjén, valamint a teljes állami szférában, de kiemelten az ott ténykedők személyes integritása vonatkozásában, elsőrendű feladatként jelentkezik egy közjót valóban szolgálni kívánó '*jó állam*' effektív kiépítéséhez. Különösen azon közszféra-szegmensekben, ahol kiemelten jelentkezik az integritás-kockázat, s ez minden államban a *közpénzügyek* szférája.

2.4. Felelősség etikai elvei a közpénzügyi szektorban, különös tekintettel a jegybankokra: általános és hivatásetikai elvárások

A központi nemzeti bank, a jegybank állami szerv – még ha nem is államigazgatási szerv²⁰ –, amely kiemelt állami feladatot lát el, amelynek való megfelelés okán független. Továbbá nemcsak *közpénzt kezel*²¹ (többek között a Kincstár számláját vezeti),²² hanem mint jegybank független *sui generis* (teljesen atipikus, más kategóriákba be nem sorolható) állami szerv²³ – az MNB részvénytársasági formában működő jogi személy, amelynek egyetlen részvénye az állam tulajdonában van²⁴ –, ezért kiemelt jelentősége és azáltal indokolt nagymérvű alkotmányos függetlensége révén az szükséges, hogy *kiemelt közpénzügyi jogi és etikai normák* vonatkozzanak rá.

¹⁹ Vö. Frivaldszky János: Jó kormányzás a neokonzervatív/neoliberális korszak után: a közjóra irányuló szubszidiárius-relacionális kormányzás felé. *IUSTUM AEQUUM SALUTARE*, IX, 2013/2. 21-82. o.

²⁰ 2010. évi XLIII. törvény „A központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról” 1. § https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1000043.TV

²¹ „Az MNB (...) vitathatatlanul közfeladatot lát el, és közpénzzel gazdálkodik”. 8/2016. (IV. 6.) AB határozat az Országgyűlés 2016. március 1-jei ülésnapján elfogadott, a Magyar Nemzeti Bankról szóló 2013. évi CXXXIX. törvény módosításáról szóló ki nem hirdetett törvény 4. §-ának a Magyar Nemzeti Bankról szóló 2013. évi CXXXIX. törvény 162. § (4) és (7) bekezdéseit megállapító rendelkezései alaptörvény-ellenességének megállapításáról. Indokolás (16) <http://public.mkab.hu/dev/dontesek.nsf/0/0E2BE7972D40CA0DC1257F710051F921?OpenDocument>

²² „Az MNB vezeti a kincstári egységes számlát.” 2013. évi CXXXIX. törvény a Magyar Nemzeti Bankról. 145. § (1) a) https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300139.TV

²³ Az MNB hatályos jogunk szerint nem minősül sem „Központi államigazgatási szerv”-nek, sem „Autonóm államigazgatási szerv”-nek, de „Önálló szabályozó szerv”-nek sem. 2010. évi XLIII. törvény „A központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról” 1. § https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1000043.TV

²⁴ 2013. évi CXXXIX. törvény a Magyar Nemzeti Bankról. 5. § (1) – többes számban fogalmazva, (4) https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300139.TV

Ezért a Központi Bankok Európai Rendszeréhez tartozó minden nemzeti központi bank, s így az MNB is, – többek között – nagyon magas szintű korrupcióellenes jogi és bankbiztonsági informatikai védelmi rendszerrel rendelkezik. Mint láthattuk, minden jegybank pusztán helyzeténél fogva eredendő integritáskockázati helyzetben van. Ezt tudatosították az EU jegybankjai és ennek megfelelően hatékony rendszert hoztak létre a pénzügyi visszaélések ellen és az integritás védelmében. Az eredendő integritáskockázat mellett azonban azonosítani szükséges az *integritás-kockázatokat növelő tényezőket* is, s ez intézményenként, országonként változhat. Az integritásvédelem ugyanis nem állhat meg a *büntetőjogi értelemben vett visszaélések teljes kizárására* való törekvésben, hanem minden *egyéb jogszabálysértést* is ki kell zárni, sőt, az abba átfordulni képes *visszásságokat* és *szabálytalanságokat* is ki kell szűrni, s főleg kialakulásuk megelőzése az égetően sürgető feladat.

Az általában vett *közpénzügyek* tekintetében általános és hivatásetikai követelmények merülnek fel.²⁵

Az 'általános etikai elvárások' Kocziszky György meghatározásában ezek:

- a.) közjó szolgálata,
- b.) átláthatóság,
- c.) szabályozottság,
- d.) hasznosság.

A 'hivatásetikai', azaz a specikus követelmények pedig – szintén Kocziszky György meghatározása szerint – a következők:

- a.) kiszámíthatóság,
- b.) személyes felelősség,
- c.) kötelességtudat.

A nemzet központi bankja esetében a szabályozottság, s azon belül a *legalitás* elvét kiemelten fontosnak tekintjük egyrészt azért, hogy a *monetáris politika* felelős viteléhez a *törvény által garantált* megfelelő önállósága, *függetlensége* biztosítva legyen, másrészt azért is, hogy az is törvényileg garantáltassék, hogy függetlensége ne terjedjen túl e kereteken. Ez utóbbinak jogi szabályozását az teszi szükségessé, hogy a jegybank rendkívül nagymértékű közpénzt kezel.

Ennek megfelelően a jegybanktörvényünk nagyon szigorú és részletes szabályokat tartalmaz e közpénz mikénti kezelésére.

Egy nemzeti központi bank felelős és hatékony monetáris politikát vinni képes alkotmányos helyzetéhez szükséges tehát a jegybank és annak elnökének/kormányzójának a *kormányzati szervektől való szervezeti, személyi és pénzügyi alkotmányos függetlensége*; az tehát, hogy önállóan legyen felelős a monetáris politikáért, s ebben ne legyen se utasítható, se befolyásolható.

A jegybanki függetlenség egyik fő biztosítója, hogy a Központi Bankok Európai Rendszeréhez tartozó országok jegybankjainak elnökét – azon túl, „ha már nem felel meg a feladatai ellátásához szükséges feltételeknek” – csakis *súlyos kötelezettségszegés* esetén lehet *felmenteni*.²⁶

²⁵ Kocziszky György: Közpénzügyek etikája. In Bábosik Mária (szerk.): *Vezetés a közjó szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment*. Állami Számvevőszék, Budapest, Typotex Kiadó. 2017, 27. o.

²⁶ „A nemzeti központi bankok statútumának rendelkeznie kell különösen arról, hogy a nemzeti központi bank elnökének hivatali ideje legalább öt év. Valamely nemzeti központi bank elnökét kizárólag abban az esetben lehet hivatalából felmenteni, ha már nem felel meg a feladatai ellátásához szükséges feltételeknek, vagy ha súlyos kötelezettségszegést követett el. Az erre vonatkozó határozatot az érintett elnök vagy a Kormányzótanács a Biróság előtt megtámadhatja e szerződés vagy az annak alkalmazására vonatkozó bármely jogi rendelkezés megsértésére hivatkozva. Ezt az eljárást, az esettől függően, az intézkedés kihirdetésétől vagy a felperessel történő közlésétől, illetve ennek hiányában attól a naptól számított két hónapon belül kell megindítani, amikor arról a felperes tudomást szerzett. (kiemelés tőlem: F. J.)” Jegyzőkönyv a Központi Bankok Európai Rendszere és az Európai Központi Bank Alapokmányáról. 14.2. Az Amszterdami Szerződéssel (HL C 340., 1997.11.10., 1. o.), a Nizzai Szerződéssel (HL C 80., 2001.3.10., 1. o.), a 2003/223/EK tanácsi határozattal (HL L 83., 2003.4.1., 66. o.) és a Cseh Köztársaság, az Észt Köztársaság, a Ciprusi Köztársaság, a Lett Köztársaság, a Litván Köztársaság, a Magyar Köztársaság, a Máltai Köztársaság, a Lengyel Köztársaság, a Szlovén Köztársaság és a Szlovák Köztársaság csatlakozásának feltételeiről, valamint az Európai Unió alapját képező szerződések kiigazításáról szóló okmánnyal (HL L

Teoretikusan még fontosabb azonban, hogy olyan szabályokat tartalmazó *etikai kódex lehetne akár* mind az egész *kormányzati legfőbb vezetői* (miniszterek, államtitkárok) és *állami vezetői*²⁷ szférára vonatkozóan, mind magára a *jegybank* tekintetében, amelyeknek az a célja, hogy a jegybank elnök személyes integritásának és a jegybank intézményi integritásának védelmét is szavatolja. k azáltal, hogy nem csupán a súlyos, hanem a *kevésbé súlyos kötelezettségszegés és etikailag visszás cselekedet* lehetőségét is minimálisra szorítják vissza.

A miniszterelnök, illetve a Kormány alá tartozó állami vezetők esetében maga a *miniszterelnök* érvényesíthetné a következményeket. Tudatában vagyunk annak, hogy a jogi és a politikai felelősség hazai állami rendszerében ez az etikai felelősség nagyfokú újdonság lenne, azonban megérheti nézetünk szerint a kockázatot az integritásvédelem ügyének kiemelt védelme, illetve az állami és kormányzati szféra erkölcsösen működő jellegébe vetett társadalmi hit további szilárdítása érdekében.

2.5. A kormányzáshoz szükséges integritás éltető eleme a közbizalom: felelősség-felelősségre vonhatóság és bizalom, valamint a 'jó kormányzás' bizalomhoz kötöttsége

a. A 'bizalom' szektorokat, társadalmi alrendszereket átlépő jellege

A *bizalom* erkölcsi jellegű, az egész szervezetet éltető, „limfa”-hatása révén, mind a köz-, mind a magánszférában szektorokat átlépő jellegű, azaz az egyik szektorban fellépő bizalomvesztés áthathat más társadalmi szektorokra is. Nem csupán a pénzügyi szektor egyes alrendszerein belül bír ilyen áthatással, hanem egyes társadalmi alrendszereken belül is, ha az azokban tevékenykedő szereplők között van személyes átfedettség vagy bármiféle összetartozást (szolidaritási, anyagi érdekeltségi, rokoni, baráti, felelősségi viszonyt stb.) feltételező kapcsolat.

b. Bizalom szükséges a pénzügyi közvető rendszer működtetéséhez és a politikai rendszer/közösség jó kormányzásához: az etikus viselkedés és a bizalom „kéz a kézben jár” a kormányzás milyenségének megítélésében

Ha a bankrendszerrel szemben bizalomvesztés lép fel, akkor az a teljes pénzügyi szektorra kihathat. Ha egy nemzeti bank részese az állami jó kormányzás folyamatának, s ebben adott esetben esetleg hiányosságokat mutatna fel, vagy ha az intézményi kormányzásának egyes elemei nem éppen a jó kormányzás jegyeit mutatnák, akkor az az egész kormányzat „jóságának” megítélésére kihathat.

Mivel a bizalmon alapszik a teljes a.) *pénzügyi közvetítő rendszer* működése, de a b.) *demokratikus közvetett politikai képviseleti rendszer* is, így ezekben az emberi tevékenység *etikus* jellege a meghatározó, még ha szakracionálisok mentén, funkcionálisan működő alrendszerekről van is szó mindkettő esetében. Mivel voltaképpen *személyek tevékenysége* minősül etikusnak, illetve etikai szempontból kétségesnek vagy éppen etikátlannak, ezért a *több társadalmi alrendszerben egyszerre tevékenykedő személyek* révén az egyes társadalmi rendszerek megítélése egymással összefügghet: az állami kormányzásnak valamiképpen – kizárólag elméletileg - része a nemzeti bank tevékenysége is, így az ebben való esetleges

236., 2003.9.23., 33. o.) módosított, az Európai Közösséget létrehozó szerződéshez csatolt jegyzőkönyv (HL C 191., 1992.7.29., 68. o.) – nem hivatalos, összevont változat. https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/hu_statute_2.pdf

²⁷ Az „állami vezető” fogalmát nem az alábbi, hatályos tételes jogunkban foglalt módon használjuk, hanem jog- és politikai filozófiai értelemben, s így, ilyen megközelítésben a jegybank elnöke is ‘állami vezető’:

A „2010. évi XLIII. törvény a központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról” a következőképpen definiálja az állami és a politikai vezetőket:

„6. § (1) Állami vezetők

a) a miniszterelnök,
b) a miniszter,
c) az államtitkár,
d) a közigazgatási államtitkár,
e) a helyettes államtitkár.

(2) Politikai vezetők az (1) bekezdés a)-c) pontjában meghatározott állami vezetők.

(3) Szakmai vezetők az (1) bekezdés d)-e) pontjában meghatározott állami vezetők.”

bizalomcsökkenés kihathat a politikai rendszer gerincét adó állami kormányzat megítélésére is. Egy nemzeti bank tehát inkább a nemzeti gazdasági-pénzügyi rendszer része, de meghatározó állami szervként a pénzügyi és gazdasági (állami) kormányzás részét is képezi. A kulcsfontosságú személyek kettős szerepe révén viszont különös módon erős az említett áthatás: ha a nemzeti bank elnöke, mint az állami pénzügyi szektor első számú képviselője (pénzügyi-gazdasági alrendszer), s mint egy nagyon széles hatáskörű független állami szerv vezetője (politikai alrendszer) nagyfokú bizalmat élvez, akkor ez kihatással van a *teljes állami kormányzás megítélésére* is; amennyiben viszont bizalomvesztés állna be, akkor a politikai rendszer működése egészére, magára az állami kormányzás minőségére vetülhetne árnyék.

A közpolitika-elemzés és a kormányzáselmélet szemléletmódja a valós működésmechanizmust tekinti, azaz a.) a kormányzással érintett egyes társadalmi alrendszereket működésmechanizmusaikban, valamint az egyes b.) állami intézményrendszereken is átlépően vizsgálja a *kormányzás folyamatát*. Ebben realista, hiszen a kormányzást végző személyek révén – alrendszereken és állami intézményeken átlépő módon –, ebből az optikából tekintve, egységes a kormányzás; másrészt a kormányzás *kimeneti* jellegét értékelve is a kormányzás vagy jó – átlátható, a közösség közjává szolgáló, törvényes, hatékony stb. – vagy pedig nem az – természetesen ezek között számos átmenet létezik. Az viszont nem képzelhető el, hogy egy olyan kormányzat tevékenységét tekintsék a politikai közösség tagjai összességében „jó”-nak, amelynek legfőbb állami vezetőinek tevékenysége, etikai megítélését tekintve, esetleg ellentmondásos, vagy esetleg egyenesen negatív ítélet alá esik a közérzésben, a közvéleményben. A kormányzás „jóságának” megítélése következőképpen egységes, amely annak szereplőinek tevékenységéből adódik össze, mégpedig sokszor nem racionális módon, hanem választói benyomások, percepciók révén. A legutóbbi pénzügyi világválság után, teoretikus szinten pedig a társadalmi rendszerelméletek leáldozásával párhuzamosan (pl. Niklas Luhmann elmélete hatásának elhalványulása) az alrendszerekben és az ezekben működő intézményekben szereplő *személyek tevékenysége* manapság a meghatározó, s nem egy-egy *alrendszer hatékony funkcionális működése*, ami a procedurális jellegű pusztán hatékony működés révén korábban *rendszer szintű legitimitást* adott, adhatott. Nem egy-egy alrendszer hatékony funkcionális működésére esik tehát manapság a hangsúly, hanem az intézmények humándimenziójától függő fenntartható működésére. Ennek kulcseleme az *etikus működés*, s az abba vetett *közbizalom*. Ez a közbizalom, mint társadalmi tőke teszi lehetővé a működését, s adja hozzá a *társadalmi támogatottságot*, azaz a *szociológiai* értelmű *legitimitást*. Nem az önmagában vett rendszerműködés van tehát napjainkban a jó kormányzás-vizsgálatok homlokterében, minthogy sem egy-egy alrendszer, de egy intézmény sem tud „etikus” lenni, vagy közbizalmat élvezni, hanem csakis annak meghatározó szereplői, képviselői.

E szereplők közösen osztoznak a kormányzat felelősségében, s ezért a megítélésük is korrelatív, egymástól függő. Az etikus viselkedés *egész személyiséget átható* jellege okán elképzelhetetlen, hogy egy adott személy a közsférában eljárva cselekvésében kifejezetten etikus legyen, s mindeközben tudatosan vállaljon *közös politikai felelősséget* etikátlan viselkedést tanúsító kollégákkal. Az ember tevékenysége a közmegítélés alapján a közsférában vagy etikus, vagy nem az. A választópolgár leegyszerűsítő megközelítésben az állami szerv vezetője vagy a *közösség java* mellett elkötelezett, vagy pedig a *magánjava* mellett. Természetesen a cselekvők valós motivációs bázisát tekintve a legtöbbször nem ilyen fekete-fehéren jelennek meg a döntési alternatívák. A kormányzás jóságát azonban nem a kormány tagjai vannak hivatva megítélni, hanem a politikai közösség tagjai, a választók. Ez utóbbiak szemében továbbá az ember *magánérkölcse* a közviszonyokban gyakorolt magatartásának etikusságával is összefüggést mutat, még ha nem is mindig szorosat és közvetlent. Egy magánszférában etikátlanul viselkedő emberről nem gondolják a politikai közösség tagjai, hogy erkölcsös, azaz a közjót követő magatartást fog tanúsítani állami, politikai megbízatásában. (E megdönthetetlen vélelem minimumát maga a jogrend is szankciójával érvényesíti, amikor bizonyos bűncselekmények elkövetőit a közügyek gyakorlásától is eltiltják.)

c. A pénzügyi közvetítő rendszer fokozott bizalom-igényéről korunkban

A jelenlegi pénzügyi világ-rendszer már jelentősen *közvetített tranzakciókon* és nem *személyközi relációkon* nyugszik. Nem a kölcsönadó és a pénzügyi termék végfogyasztója lépnek tehát egymással közvetlenül kapcsolatba, amely a pénzügyi rendszer bizalmának gerincét képezte hajdanán, hanem

többszörös áttételeken keresztül realizálódnak a bonyolult pénzügyi termékek konstrukciói.²⁸ Ezért a jellegét tekintve mindig *interszjektív természetű bizalom*, annak megmaradt megnyilvánulásai, különös jelentőségre tettek szert korunkra. A bizalom ugyanis valóban hangsúlyosan *személyközi dimenzióban érvényesülő* valóság. Mint láthattuk, az intézmények működésébe vetett bizalom ('intézményi bizalom')²⁹ is voltaképpen az intézményrendszert működtető kulcsszereplőkbe vetett bizalmon alapszik ('személyek iránti bizalom'). A bizalom a szerzett személyes tapasztalatok eredménye, azaz *személyes percepció* révén az interperszonális viszonyokban átélte, s ezért ott megragadható *morális valóság*. Amennyiben a *személyközi valóság visszaszorul* a jelen pénzügyi intézményrendszer működésmechanizmusából, minthogy az – többszörösen áttételezett – tranzakció-központúvá lesz, akkor a bizalom-igény az intézményrendszerre szorul vissza. Csakhogy ez nehezen megfogható valóság, minthogy bízni végső soron csak személyekben lehet. Ezért felbecsülhetetlenül megnövekszik a megmaradt személyes, *személyközi dimenzió megbízhatóságának* a súlya.

A bankvezetők, ill. a bankfelügyeletet ellátó nemzeti pénzügyi hatóságok vezetőinek *etikus tevékenységébe vetett bizalom*, illetve hit hatványozott szereppel bír manapság, minthogy a pénzügyi rendszerek befektetői és pénzügyi fogyasztói, mint emberek számára, alig megfoghatóak már a sokszorosan közvetített pénzügyi tranzakciók működésmechanizmusai. Egyrészt rendkívül *bonyolultak*, másrészt egyre *virtuálisabbak*, harmadrészt egyre inkább *közvetítettebbek*. Mindezek a *személytelenséget* fokozzák, miközben minden intézményrendszer normális hétköznapi működése, az erre irányuló alapvető emberi igény miatt, bár többszörösen közvetített formában, de mégis *emberi bizalmon*, az emberek *beléjük vetett bizalmán* nyugszik. Az imént vázolt folyamatok miatt minden, ami személyes és személyközi maradt még a pénzügyi rendszerben, az annál inkább hatványozottan bizalomfüggő, sőt „bizaloméhes”. Azon „arcok”, amelyekkel még azonosítható az egyre kevésbé megragadható pénzügyi rendszer, magukra vállalják személyükben, „arcukkal” a teljes pénzügyi rendszer bizalmi tőke igényét. Különösen áll ez a nemzeti központi bankokra. A kereskedelmi bankok, pénzintézetek emblematikus vezetőinek személyei, „arcai” tehát, amelyekből csak néhány van egy országban, a *teljes pénzügyi szektor hitelességének őrei* kell, hogy legyenek a pénzügyi fogyasztók s a befektetők felé egyaránt. Emellett pedig a pénzügyi szervezetek felügyeletét ellátó szerv vezetője, betöltött pozíciója által a pénzügyi fogyasztók és befektetők szemében a teljes pénzügyi rendszer „élő lelkiismeretének” szerepébe kerül.

d. A jegybank presztízseről: elvárások és abban való csalódások egyes nemzetközi példákon keresztül

Minden szervezet helyes irányítási és szabályozási rendszere mikéntjének megállapításához először is annak fő feladatából szükséges kiindulni. Egy ország jegybankjának a legfőbb feladata a közjó, s így végül is a polgárok jóléte érdekében az *árstabilitás őrzése*, amelyet a *monetáris politikája* révén valósít meg.³⁰ Nézetünk szerint e tekintetben emblematikus lehet Jens Weidmann-nak, a *német szövetségi bank* elnökének szakmai filozófiája és ehhez köthető hivatásethosza.³¹ Általános érvénnyel jelenthetjük ki, hogy a német szövetségi bank az állami intézmények között a legnagyobb közbizalomnak örvendő Németországban; a stabilitás bástyáját látják benne a német polgárok immáron évtizedek óta. Elég csak e

²⁸ Vö. „In the debate on ethics and finance hosted by the IMF on 12 October, which I referred to earlier, Bank of England Governor Mark Carney spoke of how finance, over time, became much more transactional rather than relational – in a word, the growing number of intermediaries tended to break the connection between the original service provider and the end-customer, which had earlier formed the basis of trust-building in the industry.” Daniel Mminele: Ethics in finance and financial markets. Address by Mr Daniel Mminele, Deputy Governor of the South African Reserve Bank, to the South African Chapter of ACI – The Financial Markets Association, Johannesburg, 28 October 2014. 4. o. [https://www.resbank.co.za/Lists/Speeches/Attachments/421/ACI%20Speech%20281014%20\(2\).pdf](https://www.resbank.co.za/Lists/Speeches/Attachments/421/ACI%20Speech%20281014%20(2).pdf)

²⁹ Az 'intézményi bizalom' fogalmát és annak politológiai értelmű tartalmát leginkább Boda Zsolt járta hazánkban körül publikációiban.

³⁰ A német szövetségi bank esetében például, annak honlapján, a monetáris politikájának feladatáról, annak céljáról értekezve miután megállapításra került, hogy a stabil pénz egy értékes közjószág (*public good*), azaz közjó-elem, többek között ezt írják:

„A stable currency is the foundation of a healthy economy. It protects savers and income earners from the erosion of wealth while promoting growth and employment.”

https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Standardartikel/Tasks/Monetary_policy/monetary_policy.html.

https://www.bundesbank.de/Navigation/EN/Tasks/Monetary_policy/monetary_policy.html

³¹ https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Lebenslaeufer/weidmann_jens.html Értékelő bemutatását ld: Magyar Nemzeti Bank: Jegybanki vezetők – háttéranyag. 2015. április 2. 19-21. o. <file:///C:/Dokumentumok/jegybanki-vezetok.pdf>

vonatkozásban azon szállóigét idézni, amit még Jacques Delors, az Európai Bizottság elnöke mondott 1992-ben a német szövetségi bankba vetett közbizalom mértékéről és jellegéről: „Not all Germans believe in God, but they all believe in the Bundesbank.”³²

A központi (jegy)bank elnöke az állam pénzügyi (monetáris) kormányzását végző szerv felelős vezetője. Tevékenységét azonban maximálisan a törvényeknek megfelelően kell végeznie. Mivel kiemelten fontos állami feladatot lát el, s mivel e monetáris policy-alkotás tekintetében független, ezért *felelőssége* minden, a bank tevékenységét érintő lényeges kérdésben *személyes* kell, hogy legyen, még a jegybank *vállalatai vonatkozásában is*. E felelősségét nem háríthatja el. E szemléletben értelmezendő nézetünk szerint az *osztrák jegybank* pénzverdét érintő gyanú megalapozottsága esetén a felelősség.³³ A jegybank vezetősége ugyanis úgy köteles kialakítani a belső irányítási szervezetrendszerét, hogy az visszaélésre ne legyen alkalmas, s úgy köteles a kockázatokat folyamatosan értékelni és kezelni, hogy a jegybank feddhetetlen maradjon. Láthattuk, hogy milyen rendkívüli bizalmat élvez a polgárok körében a német jegybank, ami ennek megfelelő erkölcsi makulátlanságot feltételez annak elnöke részéről, s ami egyben az általa viselt kivételesen nagy felelősség semmiféle elhárítására, de még korlátozására sem ad módot.

Ha a pénzügyi rendszer hatósági ellenőrzésének az állami szerve is egyben a jegybank, akkor felbecsülhetetlen a bizalmi tényező súlya, ami annak vezetőjének *személyére személy szerint* helyeződik. Továbbá, ha a jogszabályoknak megfelelően a pénzügyi (gazdasági) kormányzást is támogatja áttételes, mégpedig *monetáris politikai* eszközökkel,³⁴ akkor a tág értelemben vett állami kormányzat bizalmi terhének egy részét is átvállalja, természetesen csakis áttételes módon. A *kormányzás* mindig *felelősséggel* jár, s az nagy bizalmi legitimációt igényel.

Egy nemzeti központi bank vezetője akkor igényli tehát a legtöbb bizalmat, amennyiben a legtöbb felelősséget hordozza, mivel a

³² Different views on the Deutsche Bundesbank - Academic and political voices.

https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Standardartikel/Topics/2012_08_01_55_years_different_views_deutsche_bundesbank_academic_and_political_voices.html

³³ „Az osztrák jegybank (OeNB) pénzverdéje, az OeBS ösztűz alatt van, miután felmerült a gyanú, hogy több volt menedzsere eurómilliókat tett zsebre külföldi megrendelések kapcsán. Az OeBS Ausztria mellett külföldre, többek között a közel-Keletre is vállalt megrendeléseket, ezek közül több most az osztrák hatóságok nagyítója alatt van, miután korrupciós gyanú merült fel a volt vezetéssel szemben. A nyomozás keretében eddig letartóztatták az OeNB egyik volt vezetőjét és két bécsi ügyvédet, akik a gyanú szerint résztvettek a manőverekben. A Die [Presse információi szerint](#) mintegy 14 millió eurós kárt okoztak az ügyvéden keresztül végrehajtott pénzmozgások, amelyek során az összegek illegálisan vándoroltak vissza az OeBS tisztségviselőihez. Az érintettek mindegyike cáfolja, hogy törvénytelen cselekedetet hajtott volna végre, ugyanakkor a lap emlékeztet arra, hogy a pénzverdével kapcsolatban már 2008-ban és 2009-be is merült fel gyanú. Az OeBS letartóztatott volt vezetőjének ügyvédje állítja: legálisak voltak a jutalékként kifizetett összegek. Wolfgang Duchatczek, a pénzverde igazgatóságának elnöke, az osztrák nemzeti bank alkormányzója pedig azt állítja, hogy eddig nem informálták megfelelően az ügyletekről. A menedzser nem válaszolt arra a kérdésre, tudott-e a korábban jelentkező, illegális pénzmozgásokra utaló jelekről. A jegybanknak harcolnia kell jóhíre visszaszerzéséért, tekintve, hogy a mai napig nem hozta nyilvánosságra a listát, amelyből kiderül, mely országokban vállalat pénznyomtatási tevékenységet.” Botrány az osztrák jegybanknál – Milliókat tehettek zsebre. 2011. 11. 07. <https://www.vg.hu/penzugy/botran-y-az-osztrak-jegybanknal-millioakat-tehettek-zsebre-361754/>

„Az Osztrák Nemzeti Bank volt és jelenlegi vezetőire is kiterjesztette a nyomozást az ügyészség az állami bankjegynyomdánál felmerült korrupciógyanúval kapcsolatban - közölte maga a bank hétfőn Bécsben. Az osztrák Bankjegy- és Biztonsági Nyomda (OeBS) az osztrák jegybank (OeNB) tulajdonában van, felügyelőtanácsát a nemzeti bank vezetősége alkotja. A nyomda korábban őrizetbe vett illetékeseinek vallomása alapján felmerült a gyanú, hogy a felügyelőtanácsban tudtak azokról a kifizetésekről, amelyek a feltételezés szerint szíriai és azerbajdzsáni illetékesek megvesztegetését célozták. A jegybank közleménye szerint a büntetőjogi eljárást "formális okokból" terjesztették ki a nyomda 2005 és 2011 közötti felügyelőtanácsának tagjaira, köztük a nemzeti bank jelenlegi kormányzójára, Ewald Nowotnyra és Nowotny elődjére, Klaus Liebscherre. A bank visszautasította a vezetőket érő gyanúsítást. A nyomozás középpontjában az osztrák pénznyomda egyes külföldi megrendelései állnak. A gyanú szerint szíriai és azeri illetékesek kenőpénzt kaptak az üzletkötésekhez kapcsolódóan. A nyomozók vizsgálnak egy Panamában bejegyzett céget, amelyen keresztül a gyanú szerint 14,5 millió euró folyt a nyomdától külföldi tisztségviselőkhöz. A botrányt a jegybank robbantotta ki októberben, amikor a nyomda teljes vezetőségét azonnali hatállyal elbocsátotta és feljelentést tett a vélt korrupció miatt. A bank közlése szerint az OeSB a vitatott kifizetéseket a megrendelő országokba történő pénzzárlat logisztikai költségeiként tüntette fel, s csak néhány hónapja merült fel a gyanú, hogy az OeBS igazgatósága hazudott a felügyelőtanácsnak. A nemzeti bank százszázalékos tulajdonában álló bankjegynyomda előzőleg a nyáron vonta magára a sajtó érdeklődését, amikor kiderült, hogy egy 2008-as szerződés alapján bankjegyeket nyom a kormányellenes tüntetéseket brutálisan elnyomó, s időközben az EU által szankciókkal sújtott szíriai kormánynak. A bankok szállítását augusztusban ideiglenesen leállították, és a nemzeti bank közölte, hogy a decemberben esedékes következő szállításig felülvizsgálja a szerződést.” Az osztrák jegybank volt vezetői is korrupciós gyanúba keveredtek. 2011. november. 28. http://hvg.hu/vilag/20111128_korrupcio_osztrak_bankjegynyomda

³⁴ „Az MNB csakis az elsődleges céljának veszélyeztetése nélkül, a rendelkezésére álló monetáris politikai eszközökkel támogathatja a Kormány gazdaságpolitikáját.” Klicsu László: 17. fejezet – Közpénzügyek In:

Trócsányi László, Schanda Balázs (szerk.): *Bevezetés az alkotmányjogba; Az Alaptörvény és Magyarország alkotmányos intézményei*. Budapest, HVG-ORAC, 2014, http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/2011_0001_548_Alkotmanyjog/ch17s03.html

- a.) bizalmon alapuló pénzügyi rendszer tagja,
- b.) a pénzügyi rendszer hatósági felügyeletét látja el,
- c.) az állami monetáris politikaért felel,
- d.) a monetáris politikájának vitele révén a pénzügyi-gazdasági (jó) kormányzás vezető szereplője.

A jegybank tehát azon állami intézmények közé tartozik, amely a leginkább igényli a *közbizalmat*. E tekintetben utalnánk arra, hogy *Anglia központi bankja* például kifejezetten nyomatékosítja intézményük közbizalomra épülését, közbizalmon alapuló voltát.³⁵ Ez természetesen annak fényében értékelendő, hogy fél évvel korábban felmerült a gyanú, hogy az angol jegybank a LIBOR manipulációs botrányába keveredett.³⁶ Az angol jegybank tehát e botrány hatására (újra) felismerte a beléje vetett közbizalom meglétének alapvető szükségességét, annak illékony természetét, s hogy így azt milyen könnyű elveszíteni, ezért minden áron annak megőrzésén kell munkálkodni.

Nem szükséges azonban ahhoz botránynak bekövetkeznie, hogy egy nemzeti központi bank a saját létének bizalomra épülését tekintse éltető erejének, s annak védelmét, megőrzését tekintse legfőbb *küldetésének* és feladatának. Erre *Hollandia jegybankjának* példáját említhetnénk, amelynek legfőbb jelszava: „Our mission Working on trust”.³⁷

Megemlíthendő, hogy hazánk jegybankja esetében is megjelenik a küldetésnyilatkozatában, Alapokmányában a „közbizalom erősítésére” való törekvés, azonban ahhoz – az angol és holland központi bank direkt megoldásaitól eltérően – még közvetetten köthető csak integritásvédelmi stratégia.³⁸ Érdemes e tekintetben utalni arra, hogy a holland központi bank kiemelt helyen kezeli az *integritásának védelmét*, minthogy az alapértékei között szerepel.³⁹

Nemzetközi elvárás, hogy egy jegybank vezetőjének magatartásában makulátlannak kell lennie, hiszen a visszaélés bármiféle gyanúja a beléje vetett bizalmat csökkenti, amelynek az intézmény reputációja látja a kárát. Megemlíthendő így, hogy a *svájci jegybankelnök* feleségének egy, a svájci frank árfolyamát érintő tranzakciója – amely kapcsán felmerült gyanú, miszerint, hogy az bennfentes információk révén történt személyes anyagi haszonszerzés végett⁴⁰ történt –, nyilván nem tett jót a svájci jegybank presztízsének,

³⁵ Bank of England: Our Code Our commitment to how we work. (September 2017.) E dokumentum bevezetőjében világosan, lényeglátóan így fogalmaznak: „The Bank’s mission is to promote the good of the people of the United Kingdom through maintaining monetary and financial stability. Our ability to achieve that mission relies on public trust. Adherence to Our Code, and the principles that underlie it, is essential to maintaining that public trust.” <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/about/human-resources/ourcode.pdf>

³⁶ „A BBC televízió Panorama című oknyomozó riportműsorának birtokába jutott egy hangfelvétel, amelyen a Barclays brit bankóriás egyik magas rangú illetékese, Mark Dearlove arra utasítja a cég napi Libor-becsléséért felelős vezetőit, Peter Johnstont, hogy minél alacsonyabb becslést adjon a globális piaci ügyletek számára irányadó bankközi kamatra. Amikor Johnson kifogásait hangoztatja, Dearlove a felvétel tanúsága szerint azzal győzködi, hogy a Bank of England részéről komoly nyomás nehezedik a Barclaysra a minél alacsonyabb Libor-becslés végett. A felvett beszélgetés 2008 októberében, a globális pénzügyi válság elhatalmasodásának idején zajlott. A BBC szerint az üggyről ugyanaznap tárgyalt a Barclays akkori vezérigazgatója, Bob Diamond és a Bank of England azóta nyugdíjba vonult kormányzó-helyettese, Paul Tucker is. Ennek jelentőségét az adja, hogy a Libor-botrány kirobbanása után, 2012-ben Diamondot és Tuckert is meghallgatta a brit parlament pénzügyi bizottsága, és mindketten azt mondták, hogy csak nem sokkal korábban értesültek a manipulációs botrányról. A pénzügyi bizottság egyik tagja azt mondta a BBC-nek: úgy tűnik, hogy Diamond és Tucker is félrevezette annak idején a parlamentet, ami „rendkívül súlyos ügy”. Bob Diamond ugyanakkor a műsornak nyilatkozva határozottan cáfolta, hogy félrevezető nyilatkozatot tett volna az alsóházi bizottság előtt.” Manipulációs botrányba keveredhetett az angol jegybank. 2017. 04. 10. <https://www.vg.hu/gazdasag/manipulacios-botranynba-keveredhetett-az-angol-jegybank-486796/>

³⁷ <https://www.dnb.nl/en/about-dnb/duties/index.jsp>

³⁸ „A Magyar Nemzeti Bank küldetése, hogy az árstabilitás elérésével és fenntartásával, illetve elsődleges célját nem veszélyeztetve a pénzügyi közvetítőrendszer stabilitásának fenntartásával, valamint a jegybankkal szemben megnyilvánuló *közbizalom erősítésével* hozzájáruljon a társadalmi jóléthez és kiszámítható környezetet biztosítva támogassa a gazdaság tartós és fenntartható növekedését. A Magyar Nemzeti Bank küldetésének tekinti a közjó szolgálatát, mert meggyőződése, hogy a gazdaságnak a magyar társadalom egészének közös boldogulását kell szolgálnia. (kiemelés tőlem: F. J.)” *Függetlenség és felelősség. A Magyar Nemzeti Bank Alapokmánya*. 2014. május. <https://www.mnb.hu/letoltes/a-magyar-nemzeti-bank-alapokmánya-1.pdf>

³⁹ „Integrity: De Nederlandsche Bank (DNB) attaches high importance to its internal and external moral standing. The DNB Code of Conduct states: 'Honourable behaviour breeds trust, both in our institution and in the social and economic sphere.' The significance of moral conduct to DNB is also apparent from the fact that moral integrity is among DNB's core values.” <https://www.dnb.nl/en/about-dnb/organisation/integriteit/>

⁴⁰ „A svájci jegybankelnök feleségét az elmúlt hetekben komoly támadások érték egy dollár vételi tranzakció kapcsán, amelyet még az árfolyamgát bevezetése előtt tett. Mint kiderült, a család privátbankja, a Bank Sarasin egyik alkalmazottja szivárogtatta ki a gyanús vételt, méghozzá Svájci Néppárthoz közeli ügyvédhez, aki rögtön azt továbbította a párt elnökének - írja a Bloomberg. Hildebrand felesége eközben kiadott egy közleményt, amelyben leírta, hogy egyszerűen azért vásárolt 500 000 dollárt, mert nevelésesen olcsónak tartotta abban az időszakban a dollárt a frankkal szemben.” Megtalálták a svájci botrány kiszivárogtatóját. 2012. január 4. <https://www.portfolio.hu/finanszirozas/alapkezelok/megtalaltak-a-svajci-botranyn-kiszivarogtatojat.160847.html>

különösen, pl. hogy a svájci frank árfolyama például hazánkban az elmúlt időszakban (a devizahiteles szerződések miatt) különös jelentőséggel bírt. A legmagasabb politikai szintről való hatalommal való esetleges visszaélés példaként érdemes itt utalni arra a nemrég megtörtént esetre, hogy vádat emelt egy szövetségi bíró volt argentin elnök ellen egy feltételezett jegybanki devizaspekuláció ügyében. E vád szerint a volt államelnök utasítására a „jegybank olyan devizaügyleteket bonyolított le, amelyek mesterségesen inflálták a pesót, és ezzel 5,2 milliárd dolláros kárt okoztak” Argentínának.⁴¹ Ennek következtében a szövetségi bíró vádat emelt az „akkori jegybankelnök, és a jegybank igazgatótanácsának tizenkét volt tagja ellen”. Ez az eset rámutat arra, hogy az ország gazdasági jólléte szempontjából mennyire fontos az, hogy a jegybank legfelső vezetése le legyen zárva a külső politikai ráhatással szemben, különösen ott, ahol a legnagyobb a befolyásolás veszélye, annak esélye. Ehhez a jegybanknak a monetáris politika tekintetében törvényileg függetlennek szükséges lennie. A német szövetségi bank elnökének, a már említett Weidmann-nak az elvi alapállása e tekintetben kifejezetten nagyon egyértelmű és világos. Ő az árstabilitás megőrzésére helyezi a hangsúlyt, a fiskális és a monetáris politika szigorú szétválasztására, a jegybank ehhez szükséges függetlenségére a politikai szférával szemben, hogy annak esetleges nyomásával szemben is képes legyen a jegybank az árstabilitás védelmére, amelynek különleges értékét, közmegebecsültségét hangsúlyozza.⁴²

A belga nemzeti bank magatartási kódexe – tanulságai alapján - első, általános, elvi rendelkezései között említi a közbizalom megőrzésének, megtartásának alapvető szükségességét, mind az igazgatóság, mind pedig a dolgozók részéről, amelyben az erkölcsös magatartás játssza a fő szerepet, s ennek tudatában kell lenniük, „s eszerint kell viseltetni magukat”.⁴³

Korunkban a pénzügyi rendszer sokkal inkább igényli a bizalmat, mint valaha korábban. Közismert, hogy a LIBOR és az EURIBOR manipulációiért rekordösszegekre bírságotlalt számos nagy kereskedelmi bankot, pénzintézetet. Jól mutatja ez azt, hogy a szabályozatlan (főként SDS, CDO hitelderivatívák kereskedelme OTC piacokon), vagy az alig szabályozott pénzpiac önmagában nemhogy a tisztességesség, a szabad verseny és a piaci igazságosság terepe, hanem a felelőtlenség, illetve a bűncselekmények melegágya.⁴⁴ A pénzpiacot a kifizetések rendszere működteti, s ez elsődleges a gazdaság rendszeréhez képest (Niklas Luhmann rendszerelmélete)⁴⁵. Ha ez megbicsaklik, akkor az magával rántja a reálgazdaságot is. A pénzügyi termékek és a pénzintézetek iránti bizalmat pénzügyi hitelminősítők „árzták be”, s voltaképpen

„December 23-án este meglepő tartalmú közleményt adott ki a svájci jegybank, amelyben cáfolta, hogy Philipp Hildebrand jegybankelnök bennfentes információk birtokában anyagi haszonra tett volna szert a szeptemberben felállított svájci frank/euro árfolyamkülönbözet kapcsán. A cáfolat úgy született, hogy mindezt megelőzően sem belföldön, sem külföldön nem vádolta senki Hildebrandot esetleges visszaéléssel, így a jegybanki közlemény több kérdést vet fel, mint ahányat igyekszik megválaszolni.” <https://www.google.hu/amp/s/www.portfolio.hu/deviza-kotveny/deviza/erik-a-botrany-gyanuba-keveredett-a-svajci-jegybankelnok-felesege.160560.html%3famp>

⁴¹ „Claudio Bonadio szövetségi bíró bizonyítottan látja, hogy a volt elnök utasítást adott a pénzügyi művelet végrehajtására utolsó gazdasági miniszterének. A bíró egyúttal elrendelte Kirchner vagyonából 15 millió peso (277 millió forint) befagyasztását. Bonadio ezen kívül vádat emelt a szóban forgó gazdasági miniszter, Axel Kicillof, valamint az akkori jegybankelnök, Alejandro Vanoli és a jegybank igazgatótanácsának tizenkét volt tagja ellen, az ő vagyonukból is befagyasztott 15-15 millió pesót. A vád szerint a jegybank olyan devizaügyleteket bonyolított le, amelyek mesterségesen inflálták a pesót, és ezzel 5,2 milliárd dolláros kárt okoztak Latin-Amerika harmadik legnagyobb gazdaságának Kirchner hivatali idejének 2015-ös lejárta előtt nem sokkal.” Argentín jegybanki spekuláció miatt felelhetnek. 2016. május 14. <https://mno.hu/kulfold/argentin-jegybanki-spekulacio-miatt-felelhetnek-1342365>

⁴² „The Bundesbank president also used his speech in Hamburg to look back at the history of the Bundesbank, naming three factors which have been instrumental in the institution's achievements over the past 60 years. One is the narrow central bank mandate to preserve price stability and independence from political interference. After all, monetary policymakers need to be able to achieve their price stability objective even against the resistance of politicians, Mr Weidmann argued. The other two factors are the strict segregation of monetary and fiscal policy, and the general public's awareness of the merits of stability.” Weidmann: Sound public finances shield monetary policy. Hamburg 08.09.2017. https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Topics/2017/2017_09_08_weidmann_senatsempfang_hamburg.html

⁴³ „Members of the Board of Directors and staff members are expected always to carry out diligently, efficiently and to the best of their abilities the tasks and duties that are assigned to them. They should be aware of the importance of their duties and missions, take into account public expectations about their moral behaviour, conduct themselves in such a way as to retain and reinforce public confidence in the Bank and contribute to efficient administration of the Bank. (kiemelés F. J.)” CODE OF CONDUCT OF THE NATIONAL BANK OF BELGIUM TABLE OF CONTENTS (unofficial translation) II. Rules of conduct II.1. General behaviour. https://www.nbb.be/doc/ts/enterprise/juridisch/e/governance/deont_code_en.pdf

⁴⁴ Vö. Frivaldszky János: A pénzügyi válságból a klasszikus természetjogi elvek újbóli érvényesülése felé In Baritz Sarolta Laura, Dabóczi Gergely (szerk.): *Emberközpontú gazdaság: A Keresztény Társadalmi Elvek a Gazdaságban (KETEG) képzés szakkönyve*. Budapest, KETEG Oikonomia Kutató Intézet Alapítvány, 2016. 272-327. o.

⁴⁵ Niklas Luhmann: Systemtheorie, Evolutionstheorie und Kommunikationstheorie. In: *Soziologische Gids*. 22, Nr. 3, 1975, S. 154–168. o.

tevékenységük eredménye maga volt a 'bizalmi index'. Mindennek a végeredménye ismert a 2007-2008-as pénzügyi világválság következményeiből. Ma tehát a pénzügyi rendszer kiváltképpen bizalomhiányos, mert megingott benne a bizalom, s ez joggal történt. A bizalmat könnyű elveszteni, de rendkívül nehéz visszaszerezni, mert a bizalomhoz megbízhatóság, azaz *hitelesség* szükséges. A hitelességet viszont nem lehet színlelni. A bizalmat *ki kell érdemelni*, mégpedig *hitelesen erényes cselekvéssel*.

E szinte már um. általános bizalomvesztésre a pénzintézetek többsége azzal válaszolt, hogy bevezették vagy megerősítették az *etikai kódexeiket*.⁴⁶ De nyilvánvaló, hogy az etikai kódexek hatékonysága elméleti szinten korlátozott, az nem mindenható eszköz. Először is, csak a belső lelki megújulás lenne képes valóban új, erkölcsös magatartásokat indukálni. Ezeket nyilván külső ösztönzőkkel lehet és kell is facilitálni, de az etikai és a magatartási kódexek csak limitált eredményre képesek önmagukban. Fontos alapvetés, hogy a *vezetői példaadás* e tekintetben elsőrendű. Ennek hatásai viszont csak középtávon érzékelhetők. A tőlük, s különösen egy nemzeti központi bank elnökétől elvárt hiteles és erkölcsös tevékenység elvárása, elvárhatósága révén fel sem merülhet az, hogy valaki nem jóhiszeműen, tisztességesen értelmezi a rájuk vonatkozó jogszabályokat és az etikai kódexek előírásait, beleértve azok elveit is.⁴⁷ Ezért gyakran töreksenek a bankvezetők és nemzeti központi bankok vezetői arra, hogy a tisztességesre való törekvésük *kommunikációs eszközök* használata révén látható, megjelenített is legyen.

2.6. Személyes és intézményi integritásvédelem: a nemzeti bankokra vonatkozó „belső” és „külső” etikai kódexekről, a felelős értelmezés követelményeiről, valamint a nemzeti bank felelős vezetéséhez szükséges felelősségi rendszerről

Egy nemzeti bank vezetőinek és dolgozóinak erkölcsi fedhetetlenség-igénye azt kívánja, hogy az etikai/magatartási kódex az *érdektükközéseknél* a valós élethelyzetekből adódó összes számba jövő relációt nevesítse, s így pl. a hozzátartozókon kívül az egy háztartásban élőket, sőt, a partnert is külön említse, ahogy azt teszi az alapelveknél a német szövetségi bank etikai kódexe.⁴⁸ Nem lehetséges azonban az összes helyzetet, relációt taxatív felsorolni a kódexben. Ezért pl. az osztrák nemzeti bank magatartási

⁴⁶ „A September 2013 survey of 382 respondents from Europe, Asia-Pacific and North America by the Economist Intelligence Unit showed that nearly all of the respondents felt that ethical conduct was just as important as financial success to their firm, and that 67 per cent had taken steps to make staff more aware of the importance of ethical conduct. Furthermore, 63 per cent had introduced or strengthened a formal code for ethical conduct, and 43 per cent had introduced financial or career incentives for respecting that code of conduct.” Daniel Mminele: *Ethics in finance and financial markets*. Address by Mr Daniel Mminele, Deputy Governor of the South African Reserve Bank, to the South African Chapter of ACI – The Financial Markets Association, Johannesburg, 28 October 2014. 5. o.

[https://www.resbank.co.za/Lists/Speeches/Attachments/421/ACI%20Speech%20281014%20\(2\).pdf](https://www.resbank.co.za/Lists/Speeches/Attachments/421/ACI%20Speech%20281014%20(2).pdf)

⁴⁷ A helyteleníthető viselkedés azonosításában azon magatartási kódex érheti el a legjobb szabályozási eredményt, amely a valóságos élet jellegéből, vagyis a valós élethelyzetekből indul ki. A jogászok által írt etikai kódexek mintha a virtuális valóságra lennének szabottak, ahol minden magatartási forma tipikus, vagyis a normatartalom alapján könnyen minősíthető, s a tényelemek is mind hibátlanul illeszkednek a törvényi tényállás alá. Mivel az etikai kódexeket általában jogászok írják, értelmezik, magyarázzák és alkalmazzák, így sokszor nem tűnik elő az etikai kérdések jogaihoz képest eltérő jellege. Vö. Stuart C. Gilman: *ETHICS CODES AND CODES OF CONDUCT AS TOOLS FOR PROMOTING AN ETHICAL AND PROFESSIONAL PUBLIC SERVICE: Comparative Successes and Lessons*. Prepared for the PREM, the World Bank Washington, DC Winter 2005, 23. o. <http://www.oecd.org/mena/governance/35521418.pdf>

A nem megfelelő, azaz a helyteleníthető viselkedés leírásában nézetünk szerint érdekes színfoltot jelent, bizonyos értelemben példaértékűen innovatív lehet a holland nemzeti bank magatartási kódexében használt módszer. Ez a hétköznapi valóságban előforduló helyzetekből indul ki, s nem annyira pontos definíciókkal, a tiltott magatartás egzakta leírásával törekszik a helyteleníthető magatartás megragadására, hanem a valóságosan előforduló tipikus élethelyzetek (amelyek azonban többször mégis atipikusak, szokatlannak, nehezen értelmezhetőnek tűnnek az azt megelőző számára) és azok negatív személyes következményeinek körülírásával. Ebből okulva mondhatjuk, hogy mindig olyan megfogalmazást érdemes tehát alkalmazni az etikai kódexben, amely a kívánt/tiltott magatartási forma azonosítására a legalkalmasabb. A szóban forgó holland kódex sokszor kollokvialis (hétköznapi), nem egyszer a személyhez forduló, mintegy „tegeződő” formában, illetve például kérdések feltételével, tömör, cselekvésre felhívó kijelentések szerepeltetésével, valamint szubjektív érzetek azonosításával és megfogalmazásával igyekszik a helytelen viselkedést megragadni. Ez a megfogalmazási stílus igyekszik az emotív szférára is hatni. A munkavállaló érzi, hogy „róla szól”, s életszagú ez a magatartási kódex, amely képes a valós élethelyzetek megragadására és hatékony szabályozására az individuális jogok érvényesítése végett. Ld. DE NEDERLANDSCHE BANK N. V. Code of Good Manners and Complaints Regulation, Good manners at DNB: how to behave and how not to behave? https://www.dnb.nl/en/binaries/Code%20of%20good%20manners%20and%20complaints%20regulation%202010_tcm47-168156.pdf?2017101718

⁴⁸ „In the performance of their duties they shall act without regard to self-interest. They shall avoid situations liable to give rise to a personal conflict of interests and shall disclose to the Board any personal conflicts of interests that are unavoidable. In particular, personal conflicts of interests which lead to financial advantages for the Executive Board member, spouse, partner, persons living in the same household or a minor shall be avoided.” Code of conduct for the members of the Executive Board of the Deutsche Bundesbank, 1 Basic principles (2) https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Downloads/Bundesbank/Organisation/code_of_conduct.pdf?__blob=publicationFile

kódexe előírja, hogy nem csak a szöveg betűjét, hanem annak *szellemét* is figyelembe kell venni a kódex értelmezésekor, s az így nyert tartalomnak megfelelő magatartást kell tanúsítani.⁴⁹

A kizárólag *szabályalapú, utólagosan, szankciókkal* érvényesített integritáskontroll önmagában valójában *nem hatékony*, azaz nem elégséges az integritás megvédéséhez, mert rendkívül *nagy erőforrásokat* vesz igénybe, s a dolgozók e szabályokkal való *belső azonosulása nélkül az önkéntes szabálykövetés alacsony szintű marad*,⁵⁰ s ezért is *alig fejt ki preventív hatást*.

Az etikai kódexek viszonylag ritkán tartalmazzak az intézményvezetőkre, igazgatókra, elnökökre külön szabályokat, bár sokszor külön nevesítik őket az általános szabályoknál, de rájuk is alapesetben azok a szabályok vonatkoznak, amelyek mindenki másra. Van olyan eset viszont, ahol a *vezető tisztségviselőkre speciális - jogszabályi - előírások külön felelősségi normákat* nevesítenek.⁵¹ Támogatható azonban, ha az *etikai kódexek kodifikátorai is erre a súlyozásra figyelemmel vannak*. Ugyanakkor találunk példát arra is, hogy egy nemzeti központi bank vezetői maguk hoznak létre saját maguk számára kódexet, vagy egy, a vezetőkre vonatkozó kódexekhez csatlakozva vállalnak hivatásetikai többlet-kötelezettséget.⁵²

Amennyiben a politikai közösség közjavát tekintjük e személyekkel, s minden más állami vezetővel szemben érvényes legfőbb mércének, annyiban szükségesnek mutatkozik, hogy velük szemben állandó megmérettetés gyanánt, egy normatív szemléletben megírt „*tükör*”⁵³ állítsassék, előírván azt, hogy egy nemzeti központi bank vezetőjének miként kell viselkednie. Az elméleti megközelítések alapján tehát az etikai kódexek akkor járnak el helyesen, ha előírnak specifikusan a bankvezetőkkel szemben megfogalmazott előírásokat, amelyek a pozíciójukkal együtt járó felelősségükből a dolog természeténél fogva fakadnak. Üdvözlendő, hogy ebben a koncepcionális irányban történnek elmozdulások például Anglia központi bankja esetében is.

Teoretikusan egy, az állam által az egész *állami és kormányzati vezetői szférára* vonatkozóan létrehozandó *etikai kódex* – amelyre vannak már jó példák Európában⁵⁴ – és az annak érvényesülését felügyelő kormányzati/állami etikai tanács szintén fontos szerepet tölthetne be az etikailag visszás cselekmények felszínre hozatalában és az etikai szankciók foganatosításában. Ezen, az állami és kormányzati szféra legfelső vezetőire vonatkozó etikai normákat az államfő által kinevezett *kormányzati/állami etikai tanács* érvényesíthetné, amelynek tagjai lehetnének a *Legfelső Bíróság*, illetve a *Kúria volt elnökei*, valamint az *Alkotmánybíróság korábbi elnökei* és esetleg a *volt ombudsmanok* is.

⁴⁹ „All staff members will observe not just the explicitly stated provisions of the Code of Conduct, but also its spirit for their ethical, moral and professional conduct.” Code of Conduct for Staff of the Oesterreichische Nationalbank (OeNB), Procedure in the Case of Uncertainty, 3.2

file:///C:/Users/W7User/Downloads/Code%20of%20Conduct_EN.pdf

⁵⁰ Vö. Pulay Gyula: Integritásközpontú vezetés. In Bábosik Mária (szerk.): *Vezetés a közjó szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment*, i. m. 180. o.

⁵¹ Olaszországban a közigazgatás vezetőire külön emelt szintű kötelezettségeket tartalmazó jogi előírások vonatkoznak, amelyek megszegése fegyelmi szankciót von maga után. A szankciókat kifejezetten nagyon részletesen szabályozzák. Mindeközben a közigazgatás vezetőire vonatkoznak a közigazgatásban dolgozókra (közigazgatási foglalkoztatottakra) érvényes magatartási kódex-beli előírások is. E kódex a közigazgatási vezetők fegyelmi felelősségét szabályozó dokumentum melléklete: Sanzioni e responsabilità del personale dirigente. Codice disciplinare. CCNL 2006-2009 Personale Dirigente Area 1, 12 febbraio 2010. ld a mellékletet is: Codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni.

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_17_1_1.page

⁵² Anglia központi bankjának vezetői így fogalmaznak egyik legújabb dokumentumuk bevezetőjében: „At the Bank of England (‘the Bank’), we believe that it is essential that we hold ourselves to the same high standards that we demand of our regulated firms. The Senior Managers Regime (‘SMR’), a central element of the post-crisis reform agenda, came into force for the UK financial sector on 7 March 2016. The SMR seeks to ensure that financial institutions adhere to exemplary standards of governance and accountability. Although the Bank is not legally required to adhere to the SMR, as we did last year, we are again setting out how we intend to apply the core principles of the SMR to the Bank’s leadership team and our work.” Bank of England: Senior Managers Regime. December 2017 <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/about/human-resources/smr.pdf>

⁵³ A politikai közösség vezetőivel szemben a keresztény középkorban állandósult standardok fogalmazódtak meg: az isteni és a természeti törvények betartásán kívül különböző fejedelmi és király- „tükrökben” írták elő, hogy miként kell viselkednie egy királynak, hercegnek, egy fejedelemnek stb.

⁵⁴ Lásd például Spanyolország „Code of Good Governance” dokumentumát: „AGREEMENT APPROVING THE CODE OF GOOD GOVERNANCE OF THE MEMBERS OF GOVERNMENT AND THE SENIOR OFFICIALS OF THE GENERAL STATE ADMINISTRATION”

<http://www.oecd.org/mena/governance/35521364.pdf>

Különösen figyelemre méltó Írország kormányának „Cabinet Handbook”-ja: <http://www.oecd.org/mena/governance/35527000.pdf>

Hangsúlyozni szükséges, hogy a felelős állami vezető a *jogszabályok és a közjó megkövetelte irányvonalak* mentén a legjobb belátása szerint, felelősségteljesen, *bölcsességétől vezérelten szabadon cselekedhet*. Ebben áll a *diszkrecionális joga*. Ha ugyanis nem szabad – az említett keretek között – a döntésében, akkor nem is értelmezhető sem morális, sem politikai, de etikai-szakmai értelemben sem a felelőssége és a felelősségre vonhatósága. Illúzió azt hinni, hogy bármely állami szerv vezetője pusztán a jogszabályok merev, *szószерinti végrehajtója* lenne intézménye működtetésekor. Minden jogalkalmazás ugyanis, különösen az ún. „nehéz esetekben”, már önmagában egyben *jogértelmezés* is. Az értelmezés meggyőző jogi és erkölcsi *érveket*, s így *nyilvános érvelést* kíván meg a tekintetben, hogy miért éppen az adott jogi értelmet választotta az adott körülmények között.

A jogértelmezés tehát felelősséggel jár: jogi felelősséggel (a jogértelmezés adta jogi értelem a hatósági jogi aktussal együtt adott esetben bíróságon megtámadható), de etikai, szakmai, és olykor – ha az alkotmányos rendszer ezt intézményesítette – politikai felelősséggel is. Az adott állami szerv vezetője tehát már akkor is döntési helyzetben van, amikor jogszabályt hatóságként végrehajt, mivel számos esetben a jogszabályt ilyenkor is értelmeznie kell. Ebben a jogszabály *célja és értelme* (*'ratio iuris'*) is eligazítja őt (*'teleologikus jogértelmezés'*) a szokásos jogértelmezési módok mellett (nyelvtani, logikai, rendszertani, történeti értelmezés). Amikor viszont az állami szerv vezetőjének személy szerinti magatartására vonatkozó jogszabályt, vagy bármely más (etikai, fegyelmi, szakmai stb.) normát kell értelmeznie, akkor a szabályt vagy az elvet a *legszigorúbb* (szakmai, erkölcsi stb.) *értelmet adó normatartalom* szerint tartozik értelmezni.

Ráadásul az autentikus értelmezés alanya nem is ő ezen esetekben, hanem a tevékenységét felügyelő állami szerv (vezetője, vagy ellenőrzésre hivatott szerve). *Senki sem lehet* ugyanis *önmaga bírója*, saját tevékenységének megítélője, márpedig minden jogértelmezés egyfajta norma- és tényértékelés is egyben: a történeti tényállás norma alá vetítése, vonása értelmezés révén történik, amely értékelő/diszkrecionális (megítélő) mozzanatot is tartalmaz. Ahol a közjó, illetve a törvényesség különös módon esik latba, ott szintén a legmagasabb elvárhatósági mércét eredményező értelmezés, az ezeket érvényesítő legmagasabb szintű kötelezettséget megállapító értelmezés fogadható el csak. Amennyiben tehát a magánérdek és a közjó a jogértelmezés során ütközik, ott *kétség esetén is mindig a közjó javára* kell dönteni. Ugyanígy, ahol a magánérdek érvényesíthetősége és a törvényileg előírt magatartás jogértelmezési problémák miatt ütközik egymással, ott a *jogszabályban foglalt kötelezettség érvényesítését a leginkább visszaadó normatartalom szerint köteles* az állami szerv vezetője eljárni. Ahol tehát egy állami szerv tevékenységét megítélő, arra vonatkozó etikai vagy jogi norma értelmezése a magán és a közérdek ütközését eredményező különböző értelmekeket egyaránt adhat, ott csakis a törvényességet és a közérdeket legmagasabb szinten érvényesítő értelem lehet az egyedül hiteles értelmezési mód.

A legfőbb, legmagasabb állami vezetők felelőssége mindig fokozott kell, hogy legyen etikai téren a többi vezető beosztású vezetőhöz képest. A *fokozott diszkrecionalitás* ugyanis, különösen egy független állami szervéé, *teljes etikai fedhetetlenséget* kíván. Egy szinte teljesen független állami szerv, így a nemzeti bank vezetőjének *etikai felelőssége* következésképpen a *legmagasabbak* között van, hogy fel se merülhessen az, hogy visszaél a függetlenségi helyzetével. Egy felelős vezető ennek önként és örömmel tesz eleget, hiszen átérzi ennek közjót szolgáló voltát. A közért tett ilyen szolgálatára joggal lehet büszke, s örvendhet a legnagyobb közmegbecsülésnek.⁵⁵ A természeti erkölcstörvény előírásai mindenkit kötnek, a független szervek vezetőit is, sőt, őket az alkotmányjogilag intézményesített független hatalom gyakorlásának okán fokozott, emelt mértékben. A *hatalommal való visszaélés veszélye* ugyanis, strukturális, természetadta okokból, a leginkább az alkotmányjogilag függetlenített legmagasabb állami szerveknél jelentkezik. Ezekből csak néhány van. Azonban számos esetben a látszat csal: sokkal több ugyanis a felelősségi helyzet, mint azt gondolnánk. Egy állami szerv erkölcsi, de sokszor politikai felelősséggel is tartozik, illetve kell,

⁵⁵ Arisztotelész szerint az a személy a leginkább elismerésre 'méltó', aki az adott politikai közösségben a legnagyobb dolgokra képes, hivatott és meg is felel ezeknek. Frivaldszky János: *Tanulmányok a jog erkölcsi alapjairól: emberi méltóság, szabad vasárnap, uzsora, pénzügyi világválság*. Budapest, Pázmány Press, 2015. 191 p. (Tanulmányok 30) Ld. benne e fejezetet: „Arisztotelész: nemes becsvágy és társadalmi fokozatbeli különbségek abban, ki mire érdemes, méltó.” 14-16. o. <http://frivaldszkyjanos.hu/wp-content/uploads/2015/12/Tanulmányok-a-jog-erkolcsi-alapjairrol.pdf>

hogyan tartozzon. Erkölcsi értelemben felelős a teljes politikai közösség felé. Ezen is túl, meg kell tudni indokolni a döntésének közjót érintő elemeit. Eképpen kell eljárnia a legfőbb pénzügyi állami ellenőrző szervnek (nálunk: ÁSZ) a tekintetben, hogy miért úgy folytatja le az ellenőrzéseket, ahogy azt teszi. Az Állami Számvevőszék erre egyébként nagy hangsúlyt helyez. A Magyar Nemzeti Bank monetáris (árfolyamstabilitási) politikájának a közjót érintő célját, ha pedig a pénzügyi-gazdasági kormányzásban ezt meghaladóan is részt vesz, akkor abban a vonatkozásban is a közjót érintő döntéseinek a miértjét is indokolni szükséges a nyilvánosság előtt. A nemzeti bank, helyeselhetően, magas színvonalú vaskos tudományos kötetekben ad számot pl. gyakorolt monetáris politikájáról.

2.7. A nemzeti bank 'jó kormányzása' a kormányzat által végzett kormányzás perspektívájából - a jegybanki vezetés jogszabály alá rendeltsége és a parlamenti beszámolási kötelezettség

A nemzeti bank jogszabály adta *függetlenségének az értelmében egyedül a monetáris politika felelősségteljes* vitelének lehetővé tétele. A dolgok természeténél fogva *nincsen ez meghaladó függetlensége, nem független a magyar nemzettől*. A Magyar Nemzeti Bank elnöke legitim módon részt vesz a monetáris politika eszközeivel a pénzügyi-gazdasági kormányzásban. Amennyiben azonban a jegybanki monetáris politika a gazdasági kormányzás része, úgy valamiképpen *politikai felelősséggel* is tartozik annak felelős vezetője. Közvetetten, végső soron nyilván a teljes kormányzati szférát felhatalmazó választók felé, akik által alkotott politikai közösség szolgálatában van az állam, s annak minden szerve is. Közvetlenül pedig az Országgyűlés felé tartozik beszámolási kötelezettséggel a jegybankelnök. Mint látható, minden kormányzási mód az angolszász értelemben vett *kormányzati felhatalmazottságon*, a kormányzat (*government*) legitimációján kell, hogy nyugodjék.

Figyelemre méltó, hogy jegybanktörvényünk a legelső szabályai között, a „Magyar Nemzeti Bank jogállása, elsődleges célja” fejezetben tartalmazza azon – az Alaptörvényen alapuló⁵⁶ – alapvető, egy tömondatos előírást, hogy a *jegybankelnök írásban és szóban beszámolási kötelezettséggel tartozik a parlamentnek*.⁵⁷ Azon esetben, ha egy állami szerv tevékenysége szinte kizárólag a vonatkozó jogszabályok végrehajtásán alapul, akkor tevékenysége *jogszabályoknak való megfelelését*, s benne a kormányzati politika által törvényben meghatározott, rögzített formájában a *közjónak való megfelelését* a parlament, mint a politika közjóért elkötelezett kritikusa jogosult vizsgálni. A parlament, illetve annak illetékes bizottsága, amikor számára a jegybank elnöke a Magyar Nemzeti Bank tevékenységéről a vonatkozó törvények szerint beszámol,⁵⁸ akkor a nemzeti bank tevékenységének jogszerűségét, valamint – a jegybanktörvényben

⁵⁶ „A Magyar Nemzeti Bank elnöke a Magyar Nemzeti Bank tevékenységéről évente beszámol az Országgyűlésnek.” *Magyarország Alaptörvénye*, (2011. április 25.) A közpénzek, 41. cikk (4)

⁵⁷ „Az MNB elnöke az Országgyűlésnek írásbeli és szóbeli beszámolási kötelezettséggel tartozik.”

2013. évi CXXXIX. törvény a Magyar Nemzeti Bankról. 2. §

Az MNB elnökének a következő beszámolási, tájékoztatási kötelezettségei vannak az Országgyűlés honlapján megjelenített módon, felsorolásszerűen:

„A Magyar Nemzeti Bank elnöke

A Magyar Nemzeti Bank tevékenységéről és monetáris politikájáról évente legalább egy alkalommal beszámol az Országgyűlésnek. Az Országgyűlés eseti tájékoztatást írásban vagy szóban bármikor kérhet.

Az Országgyűlés írásbeli vagy szóbeli eseti tájékoztatást kérhet az MNB elnökétől.

Az MNB elnöke féléves rendszerességgel írásban beszámol az Országgyűlés gazdasági ügyekért felelős állandó bizottságának az MNB féléves tevékenységéről az éves beszámoló tartalmának megfelelő tartalommal. Az Országgyűlés gazdasági ügyekért felelős állandó bizottságának kérésére a beszámolóval összefüggésben az MNB elnöke személyes megjelenésre és a beszámoló szóbeli kiegészítésére köteles.

Az Országgyűlés elnöke vagy az Országgyűlés gazdasági ügyekért felelős állandó bizottságának elnöke kérésére az MNB elnökét rendkívüli beszámolási kötelezettség is terheli.

Az MNB elnöke külön felkérésre tájékoztatást ad az Országgyűlés feladatkörrel rendelkező bizottságának. (2013. évi CXXXIX. törvény a Magyar Nemzeti Bankról 131.§ (1)-(4). Bek. – Alaptörvény 41. cikk (4). bek.

A felügyelőbizottsági tag az öt megválasztó Országgyűlésnek, tájékoztatási kötelezettséggel tartozik. (A Magyar Nemzeti Bankról szóló törvény 50. § (10) bek.)” Az Országgyűlés előtt beszámolásra, jelentéstételre és tájékoztatásadásra kötelezett szervek. Lezárva: 2014. március 27. http://www.parlament.hu/aktual/2011_xcii/index/ellenorzes/ogy_besz_jel_taj_szervek

⁵⁸ „34. Kapcsolat az Országgyűléssel:

131. § (1) Az Országgyűlés írásbeli vagy szóbeli eseti tájékoztatást kérhet az MNB elnökétől.

foglaltaknak megfelelően – monetáris politikájának a *kormányprogramban* foglaltakkal, ill. a *kormány meghatározott intézkedéseivel* való összhangját, vagyis a nemzeti bank tevékenységének „jóságáról” ilyen szemszögekből hivatott véleményt formálni. Ez a szinkronizáló „jósága” elsősorban a következőket jelentheti: az árfolyamstabilitást biztosítani képes monetáris politika, illetve a *törvényeknek való megfelelés* a bank vezetésében, különösen a *közpénzekkel való rendelkezés* tekintetében.

Következésképpen elsősorban a törvények maradéktalan betartásának vizsgálata tölti ki tartalommal a parlament ellenőrző szerepét az MNB vonatkozásában, ami egyben a nemzeti bank vezetésének „jósága” tekintetében történő ítéletalkotás is egyben. Még akkor is így van ez, ha egy *politikai* testület, mégpedig a *legfőbb politikai népképviselői szerv* mond véleményt a nemzet jegybankja tevékenységének *jogszerűségéről*. Ha ez a nemzeti bank esetében a törvényeknek megfelelő, akkor ennek kimondása azt jelenti az, hogy a *legfőbb politikai szerv átvállalta a nemzeti bank tevékenységének politikai felelősségét*, és mintegy „láttamozta” a „jó kormányzásban” betöltött szerepét. A nemzeti bank csak ilyen értelemben vesz részt a kormányzat „jó kormányzásában”. Ha viszont a jelentések, illetve azok nem kerülnek megfelelően *megvitatásra az Országgyűlés által*,⁵⁹ akkor igazából nem értelmezhető a nemzeti központi bank felelős szerepe, de tevékenységének ehhez szükséges *politikai legitimitációja* sem.⁶⁰

Az Országgyűlés alkotmányos kötelezettsége a jegybanki beszámolók tárgysorozatba vétele és érdemi megvitatása. A kormánypártok frakcióinak, a kormánypárti többségnek különleges felelőssége mutatkozik az értékelő kritika megtételében.

Ugyanakkor megállapítható, hogy volt olyan eset, amikor a Kormány képviselője - különösen érdekes, hogy elképzelhető, hogy a Kormány tagja az Országgyűlés tagja is egyben⁶¹ - a Magyar Nemzeti Bank

(2) Az MNB elnöke féléves rendszerességgel írásban beszámol az Országgyűlés gazdasági ügyekért felelős állandó bizottságának az MNB féléves tevékenységéről az éves beszámoló tartalmának megfelelő tartalommal. Az Országgyűlés gazdasági ügyekért felelős állandó bizottságának kérésére a beszámolóval összefüggésben az MNB elnöke személyes megjelenésre és a beszámoló szóbeli kiegészítésére köteles.

(3) Az Országgyűlés elnöke vagy az Országgyűlés gazdasági ügyekért felelős állandó bizottságának elnöke kérésére az MNB elnökét rendkívüli beszámolási kötelezettség is terheli.

(4) Az MNB elnöke külön felkérésre tájékoztatást ad az Országgyűlés feladatkörrel rendelkező bizottságának.

(5) Az MNB a pénzügyi év kezdete előtt működési költségeire, valamint beruházásaira vonatkozóan - az alapvető és egyéb feladatai vonatkozásában elkülönítetten - részletes éves tervet készít. A pénzügyi év lezárását követően összehasonlító elemzést készít a tervezett és a tényleges működési és beruházási költségek alakulásáról. Az elemzést a könyvvizsgáló véleményével ellátva az éves beszámolóval egyidejűleg megküldi az Országgyűlés gazdasági ügyekért felelős állandó bizottsága, valamint az Állami Számvevőszék részére.

(6) Az MNB az (5) bekezdésben meghatározott részletes éves terv elkészítésével egyidejűleg javaslatot tehet a felügyeleti díj külön jogszabályban meghatározott mértékének megállapítására, amelyet megküld az Országgyűlés gazdasági ügyekért felelős állandó bizottsága, valamint a pénz-, tőke- és biztosítási piac szabályozásáért felelős miniszter részére.

(7) Az MNB elnökének (1)-(3) bekezdés szerinti beszámolási kötelezettségei nem eredményezhetnek beavatkozást az MNB döntéshozó szervei tagjai függetlenségébe, nem befolyásolhatják az MNB elnökének mint az EKB Általános Tanácsa tagjának fennálló státuszát és nem befolyásolják az Alapokmányból fakadó titoktartási kötelezettségek betartását.” 2013. évi CXXXIX. törvény a Magyar Nemzeti Bankról

⁵⁹ „2015. november 4-én az OGY plenáris ülése megvitatta az MNB-nek a 2012., 2013. és 2014. évről szóló üzleti jelentését és beszámolóját. A kormány képviselője – »tisztelőben tartva a Magyar Nemzeti Bank függetlenségét« – nem szólalt fel. Az FB-nek a 2013. évről vonatkozó (az OGY-nek benyújtott) jelentését sem a plenáris ülés, sem a Gazdasági bizottság nem vette napirendjére.) A Gazdasági bizottság javaslatára a kormánypárti többség elfogadta a jegybank elnökének beszámolóját, megadva neki ez által a felmentést a gazdálkodás felelőssége alól. Az MNB-nek tehát megvan a politikai felhatalmazása ingatlanstratégiájának megvalósítására.” *Vizsgálati jelentés a Magyar Nemzeti Bank ingatlan-stratégiájának és a 2013-2015-ben lebonyolított ingatlan-vásárlásainak ellenőrzéséről*. A független szakértők közreműködésével végzett vizsgálatot vezette, a jelentést készítette dr. Nyikos László FB-tag. Budapest, 2017. január. 15. o. <https://www.mnb.hu/letoltes/ingatlanstrategia-vizsgalati-jelentes-vegleges-honlapra.pdf>

⁶⁰ Az MNB beszámolóinak elfogadása csak azok *érdemi megvitatása* után lehetséges. Az, hogy az MNB igazgatósága élvezze a Parlament bizalmát csak így értelmezhető az Országgyűlés ellenőrző funkciója alapján. Vö.: „A jegybank elnökének parlamenti beszámolóját az OGY – a Gazdasági bizottság javaslatára – elfogadta, erről szóló határozataival tehát megadta az igazgatóság számára a felmentést a gazdálkodás felelőssége alól. *Politikai* értelemben (és a társasági jog szempontjából) ezek után nincs relevanciája azoknak a megállapításoknak, amelyeket az FB-nek ez a jelentése az ingatlan-vásárlásokkal kapcsolatos jogi felelősségről (törvényesség, szabályszerűség) rögzít. (A számviteli felelősség ab ovo nem merült fel a vizsgálat során, miután a független könyvvizsgáló mindegyik év pénzügyi beszámolóját hitelesítő véleménnyel látta el, auditori jelentéseit pedig az OGY – az MNB beszámolójának részeként – tudomásul vette.) Az MNB igazgatósága tehát élvezte az OGY bizalmát.” *Vizsgálati jelentés a Magyar Nemzeti Bank ingatlan-stratégiájának és a 2013-2015-ben lebonyolított ingatlan-vásárlásainak ellenőrzéséről*. A független szakértők közreműködésével végzett vizsgálatot vezette, a jelentést készítette dr. Nyikos László FB-tag. Budapest, 2017. január. 3. o. <https://www.mnb.hu/letoltes/ingatlanstrategia-vizsgalati-jelentes-vegleges-honlapra.pdf>

⁶¹ Ld. a „2010. évi XLIII. törvény a központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról” vonatkozó rendelkezéseit:

„6. § (1) Állami vezetők

a) a miniszterelnök,

b) a miniszter,

függetlenségére hivatkozva nem reagált érdemben a parlamentben a beszámolóra.⁶² Elfogadható lehet azonban olyan jogi álláspont, hogy a Kormány tagjának lehet olyan véleménye - a nemzeti bank függetlenségének megsértése nélkül -, hogy a törvény adta keretek között és módon véleménye szerint *a nemzeti bank monetáris politikája támogatja-e a kormányzati gazdasági programot.*

Amikor az Országgyűlés állást foglal abban, hogy a vonatkozó törvény(ek)nek megfelelően, szabályszerűen és megfelelően gazdálkodik-e a jegybank az eredményével, értékelnie kell – az Országgyűléshez több tekintetben is kötődő – felügyelőbizottság jelentéseiben foglaltakat is. Itt jegyezzük meg, hogy elméleti aspektusból az MNB Felügyelő Bizottságának az Országgyűléshez való viszonya a jegybank szervei hatálya tekintetében - egynémely szempontból - hasonlít az Állami Számvevőszék Országgyűléshez kötődő viszonyához olyan értelemben, hogy az „Állami Számvevőszék az Országgyűlés pénzügyi és gazdasági ellenőrző szerve.”⁶³ Az MNB FB tehát voltaképpen a jegybank jelentéseihez fűzött értékelő véleményével beszámolni tartozik az Országgyűlésnek. (A jegybanktörvény szerint a „felügyelőbizottság tagjainak megbízatása az Országgyűlés megbízatásának időtartamára szól, és az Országgyűlés megbízatásának megszűnéséig tart”, tovább a „felügyelőbizottság elnökét az Országgyűlés kormánypárti képviselőcsoportjai jelölik.”)

A fentiek tekintetbe vételével lehet csak értelmezni egyrészt azt, hogy mit jelent, ill. tartalmilag mit fed a *'miniszterelnök személyes bizalma a jegybank elnökében'*⁶⁴ – azon túl, hogy a kinevezéskor a jegybank elnökének személyére a miniszterelnök tesz javaslatot a köztársasági elnök számára⁶⁵ –, másrészt azt, hogy az Országgyűlés átvállalta a jegybanktól jelentéseinek elfogadásával a politikai felelősséget

Kiemelendő, hogy a Magyar Nemzeti Bank számos területen kiemelt társadalmi felelősséget vállal. Ehhez kapcsolódóan pozitívan értékelendő, hogy a jegybank elnöke felvetette az Országgyűlésben a javaslatot, hogy az ÁSZ ellenőrizze az MNB alapítvány rendszerét.⁶⁶

- c) az államtitkár,
d) a közigazgatási államtitkár,
e) a helyettes államtitkár.

(2) Politikai vezetők az (1) bekezdés a)-c) pontjában meghatározott állami vezetők.”

„10. § (1) A politikai vezető további munkavégzésre irányuló jogviszonyt (ideértve a felügyelőbizottsági tagságot, gazdasági társaság, illetve szövetkezet vezető tisztségét, alapítvány kezelő szervezetének tagságát, valamint az érdek-képviselői szervezetben való tisztség viselését) nem létesíthet, valamint munkaköri feladatainak ellátásából eredő nyilvános szerepléséért díjazásban nem részesülhet (összeférhetetlenség).

(2) Az (1) bekezdésben meghatározott rendelkezés *nem akadályozza* annak, hogy a politikai vezető

a) *országgyűlési képviselő legyen*” (Frivaldszky János)

⁶² Újból hivatkozunk a korábban már idézett megjegyzést a Kormány képviselőjének magatartására vonatkozóan az MNB jelentéseinek parlamenti elfogadásakor: „2015. november 4-én az OGY plenáris ülése megvitatta az MNB-nek a 2012., 2013. és 2014. évről szóló üzleti jelentését és beszámolóját. A kormány képviselője – »tiszteltben tartva a Magyar Nemzeti Bank függetlenségét« – nem szólalt fel.” *Vizsgálati jelentés a Magyar Nemzeti Bank ingatlan-stratégiájának és a 2013-2015-ben lebonyolított ingatlan-vásárlásainak ellenőrzéséről.* A független szakértők közreműködésével végzett vizsgálatot vezette, a jelentést készítette dr. Nyikos László FB-tag. Budapest, 2017. január. 15. o. <https://www.mnb.hu/letoltes/ingatlanstrategia-vizsgalati-jelentes-vegleges-honlapra.pdf>

⁶³ Magyarország Alaptörvénye, (2011. április 25.) 43. cikk (1)

⁶⁴ „– Matolcsy Györgyben megingott-e a bizalma a napvilágra került információk alapján?

– Ahhoz égnék és földnek össze kell szakadnia, hogy ez bekövetkezzék – válaszolta nevetve a miniszterelnök.” 2016-04-27. <http://nol.hu/belfold/orban-velunk-uzeni-matolcsy-vedett-1613055>

⁶⁵ „Az MNB elnökének személyére a miniszterelnök tesz javaslatot a köztársasági elnök számára.” 2013. évi CXXXIX. törvény a Magyar Nemzeti Bankról, 10. § (2) https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a1300139.tv

⁶⁶ „DR. MATOLCSY GYÖRGY, a Magyar Nemzeti Bank elnöke: Tisztelt Elnök Úr! Tisztelt Képviselő Úr! Éppen néhány perccel ezelőtt tettem javaslatot, és csak javaslatot tehetek, hogy az Állami Számvevőszék vizsgálja visszamenőlegesen, jelenleg is és előre tekintve is a hat Pallas Athéné alapítvány és más MNB-s alapítványok gazdálkodását.” 2016. 04. 04.

<http://www.parlament.hu/felszolasok->

[keresese?p_auth=ECU74Z&p_p_id=pairproxy_WAR_pairproxyportlet_INSTANCE_9xd2Wc9jP4z8&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-](http://www.parlament.hu/felszolasok-keresese?p_auth=ECU74Z&p_p_id=pairproxy_WAR_pairproxyportlet_INSTANCE_9xd2Wc9jP4z8&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-)

[1&p_p_col_count=1&pairproxy_WAR_pairproxyportlet_INSTANCE_9xd2Wc9jP4z8_pairAction=%2Finternet%2Fcplsql%2Fogy_naplo.naplo_fszoveg%23Fp_ckl%3D40%26p_query%3D139_112%2C139_236%2C139_240%2C248_64%2C%26p_szoveg%3DMatolcsy%2520gy%2520gy%2520Alap%2520ADrv%2520A1ny%26p_stilus%3D](http://www.parlament.hu/felszolasok-1&p_p_col_count=1&pairproxy_WAR_pairproxyportlet_INSTANCE_9xd2Wc9jP4z8_pairAction=%2Finternet%2Fcplsql%2Fogy_naplo.naplo_fszoveg%23Fp_ckl%3D40%26p_query%3D139_112%2C139_236%2C139_240%2C248_64%2C%26p_szoveg%3DMatolcsy%2520gy%2520gy%2520Alap%2520ADrv%2520A1ny%26p_stilus%3D)

2.8. Állami feladatokat végző kormányzás csak politikai kormányzati felhatalmazottságon alapulhat

Megállapítást nyert,⁶⁷ hogy a nemzeti bankok olyannyira különböző intézményi, gazdasági, politikai és kulturális dimenzióban és közegben jöttek létre és működnek, hogy a *jó gyakorlatok* egyetlen rendszeréről nem lehet beszélni. Mindazonáltal érdemes a tapasztalataikat összehasonlítani és ezekből tanulniuk egymástól. A *kereskedelmi bankok* és a *nemzeti (központi) bankok* kormányzása, vezetése között több azonosság van, de a különbségek sem elhanyagolhatóak.⁶⁸ Többek között azonosságok: a világos célkitűzések szükségessége, az átláthatóság és az elszámoltathatóság elveinek érvényesítése. A lényegi különbségek közül tudvalevő, hogy míg a kereskedelmi bankok kormányzásában a profit szempontja kulcsszerepet játszik, addig egy nemzeti központi bank számára a *profit termelése nem elsődleges szempont*.

A kereskedelmi és a nemzeti (központi) bankok kormányzása közötti további különbség az, hogy míg az előbbiek esetében meg kell erősíteni a részvényeseket abban, hogy leválthassák a menedzsmentet, ha nem elégedettek a tevékenységükkel, addig a központi jegybankra vonatkozó jogi szabályozás lényegi eleme az, hogy biztosítva legyen, hogy az állam részvényesként ne tudja leváltani a menedzsmentet, a vezetőséget, ha elégedetlen a monetáris politikával, amit folytat.⁶⁹

Egy nemzeti bank vezetőjének közvetlen kormányzati politikai felelősségének hiánya, azaz függetlensége – ahogy arra már korábban volt módunk rámutatni – csak és kizárólag a monetáris politika vitelére, valamint az alaptevékenységével szorosan összefüggő egyéb tevékenységeire vonatkozik, így nem végezhet olyan tevékenységet, amely kizárólag kormányzati felelősségi körbe tartozhatna.⁷⁰

Ugyanakkor a Magyar Nemzeti Bank jó kormányzásban betöltött szerepének és törvényességi, működési határvonalainak bemutatására, feltérképezésére jó példa az Állami Számvevőszék elmúlt években megjelent tanulmányosorozata, amely teoretikusan és rendszerszintűen áttekinti a jó kormányzás és a közpénzügyi ellenőrzés kapcsolatrendszerét⁷¹.

⁶⁷ *Lessons from international corporate governance standards: the ethical perspective in corporate governance*. Presentation by Malcolm D Knight General Manager of the BIS, at the 2nd Islamic Financial Services Board Summit, Doha, Qatar 24 May 2005. <https://www.bis.org/speeches/sp050524.htm>

⁶⁸ *Lessons from international corporate governance standards: the ethical perspective in corporate governance*. Presentation by Malcolm D Knight General Manager of the BIS, at the 2nd Islamic Financial Services Board Summit, Doha, Qatar 24 May 2005. <https://www.bis.org/speeches/sp050524.htm>

⁶⁹ *Lessons from international corporate governance standards: the ethical perspective in corporate governance*. Presentation by Malcolm D Knight General Manager of the BIS, at the 2nd Islamic Financial Services Board Summit, Doha, Qatar 24 May 2005. <https://www.bis.org/speeches/sp050524.htm>

⁷⁰ Az állami feladatok átvételének problémáját például az Értéktár program vonatkozásában észrevételezte az MNB Felügyelőbizottsága: „Az MNB FB ugyanakkor leszögezte, hogy bár feladatai között nem szerepel az MNB stratégiai döntéseinek szakmai kontrollja, pénzügyi szempontból azonban a jelentős összegű, a bank eredményére kiható költségekkel és ráfordításokkal kapcsolatban megállapította, hogy a jegybanktörvény rendelkezéseiből közvetlenül nem vezethetők le olyan nagyszabású programok, mint például az Értéktár program, amely nemzeti szinten fontos feladatokat tűz ki célul, de részben átvészi egyes állami intézmények feladatkörét.” MNB Felügyelőbizottsági jelentés, 2015. július – 2016. május Y/11020. 27. o. <https://www.mnb.hu/letoltes/fb-eves-jelentes-2016-digitalis.pdf>

Az Európai Központi Bank is kritizálta az állami feladatok MNB általi felvállalását: „A Magyar Nemzeti Bank (MNB) több olyan programot indított, amely nincs kapcsolatban a monetáris politikával, ideértve egy ingatlanbefektetési programot, egy pénzügyi ismereteket támogató programot, továbbá egy magyar műalkotások és kulturális vagyontárgyak vásárlását célzó programot, valamint a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete korábbi alkalmazottai MNB általi átvételének programját. Tekintettel a programok sokaságára, terjedelmére és méretére, e programok felfoghatóak úgy is, hogy potenciálisan ellentétben állnak a monetáris finanszírozás tilalmával, amennyiben úgy tekinthető, hogy az MNB *állami feladatokat vállal át*, vagy más módon pénzügyi előnyöket nyújt az államnak. Az EKB szoros figyelemmel fogja követni e műveleteket annak biztosítása céljából, hogy végrehajtásuk ne kerüljön ellentmondásba a monetáris finanszírozás tilalmával. (kiemelés tőlem: F. J.)” Európai Központi Bank, Éves Jelentés 2014, 93-94. o. <https://www.mnb.hu/letoltes/ar2014-hu-2.pdf>

Illetve ld.: „The Magyar Nemzeti Bank (MNB) launched several programmes in 2014 not related to monetary policy, including a real estate investment programme, a programme to promote financial literacy and a programme involving purchases of Hungarian artworks and cultural property. The ECB assessed these operations from the perspective of their compliance with the prohibition of monetary financing for the first time as part of its 2014 annual monitoring exercise, as mentioned in the 2014 ECB Annual Report. 5 This assessment concluded that, in view of their number, scope and size, the programmes could be perceived as potentially in conflict with the monetary financing prohibition, to the extent that they could be viewed as the MNB taking on *government responsibilities* and/or otherwise conferring financial benefits on the state. (kiemelés F. J.)” Mario Draghi 2016. április 18-i levele Molnár Csabához (Member of the European Parliament). https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/160422letter_molnar.en.pdf

⁷¹ Eddig e tanulmányok jelentek meg:

2.9. Jogfilozófiai elméleti megfontolások a Magyar Nemzeti Bank 2014-es és a jelenleg hatályos etikai kódexéről

Úgy véljük, a Magyar Nemzeti Bank 2014-es keltezésű etikai kódexe nem volt képes intézményes szinten, tartósan valóban etikus magatartási mintákat és ethoszt kialakítani az intézményen belül. A jelenlegi 2016-ban elfogadásra került etikai kódex már lényegesen jobban illeszkedni kíván egy alakuló *humán integritásvédelmi rendszerbe*.

Az *etikai eljárások szabályai* a korábbi etikai kódextól különítetten, egy *elnöki utasításban* (2015-1007, kelt. 2015. november 3.) „Az etikai vétségek kivizsgálásának rendjéről és az Etikai Bizottság működéséről” címmel kerültek szabályozásra. Ennek vállalt célja az alábbiakban került meghatározásra:

„Jelen utasítás célja, hogy a Magyar Nemzeti Bank (a továbbiakban: Bank) Etikai Kódexében meghatározott magatartásbeli, erkölcsi követelményekkel ellentétes helyzetek és magatartások átlátható módon, hatékonyan, a tisztességes eljárás elvét betartva kerüljenek feltárára, és kezelésükre olyan megoldások szülessenek, amelyek a Bank etikai normáknak megfelelő működését, az etikus vállalati kultúra fenntartását szolgálják. (...)”

A céllal kapcsolatban azonban elméleti elemzéseink azt mutatják, hogy az etikus vállalati kultúra fenntartása érdekében működő humán integritásmenedzsment eszközrendszer elemei még finomítást igényeltek/nek. A fenntartható etikus vállalati kultúra további fejlesztéséhez az *etikai eljárások* anonimizált *döntéseinek nyilvánossá tétele*,⁷² az ezeken keresztül történő *folyamatos vállalati etika-oktatás*, s az e kérdésekre irányuló *tréningek*,⁷³ megbízhatósági vizsgálatok végzése, s az etikus működés ezek által feltárt *kockázati réseinek szükségszerű/folyamatos további leszabályozása*⁷⁴ (pl. ha szükségessé válik: részletesebb ajándékozási szabályzat, vagy a külső partnerek és beszállítók megbízásának összeférhetetlenségi szabályai stb.) egyaránt indokolt lépések. Megfontolandó, hogy a közbizalomra érdemesség és az intézményi megbízhatóság legmagasabb rendű értékeinek az MNB Alapokmányában szereplő küldetésnyilatkozatban való szerepeltetése történhet - a jelenlegi támogatandó szabályozás

- „A legfőbb ellenőrző intézmények hozzájárulása a jó kormányzáshoz
- A jó kormányzás támogatásának fundamentumai
- Az Állami Számvevőszék hozzájárulása a minőségi jogalkotáshoz
- Az ellenőrzések és azok hasznosulása az ellenőrzöttek szintjén
- A közpénzfelhasználás transzparenciája
- Az integritás kultúrájának meghonosítása a magyar közszférában
- A fenntartható költségvetés öre
- A jó kormányzás támogatása a számvevőszéki ellenőrzések tervezési folyamatai során
- Értékkörzés és értékteremtés - Az Állami Számvevőszék szervezeti működésének megújítása
- A kormányzás eredményességének támogatása
- Az Állami Számvevőszék hozzájárulása az „állammenedzsment” megújításához.”

<https://www.asz.hu/sajtokozlemenyek/asz-tanulmanysorozat-a-jo-kormanyzasrol>

A tanulmányok letölthetőek innen:

<https://www.asz.hu/hu/a-jo-kormanyzas-epitokovei>

⁷² Az etikai eljárási szabályzat (elnöki utasítás) – nagyon helyeselhetően – rendelkezik az anonimizált esetek nyilvánosságra hozataláról prevenciók célból és az etikus vállalati kultúra támogatása érdekében. Ugyanakkor nem történtek etikai vétségek (s annak alapos gyanúja sem merül fel). Ez természetesen jelenthet teljes makulátlanságot, de szükséges lehet az etikai szabályozási rendszer *monitoringjának* erősítése is. - „A Bank Etikai Kódexének megfelelő vállalati kultúra támogatása érdekében – a prevenciók célokat, valamint a Bank érdekeit szem előtt tartva – az Etikai Bizottság dönt a vizsgálati eljárások eredményeinek – anonimizált formájú – kommunikációjáról a Bank munkatársai felé. A kommunikáció tartalmát és megjelenésének formáját az Etikai Bizottság határozza meg.” 2015-1007. elnöki utasítás az etikai vétségek kivizsgálásának rendjéről és az Etikai Bizottság működéséről. VIII. 54. 2015. november 3.

⁷³ Stuart C. Gilman: ETHICS CODES AND CODES OF CONDUCT AS TOOLS FOR PROMOTING AN ETHICAL AND PROFESSIONAL PUBLIC SERVICE: Comparative Successes and Lessons. Prepared for the PREM, the World Bank Washington, DC Winter 2005, 31. o.

<http://www.oecd.org/mena/governance/35521418.pdf>

⁷⁴ Az etikai eljárási rendet szabályozó elnöki utasítás egyik előre mutató eleme az, hogy a belső kontrollrendszer fejlesztése lehet az etikai eljárás lefolytatása végén az egyik fajta intézkedés. - „(...) a Bank folyamatait, azok belső kontrolljait, illetve szabályzatait javító intézkedések (...)” 2015-1007. elnöki utasítás az etikai vétségek kivizsgálásának rendjéről és az Etikai Bizottság működéséről. VII.6. 47. o.) 2015. november 3.

mellett akár - nyomatékosabban is.⁷⁵ A küldetésnyilatkozat üzenete erősödne azáltal, ha az a jegybanki működés alapértékeire (közbizalomra érdemesség, hitelesség, törvényesség, személyes és intézményi integritás stb.), s az ezek szellemében végzett monetáris politikára (a többi tevékenységével szemben) jobban fókuszálna, valamint, ha a jegybank Alaptörvényből és a jegybanktörvényből fakadó jogi és szakmai köteleességeire és azok etikai szabályozottságaira még a jelenleginél is jelentősebb hangsúlyt helyezne. A nagy presztízsű európai jegybankok küldetésnyilatkozatai is a kommunikációjukban *nem annyira a függetlenségüket*, hanem az imént említett elveket hangsúlyozzák. Az ilyen tartalmú alapokmánybeli küldetésnyilatkozathoz kapcsolódhat az etikai kódex is. Akként, hogy kódexben szerepelnek az etikai jellegű specializált szabályok (pl. összeférhetetlenségi), nemkülönben az etikai eljárásokat szabályozó rendszer. Ezek *együtt* alkotják meg ugyanis a vállalati etikai irányítás hatékony rezsimjét, mégpedig a közbizalom megőrzése és fenntartása érdekében, amelyekkel a jegybank alkotmányos feladatát, szerepét megfelelően tölti be. Célszerű az is, ha ezek mind együtt, e rendszerben elérhetőek a jegybank honlapján „befelé” és „kifelé” is. „Kifelé” indokolt lehet az etikai eljárási rendet nem szövetszerűen felhelyezni a honlapra, hanem azt csak főbb vonalaiban ismertetni. Ez a közbizalmat növeli, hiszen a teljes etikai szabályozási rend ekképpen a kívülállók számára is áttekinthető lesz. Azonban a dolgozók felé is fontos annak kommunikálása, vizuálisan is megjelenített módon, hogy miképpen alapszik a küldetésnyilatkozat az Alaptörvényen és a jegybanktörvényen, s ezen alapvető értékeket, elveket és kötelezettségeket miként érvényesíti az etikai szabályozórendszer (is).

A Magyar Nemzeti Bankon belül magas erkölcsi kultúra létezik - és létezett a korábbi etikai kódex hatálya idejében is. (Az FB által készített működési kockázat-elemzések pozitív képet rajzolnak az intézményről, ami örömdetes.) Ez azonban nyilvánvalóan nem csak az MNB mindenkori etikai kódexe hatásának tudható be.⁷⁶

Így javasolt az etikai kódexbeli szabályozások - megfelelően szükséges - korszerűsítésre törekvése, így pl., hogy annak legelején szintén megerősítendő az MNB Alapokmánybeli világosan felfogalmazott küldetéstudat és küldetésnyilatkozat, amellyel ezáltal kifejezetten a *proklamált erkölcsi elvekkel kerül összefüggésbe az etikai kódex*. Így történik meg a szakmaiság követelménye és a jó kormányzás elve közvetlenül egybekapcsolása a nevesített erkölcsi elvekkel. Egy jól felépített *etikai célrendszer* és ehhez tudatosan kapcsolt *központi értékek*⁷⁷ erősítik a szabályozást, akárcsak az erkölcsi értékek és elvek világosan kibontott hierarchiája. A jelenlegi etikai kódexben helyesen fogalmazódnak meg értékek, értékelvárások a *munkavállalókkal szemben*,⁷⁸ de még helyesebb lenne, ha mindenekelőtt - egy alapelveként - a bank *önmagával szemben* támasztott értékkövetelmény-rendszere és az aziránt történő *vezetői elköteleződés* került volna elsősorban deklarálásra, azaz a bank, mint állami szerv, s mint jó kormányzásban elkötelezett entitás által követett értékek kerültek volna felsorolásra, úgy, mint a vezetők önmagukra és minden munkavállalóra érvényesnek tekintett értékkövetelményei.

⁷⁵ A „közbizalom erősítése” kitétel szerepel az MNB küldetésnyilatkozatában, az integritásvédelmi stratégia még azonban folyamatosan alakulóban van. - „A Magyar Nemzeti Bank küldetése, hogy az árstabilitás elérésével és fenntartásával, illetve elsődleges célját nem veszélyeztetve a pénzügyi közvetítőrendszer stabilitásának fenntartásával, valamint a jegybankkal szemben megnyilvánuló *közbizalom erősítésével* hozzájáruljon a társadalmi jóléthez és kiszámítható környezetet biztosítva támogassa a gazdaság tartós és fenntartható növekedését. A Magyar Nemzeti Bank küldetésének tekinti a közjó szolgálatát, mert meggyőződése, hogy a gazdaságnak a magyar társadalom egészének közös boldogulását kell szolgálnia. (kiemelés tőlem: F. J.)” *Függetlenség és felelősség. A Magyar Nemzeti Bank Alapokmánya*. 2014. május. <https://www.mnb.hu/letoltes/a-magyar-nemzeti-bank-alapokmánya-1.pdf>

⁷⁶ Tudunkkal nem történtek az etikai kódex megsértését érintő bejelentések a MNB-n belül, s az etikai kódexnek a gyakorlatban való, konkrét esethez kötődő helyes értelmezését kérő megkeresések sem érkeztek, sem az etikai biztoshoz, sem az Etikai Bizottsághoz.

⁷⁷ A belga nemzeti bank magatartási kódexe például ezen alapvető értékeket nevesíti: „They should show loyalty to the Bank, demonstrate integrity, independence, impartiality and discretion, while respecting high standards of professional ethics.” CODE OF CONDUCT OF THE NATIONAL BANK OF BELGIUM TABLE OF CONTENTS (unofficial translation) II. Rules of conduct II.1. General behaviour. https://www.nbb.be/doc/ts/enterprise/juridisch/e/governance/deont_code_en.pdf

A francia nemzeti bank etikai kódexe pedig e három alapértéket sorolja fel: „Employees shall perform their duties with integrity, impartiality and dignity.” Banque de France: CODE OF ETHICS, 1 June 2016, Article 2 General obligations of employees 2-1 https://www.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/06/19/bdf_ethics_code_2016.pdf

⁷⁸ „Általános elvárás a munkatársakkal szemben, hogy a Bank eredményes működésének elősegítése és fejlesztése érdekében, valamint a közjó szolgálatában munkájukat becsületesen, elfogulatlanul, pártatlanul, illetéktelen befolyásolástól mentesen, a lehető legmagasabb szakmai színvonalon, a legjobb tudásuk szerint, felelősségteljesen végezzék.” Magyar Nemzeti Bank Etikai Kódexe, 2014. II. Etikai elvárások, Általános elvárások

<https://www.mnb.hu/letoltes/mnb-etikai-kodex.pdf>

Olyan objektív értékeket indokolt megállapítani ugyanakkor, amelyek önmagukban mércét állítanak *előbb a vezetők*, s utána minden más munkatárs elé. Így például: *pártatlanság/elfogultság-mentesség, tisztességesség, átláthatóság, hitelesség, közbizalomra érdemesség, legalitás, erkölcsi feddhetetlenség, erkölcsi példamutatás* stb. Ezzel megjelölhetőek, összeköthetőek a *magatartási kódex* műfajába sorolható *cselekvési minták* is. Ha világos rendszerben nevesítésre kerülnek ezen *értékek*, az *elvárt magatartási minták* ezen *értékekhez és elvekhez való kapcsolódása egyértelmű*. Következésképpen a 'központi értékek-ezekhez rendelt *elvek-elvárt magatartási minták*' világos rendszerére van mindenkor szükség az etikai kódex koherenciájához.⁷⁹ Azonban nem csupán az etikai kódexekéhez, hanem minden jogi szabály, s így jogszabály esetében is.

Ennek hiányában nem világos ugyanis, hogy miért éppen a rögzítettek a legfőbb irányadó elvek, s nem feltétlenül kerülnek megindokolásra az elvárt etikai vagy jogi magatartási minták sem. Ebből fakadóan előfordulhat, hogy a munkavállalók nem fogják tudni értelmezni ezen elvárt magatartásokat *kérdésebb helyzetekben*, mert számukra nem egyértelmű, hogy mi az elvárt magatartás. Az *elvek* ugyanis az *értelemdadásban*, az értelmezésben orientálnak. Az *értékek* pedig az *elvek egymáshoz való viszonyát* segítenek tisztázni egy-egy nehezebb értelmezési helyzetben. A *szabályokkal* ellentétben ugyanis, amelyek *vagy alkalmazandók egy helyzetre vagy nem* (bár természetesen ezen alkalmazási esetekben is felmerülhet az értelmezés szükségessége), az *elvek* sokszor *együtt alkalmazandók*, egymást mintegy *kölcsönösen korrigálva*. Elméleti kérdésként vizsgálva az *elvek egymást kölcsönösen korlátozó konkrét konstellációjáról* beszélhetünk tehát az esetükben. E konstellációt márpedig az alkalmazandó *értékek* adják, szabják meg. Előfordul azonban az is, hogy *értékek és elvek együttérvényesüléséről* van szó. Ha ezek egymáshoz való viszonya nem világos, akkor előfordulhat, hogy helytelenül érvényesíti ezeket az érintett alany. A közjó követésének követelménye és a jogszerűség elve (legalitás) például együttes érvényesülést igényelnek. A közjó azonban *tartalmazza a legalitás elvét* is, miközben ez utóbbi formát ad és *határt szab a közjó értelmezésének és érvényesítésének*, azaz jogállami körülmények között nem lehet (nonszensz lenne) a közjót a legalitás ellenében próbálni szolgálni, miközben úgy szükséges a *törvényeket betartani*, hogy az egyszersmind a közjót is szolgálja.

A Magyar Nemzeti Bank 2014-es keltezésű etikai kódexe sem a hagyományos *államközpontú közigazgatási modell közszolgálati ethosát* nem látszott a maga elvi tisztaságában visszaadni, sem a *közszolgálati menedzsmentirányítás* etikai és magatartási kódexek érvényesítésében elért, *kimenet-orientált szemléleti előnyöket* nem látszott integrálni.⁸⁰ Az előbbi koncepció *legilitás-központú*, s a *jogszabályvégrehajításban* tekinti a közszolgálati lényegét, ahol természetesen a jogszabályok maguk követelik meg a *társadalmi kihatásokban* való gondolkodást is, s így a közjó érvényesítését (ez inkább a neoweberi modellnek felel meg), addig az újközmenedzsment magas szintű (üzleti világból kölcsönzött) szakmaetikailag orientált stratégiai eszközrendszere sem érthető tetten a 2014-es etikai kódexben. Az OECD az etikus kormányzás alapos elemzését tartalmazó, vaskos kötetben közreadott⁸¹ iránymutatásait sem igen látjuk viszont ebben az etikai kódexben. Pedig ez különösen hasznos lett volna, hiszen nagykiterjedésű összehasonlító kutatáson alapult e jelentés, s előremutató stratégiai szemlélettel bír. Végezetül öröndetes lett volna, ha a *kockázatmenedzsment* gondolati vezérfonala húzódik végig a kódexben, de ez sem rajzolódott ki benne, miközben ez az irány egyre hangsúlyosabb a jegybankok etikai monitoringjában, például a holland központi bank kiadványaiban.⁸²

⁷⁹ Az elvek, az értékek és a tételesen előírt magatartások, mintha azok egymás szinonimái lennének, helyzetként összemossódnak. Ez úgy tűnik, hogy a kodifikációs folyamatban nem kapott elég reflexiót. - „Jelen Etikai Kódex a Bankkal munkaviszonyban, valamint munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyban álló foglalkoztatottjától (a továbbiakban: munkatárs, munkavállaló) általánosan elvárt *értékeknek és alapelveknek* az átfogó gyűjteménye. *Hangsúlyozottan elvárt magatartási szabályok és viselkedési normák* foglalatla az Etikai Kódex, nem célja valamennyi etikus magatartásforma meghatározása. (kiemelések tőlem: F. J.)” Magyar Nemzeti Bank Etikai Kódexe, 2014. I. Bevezetés. <https://www.mnb.hu/letoltes/mnb-etikai-kodex.pdf>

⁸⁰ Organisation for Economic Co-operation and Development: *Public Management Occasional Papers*, No. 14, ETHICS IN THE PUBLIC SERVICE Current Issues and Practice. 1996. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.8759&rep=rep1&type=pdf>

⁸¹ Organisation for Economic Co-operation and Development: *Trust in Government Ethics Measures in OECD Countries*, 2000. <https://www.oecd.org/gov/ethics/48994450.pdf>

⁸² DNB: *Supervision of behaviour and culture: Foundations, practice and future developments*, DNB, Amsterdam, 2015. [file:///C:/Users/W7User/Downloads/Supervision%20of%20Behaviour%20and%20Culture_tcm46-334417%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/W7User/Downloads/Supervision%20of%20Behaviour%20and%20Culture_tcm46-334417%20(2).pdf)

Általában elmondható, hogy a 2014-es etikai kódexben nem volt tetten érhető a holisztikus szemléletű koncepció, aminek jegyében készült volna. Nem volt megtalálható benne például a kódex *érvényesítéséért felelős, független szerv vagy bizottság*. Mivel nem tárulkozott fel benne az említett kohézió az értékek, elvek és a magatartási minták között, így vélhetően a kódex *pedagógiai hatása* sem tudott érvényesülni, ha egyáltalán kívánt volna ilyen generálisabb célt is kifejezni (az újbelpő munkavállalók instruálásán túl). Vannak ugyanis olyan személyek, akik nem csupán magára a tiltott vagy előírt magatartásra kíváncsiak, hogy tehát mit kell vagy nem szabad tenniük, hanem azok *miértjét* is meg kívánják érteni. Ez utóbbiak számára így nem adatik meg az, hogy *koherens racionális egységben* szemlélhessék az etikai kódexet.

Ezáltal a 2014-es etikai kódexből hiányoltuk azt a racionális keretet, s egyben az *emotív szférára* is ható többletmotivációt, ami egyébként komoly *preventív* hatást lenne képes elérni a nem pénzügyi integritáskockázatok esetében is; vagyis egy ilyen módon alkotott kódex érvényesülésében már az etikátlan helyzet elkerülését, kialakulást is nagymértékben meggátolná, hiszen az alanyok azt gondolnák a kódex alapján, hogy az elvárt magatartás nyilvánvalóan, beláthatóan így „*ésszerű* erkölcsi okokból”, illetve *interiorizálva* közelítve ahhoz, úgy érezhetik, hogy valóban így helyes *erkölcsileg*.

Észlelhető pedagógiai többlet nélkül vélhetőleg hiányzik a régi kódexben rejlő *értékrendre történő tudatos szocializáció* szándéka is. Márpedig ez kulcsfontosságú az *intézményi ethosz* kialakulásához. Enélkül nem tud létrejönni az *etikus intézményi kultúra* sem. Világosan felépített, átlátható etikai stratégia hiányában – továbbá – nem lehet *koherens módon értelmezni és magyarázni* a kódexet. De nem lehet *tanítani, átadni* és kifelé *kommunikálni* sem.⁸³ Nem lehet rá továbbá *tréningeket* sem szervezni, minthogy nem lehet megállapítani, hogy mi a jó és mi a nem jó *gyakorlat*, s olyan grémium sem tud létrejönni, amely a kódex általános megértett és osztott erkölcsi rendszerének specifikusabb és *bonyolultabb problémáit* tudná értelmezni (például a tréningek során), jobbra az addigi, imént említett jó gyakorlatok alapján.

Ehelyett a szóban forgó, - már nem hatályos - kódex esetében, a *szervetlenül felsorolt általános megfogalmazások* bizonytalan terepén volt bizonyára kénytelen a munkavállaló saját maga eligazodni, már ha a munkavállaló szempontjából egyáltalán volt komolyan vehető normatív hatása egy ilyen kódexnek. Ez utóbbiban azért vagyunk kénytelenek kételkedni, mert a kódex maga nem tartalmazott a saját maga *végrehajtására* sem stratégiát, sem compliance-intézményrendszert, de a *szankciórendszert* is másutt, mivel az egy elnöki utasításban⁸⁴ külön került szabályozásra. A végrehajtási stratégia és az implementációt (s benne a monitoringot) végző intézményrendszer hiánya azért is jelentős, mivel a régi kódex inkább compliance-alapú és nem integritás-alapú szemléletet tükröz, azaz inkább a tiltott és az előírt tevékenységformákat sorolta fel, semmint az elérendő értékekre hivatkozott, amelyek csorbítatlan védelme (integritása) az elsődleges, s amelyekhez vezető konkrét magatartásminták megtalálása sokszor a cselekvő alanyok autonóm erkölcsi döntését is igényli. Természetesen nem állítható, hogy az egyik a jó, a másik pedig a rossz szabályozási módszer. Ha viszont a kodifikátor az inkább compliance-alapú szabályozást választja (és emellett lehet súlyos érveket felhozni), akkor a végrehajtási intézményrendszert érdemes az etikai kódexhez szorosabban kötni. (Megjegyzendő, hogy az MNB 2016-os etikai kódexében szereplő 'etikai biztos' nem jelenik meg az elnöki utasításként kiadott etikai eljárási rendben,⁸⁵ az etikai kódexben pedig csak egyszer kerül említésre az Etikai Bizottság. Valószínű, hogy itt további nagyobb fokú összehangolásra lenne szükség e két, implementációért felelős intézmény vonatkozásában.)

Az előírt etikai szabályok *monitoringjáról* sem találunk a korábbi etikai kódexben rendelkezéseket, miközben például a belga nemzeti bank magatartási kódexe részleteiben jól átgondolt, hatékony szabályrendszert, eljárási rendet tartalmaz e téren.⁸⁶ A *holland jegybank* integritásszemléletű etikai

⁸³ Vö. Stuart C. Gilman: ETHICS CODES AND CODES OF CONDUCT AS TOOLS FOR PROMOTING AN ETHICAL AND PROFESSIONAL PUBLIC SERVICE: Comparative Successes and Lessons. Prepared for the PREM, the World Bank Washington, DC Winter 2005, 25. o. <http://www.oecd.org/mena/governance/35521418.pdf>

⁸⁴ 2015-1007. elnöki utasítás az etikai vétségek kivizsgálásának rendjéről és az Etikai Bizottság működéséről. 2015. november 3.

⁸⁵ 2015-1007. elnöki utasítás az etikai vétségek kivizsgálásának rendjéről és az Etikai Bizottság működéséről. 2015. november 3.

⁸⁶ Lásd e fejezetet: „IV. Monitoring compliance with parts II.4. and II.5. of this code”. CODE OF CONDUCT OF THE NATIONAL BANK OF BELGIUM. (unofficial translation) https://www.nbb.be/doc/ts/enterprise/juridisch/e/governance/deont_code_en.pdf

szabályozási rezsimje egy független ‘Compliance & Integrity’ részleg kialakításával pedig egészen *kiváló monitoring- és integritásmenedzsment* rendszert épített ki.⁸⁷

Az különösen meglepő, hogy az előírt pozitíve tanúsítandó magatartások esetén sem igyekezett a jegybankunk 2014-es etikai kódexének kodifikátora *etikai eszményekkel* motiválni. Inkább *autoriternek* ható és *hatalmi alapú kommunikációkra* jellemző szóhasználat és stílus volt jellemző. Aligha az egész dolgozói közösség – szakértők bevonásával végzett – együttes munkájának volt az eredménye e kódex, ami pedig kívánatos lett volna. A nyugati demokráciák magas intézményi etikai kultúrával rendelkező szervei esetében a valóban jól működő etikai kódexek ugyanis a hangsúlyos *véleményeztetési eljárások*⁸⁸ miatt voltaképpen „alulról felfelé” képződnek, még ha felülről is kezdeményezik azokat.⁸⁹ Természetesen régiókban a politikai reformok keretén belül, „felülről lefelé” létrehozott és hatályba léptetett kódexeknek is fontos szerepe van, azonban az interiorizáció és a hatékony működés szempontjából semmiképpen sem szerencsés, ha a munkavállalók pusztán csak a kódex címzettjei, kötelezettjei, de annak létrehozatalában nem vesznek részt. Fontos nyomatékosítani, hogy számos közintézmény, köztük egyes nemzeti bankok is véleményeztetik a hatálybalépés előtt az etikai/magatartási kódexeiket. Ezért is indokolt megemlíteni, hogy az MNB Üzemi Tanácsa nem fűzött véleményt az etikai kódex módosítási tervezetéhez 2016-ban, miközben akkor került bele a kódexbe az ‘etikai biztos’ intézménye, amely, ha megfelelően kerül intézményesítésre, akkor fontos szerepelt tölthet be az intézményi etikai kultúra erősítésében. Ezzel szemben tudunkkal eddig érdemi tevékenységet nem kellett folytatni. Fontos lett volna tehát az Üzemi Tanács véleménye, akkor is, ha az egyszerűen csak támogató. A jelen helyzetet tekintve azonban úgy tűnik, hogy az ‘etikai biztos’ intézménye gyakorlatában keresi még a helyét az implementációban. (Azt sem szabad elfelejteni, hogy az Üzemi Tanács képviselője az Etikai Bizottság tagja, tehát nagymértékben érintett az ÜT abban, hogy milyen szabályokat kell majd alkalmazniuk.)

Világosan felépített, jól meghatározott cél- és eszközrendszer nélkül nehezen volt fejleszthető a korábbi *kódex*, hiszen nem lehet tudni, hogy mit és mihez képest kellene fejleszteni. Ez jól érezhető a kódex elején található szövegrészben.⁹⁰ Nem elégséges az, ha pusztán *jogforrásszerű* nyugszik egymáson az MNB Alapokmánya és az etikai kódex, mint két normatíva, hanem egymásra épülésüket szerkezetileg is célszerű lett volna megjeleníteni. (Jelen esetben, véleményünk szerint, egy etikai kódexnél nem megfelelő érv ez ellen azon – jogszabályokra alkalmazandó - kodifikációs alapelv, miszerint az alacsonyabb szintű jogszabályban nem lehet megismételni a magasabb szintűben foglalt előírásokat.)

Egy jól megalkotott etikai kódex képes - csak - *intézményi reformokat támogatni*, vagy akár annak *katalizátora* is lehet, akkor is, ha önmagában nyilván nem fog eredményezni hatékony intézmény- és

⁸⁷ „To promote the honourable behaviour of both staff and organisation, a Compliance & Integrity department was created on 1 January 2008. With its eight-strong staff, the department has the following duties and responsibilities.

- promoting integrity-awareness among DNB personnel
- advising the Governing Board, senior management and personnel on integrity issues and policy, by request or otherwise
- identification and analysis of moral risks
- the further development of DNB’s moral integrity policy
- monitoring compliance with DNB’s moral integrity regulations

Division directors and heads of departments bear primary responsibility for moral conduct within their own units. The Compliance & Integrity department fulfils a mainly advisory and monitoring role. It operates independently from any divisions and departments. This implies that the head of the department has direct access to the President. If necessary, the head of C&I also has access to the Supervisory Board of DNB. The department reports regularly on its activities to the Governing and Supervisory Boards.” <https://www.dnb.nl/en/about-dnb/organisation/integriteit/>

⁸⁸ Stuart C. Gilman: ETHICS CODES AND CODES OF CONDUCT AS TOOLS FOR PROMOTING AN ETHICAL AND PROFESSIONAL PUBLIC SERVICE: Comparative Successes and Lessons. Prepared for the PREM, the World Bank Washington, DC Winter 2005, 41. o. <http://www.oecd.org/mena/governance/35521418.pdf>

⁸⁹ Vö. Stuart C. Gilman: ETHICS CODES AND CODES OF CONDUCT AS TOOLS FOR PROMOTING AN ETHICAL AND PROFESSIONAL PUBLIC SERVICE: Comparative Successes and Lessons. Prepared for the PREM, the World Bank Washington, DC Winter 2005, 40-41. o. Vö. 62. o. <http://www.oecd.org/mena/governance/35521418.pdf>

⁹⁰ „A Magyar Nemzeti Bank (a továbbiakban: Bank) működésével kapcsolatban irányadó hatályos jogszabályok és belső utasítások rendelkezéseiben foglalt előírásokon túlmenően a Bank foglalkoztatottjaival szemben további etikai elvárások megfogalmazása szükséges, szem előtt tartva a Magyar Nemzeti Bankról szóló sarkalatos törvényben, valamint a Magyar Nemzeti Bank Alapokmányában megfogalmazott két legfőbb alapértéket, a függetlenséget és felelősséget.” Magyar Nemzeti Bank Etikai Kódexe, 2014. I. Bevezetés. <https://www.mnb.hu/letoltes/mnb-etikai-kodex.pdf>

szemlélet-átalakítást.⁹¹ Ezért úgy véljük, szükség a jegybankunk esetén az etikai kódexsel kapcsolatban folyamatos reformokra, melynek egyik lépcsője a jelenleg hatályos kódex.

Összehasonlításként kiemelendő, hogy a nemrég hatályba lépett francia nemzeti bank etikai kódexe például külön nevesíti a bank legfőbb vezetőit, így a bank elnökét (kormányzóját) is, mint akik szintén a kódex személyi hatálya alá esnek.⁹² A 2014-es kódex vizsgálata alapján megállapítható volt, hogy ezt mindenképpen tanácsos lett a Magyar Nemzeti Bank etikai kódexében is megtenni. A Magyar Nemzeti Bank ugyanis egyfajta közelebből meg nem határozott „személytelen alanyként” követelt meg a 2014-es kódexében bizonyos megkívánt magatartásokat, amely intézményt az adott időpontban nyilván az intézmény akkori vezetője (elnöke) személyesített meg, képviselt, miközben nem kerültek bele olyan magatartási előírások, amely a nemzeti bank mindenkor vezetőjére vonatkozóan fogalmazódtak volna meg, mint a pozíció mindenkor betöltőjével szembeni, emelt mértékű erkölcsi norm(atív)ák. A Magyar Nemzeti Bank vezetője ugyanis nem csak az etikai kódexet érvényesítője a munkavállalók tekintetében, hanem az első számú alkalmazója is e kódexnek, nemcsak a többiek, hanem *saját maga vonatkozásában* is.

Azonban sajátos megoldási példa a német szövetségi bank etikai kódexe, amely rövid, lényegre törő és szankció nélküli (vagy azok másutt szabályoztatnak), azonban ott a jegybankba vetett bizalom olyan megingathatatlan, az általános szakmai és közszolgálati kultúra, a jogállamiság és a demokrácia értelmezése olyan természetű, hogy a közvélemény nagyon érzékeny minden etikai visszáságra, azaz nem tűr a közpénzügyekben semmiféle lazaságot, s különösen nem a magánérdek megjelenését a közérdek rovására.⁹³ (Ezen integritást-biztosító cselekvési zsinórmérték általános érvénnyel kerül megfogalmazásra rögtön a német szövetségi bank etikai kódexének legelején, az elvek tárgyalásának kezdetén.⁹⁴)

⁹¹ Vö. Stuart C. Gilman: ETHICS CODES AND CODES OF CONDUCT AS TOOLS FOR PROMOTING AN ETHICAL AND PROFESSIONAL PUBLIC SERVICE: Comparative Successes and Lessons. Prepared for the PREM, the World Bank Washington, DC Winter 2005, 20. o., 32. o. <http://www.oecd.org/mena/governance/35521418.pdf>

⁹² „The provisions of the Code of Ethics apply to all Banque de France employees, including the Governor, Deputy Governors, staff on external assignments or seconded to the Bank and interns, from the time they commence their professional duties.” Banque de France: CODE OF ETHICS, 1 June 2016, Article 1 Scope of application https://www.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/06/19/bdf_ethics_code_2016.pdf

⁹³ A német bankrendszerre – nagy általánosságban tekintve rá – a nagyfokú verseny és így a kis profitabilitás, illetve a lokális gazdasági érdekek szolgálata jellemző: „A német bankok átlagosan alacsonyabb jövedelmezőség mellett működnek, mint európai versenytársaik (...). Az általánosan elfogadott vélemény szerint a német piac erősen »túlbankolt«, ami éles versenyhelyzetet, alacsony marginokat és alacsony profitabilitást eredményez. Ezt a helyzetet rontja a jelentős állami, tartományi, közösségi tulajdonban levő bankszektor aránya, amelynek fő prioritása nem a profitmaximalizálás, hanem a helyi, lokális gazdasági érdekek figyelembevétele.” Bokor Csilla – Lányi Bence – Tapaszi Attila: A német bankrendszer három pillére. *Hitelintézet Szemle*, 14. évf., Különszám, 2015. november, 180. <http://www.hitelintezetiszemle.hu/letoltes/13-bokor-lanyi-tapaszi.pdf>

A Deutsche Bank botrányosorozata éppen ezért különösen nagy sokként hatott, hiszen a nagyobb profit elérése érdekében számos visszaélést, szabálytalanságot és pénzügyi természetű bűncselekményt valósítottak meg. Ezek között szerepel a CDO-k nem megfelelő kezelése, amely termék egyébként az egyik fő felelőse a legutóbbi pénzügyi világválságnak: „CDO-botrány: 2013-ban a Massachusetts-i pénzügyi felügyelet **17,5 millió dollár pénzbüntetésre ítélte a Deutsche Bankot**, amiért az nem megfelelően informálta a befektetőit arról, hogyan is működnek, és mit is tartalmaznak azok az adóssághitelezvények (collateralised debt obligation, CDO), amelyeket a bank közel 10 milliárd dollár értékben értékesített, és az sem lehetett tiszta a befektetőknek, hogy a bank értékpapír részlege és különböző hedge fundok milyen szerepet játszottak a CDO-k értékesítésében. Egy konkrét ügyben, a Carina CDO-nál a Deutsche Bank elfelejtette megemlíteni az ügyfeleinek, hogy a CDO-t kibocsátó hedge fund, a Magnetar a strukturált termék mögött lévő eszközök árának az esésére fogad, ez pedig durva érdekkonfliktus.” Nagy Viktor: Sorra dőlnek ki a csontvázak, a világ egyik legmocsosabb bankja a Deutsche Bank, 2016. október 11. <https://www.portfolio.hu/finanszirozas/bankok/sorra-dolnek-ki-a-csontvazak-a-vilag-egyik-legmocsosabb-bankja-a-deutsche-bank.238515.htm> A CDO belső ellentmondásainak ismertetéséhez lásd: Frivaldszky János: A pénzügyi válságból a klasszikus természetjogi elvek újbóli érvényesülése felé In Baritz Sarolta Laura, Dabóczy Gergely (szerk.): *Emberközpontú gazdaság: A Keresztény Társadalmi Elvek a Gazdaságban (KETEG) képzés szakkönyve*. Budapest, KETEG Oikonomia Kutató Intézet Alapítvány, 2016. 282-309. o. A negatív shortolás helyes (természetjogi szempontú) bírálatához ld. Veres Zoltán: Néhány etikai és jogi megfontolás a short selling ügyletek kapcsán. Különös tekintettel az arany szabály és a iustitia commutativa követelményére. *Iustum Aequum Salutare*, VII. 2011/4. 161–181. <http://ias.jak.ppke.hu/hir/ias/20114sz/09.pdf> Deutsche Bank súlyos kötelességszegései, szabálytalanságai, visszaélései olyan szigorú erkölcsi közmegítélés alá esnek Németországban, hogy a bank szükségesnek érezte azt, hogy *fizetett egész oldalas újsághirdetéseket kérjen bocsánatot*: „Nem akárhogy kért bocsánatot a Deutsche Bank az elmúlt évek veszteségeiért és a bankot érintő milliárdos dolláros büntetések miatt: minden nagyobb német újságban egész oldalas hirdetéseket vásárolt magának a nagybank a hétvégén. A lapokban megjelent bocsánatkérő szövegben John Cryan bankvezér mély sajnálatát fejezi ki amiatt, hogy a bank magatartása nem követte a bank által felállított értékrendet, amivel a 2005 és 2007 közötti amerikai jelzálogpiaci aktivitásra utalt.” Nem akárhogy kér bocsánatot a Deutsche Bank az emberektől, 2017. február 6. <https://www.portfolio.hu/short/nem-akarhogy-ker-bocsanatot-a-deutsche-bank-az-emberektol.4.243599.html>

⁹⁴ „The members of the Executive Board shall perform the functions arising from statutory provisions, the organisational statute of the Deutsche Bundesbank, their contract of employment or the nature of the office entrusted to them independently, impartially and selflessly. In the performance

A 2016-os etikai kódex értelmezésére és végrehajtására *átgondolásra mutatkozik egy működésrendszerében végiggondolt intézményrendszer*. Az értelmezésre vonatkozóan szükséges – volt – olyan személyt kinevezni (pl. 'legal compliance officer'), aki megbízatásánál fogva anoním módon előadott esetekre vonatkozóan ad általános eligazítást a bank minden alkalmazottja számára. Kétség esetén ő egy magasabb, ilyen értelmezési feladatot (is) ellátó tanácshoz fordulhatna azonban eligazításért, hiteles véleményért.⁹⁵ Egyértelműen pozitív ugyanakkor, hogy 2016 óta jegybankunknál is működik etikai biztos,⁹⁶ tevékenysége még a megjelölt keretek között formálódó.⁹⁷

Általános érvénnyel az is kijelenthető, hogy etikai, munkajogi, fegyelmi⁹⁸ szabályokat *alkalmazó* szankcionáló etikai/fegyelmi bizottság nélkül nem működhet hatékony etikai elvárás rendszer.⁹⁹ Magától értetődően a nemzeti bankunknál is felállításra került az Etikai Bizottság, amelynek eljárásrendjét egy elnöki utasítás szabályozza.¹⁰⁰

A jegybank hatályos etikai kódexében – különösen a korábbi nemzeti banki kódexekhez viszonyítva – több, pontosabban megfogalmazott, az előforduló valóságos esetekre még inkább szabott, precízebb magatartási normák és standardok kidolgozását találjuk. A szabályrendszer továbbmunkálásának igénye nyilvánvalóan szükségessé válhat, azonban ehhez a megfogalmazott célelvárások és szabályozók érvényesüléséről indokolt, hogy az etikai biztos oly módon gondoskodjon, hogy - pl. francia mintára - *éves beszámolót tartozik készíteni* a tevékenységéről, mégpedig közvetlenül a bank elnökének.¹⁰¹

Elvi meggyőződésünk, hogy egy nemzeti bank tevékenységének vizsgálata nem állhat meg a szerződések, jogi aktusok stb. jogszabályoknak való *formai megfelelés*ének, illetve a *procedurális-technikai törvényesség-konformitás* ellenőrzésének szintjén. Ez *törvénytörvénypozitívista* szemléleti alapállást jelentene. Bármely belső vagy külső vizsgálatnak (FB, audit-ellenőrzésnek, ÁSZ vizsgálatok stb., oly módokon, ahogy azokat a jogszabályok igénylik, illetve lehetővé teszik) ki kell terjednie a jó kormányzás szempontjából többek között az

- a.) elérni kívánt cél kiválasztásának helyességére,
- b.) a cél elérésére vonatkozó döntés legitimitásvizsgálatára,
- c.) a hatáskör meglétére,
- d.) a célhoz rendelt eszközök célkonformitás-vizsgálatára,

of their duties they shall act without regard to self-interest. (...)” Code of conduct for the members of the Executive Board of the Deutsche Bundesbank, 1 Basic principles (1)-(2)

https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Downloads/Bundesbank/Organisation/code_of_conduct.pdf?__blob=publicationFile

⁹⁵ „In the event of any difficulty in interpreting this code, members of the Board of Directors and members of staff may consult the legal compliance officer. In case of doubt, the latter shall request the opinion of the Council of Regency. He shall inform all members of the Bank, in total anonymity, of interpretations of a general nature.” CODE OF CONDUCT OF THE NATIONAL BANK OF BELGIUM TABLE OF CONTENTS (unofficial translation) V.1. Interpretation of this code.

https://www.nbb.be/doc/ts/enterprise/juridisch/e/governance/deont_code_en.pdf

⁹⁶ „II. Etikai biztos

A Bankban etikai biztos működik. A Bank munkatársai iránymutatást kérhetnek a Bank etikai biztosától a Bank Etikai Kódexében foglaltak betartásával kapcsolatos bármely kérdéssel. Az etikai biztos iránymutatása kizárólag tájékoztatóként szolgál az egyes cselekmények etikai megítéléséről. Az etikai biztos véleménye, iránymutatása nem köti az Etikai Bizottságot, azonban az esetleges etikai vizsgálati eljárás lefolytatása során azt figyelembe kell venni.” Magyar Nemzeti Bank Etikai Kódexe, 2016. július 1. <file:///C:/Users/W7User/Downloads/etikai-kodex-2016-07-01.pdf>

⁹⁷ Az MNB közlése alapján az etikai biztos pozíciót jelenleg a Belső ellenőrzési főosztály vezetője, grétsy Kaludia tölti be

⁹⁸ A francia nemzeti bank etikai kódexében a fegyelmi szankciókra esik a hangsúly: „Failure to comply with the provisions of this Code of Ethics may constitute professional misconduct, and may be subject to disciplinary action. The verification report drafted at the request of the Ethics Officer shall be attached to the special investigation report required under disciplinary procedures.” Banque de France: CODE OF ETHICS, 1 June 2016, Article 11 Sanctions

https://www.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/06/19/bdf_ethics_code_2016.pdf

⁹⁹ Lásd például a belga nemzeti bank szankcionáló bizottságának (Sanctions Committee) jogkörét: CODE OF CONDUCT OF THE NATIONAL BANK OF BELGIUM TABLE OF CONTENTS (unofficial translation)

https://www.nbb.be/doc/ts/enterprise/juridisch/e/governance/deont_code_en.pdf

¹⁰⁰ 2015-1007. elnöki utasítás az etikai vétségek kivizsgálásának rendjéről és az Etikai Bizottság működéséről. 2015. november 3.

¹⁰¹ A francia nemzeti bank etikai kódexe például ekképpen rendelkezik: „The Ethics Officer shall be appointed by and shall be directly answerable to the Governor.” Banque de France: CODE OF ETHICS, 1 June 2016, Article 10 The Ethics Officer; dissemination of ethical rules https://www.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/06/19/bdf_ethics_code_2016.pdf

- e.) a lehetséges eszközök mérlegelésének meglétére (alternatívák értékelése),
- f.) előzetes hatékonyságvizsgálat meglétére,
- g.) a végrehajtási folyamat gazdaságosságára, hatékonyságára,
- h.) monitoring-folyamatok meglétére,
- i.) a kimenet evalvációs vizsgálat alapján értékelt eredményességére,
- j.) a döntés által létrehozott projekt, program, entitás (pl. alapítványok) fenntarthatóságára, s végül
- k.) a rendszerbe épített visszacsatolások meglétére, valamint arra, hogy ez intézményes korrekciót és tanulást eredményezett-e.

Javasolt, hogy az a jegybank nyilvános honlapfelületén - mindig - elérhető legyen (ahogyan a korábbi kódex), ne pedig csak a bank belső intranetes felületén. Egy elkötelezettséget mutató *etikai-szakmai küldetésnyilatkozat*, amely minden jól megírt *etikai kódex preambuluma*t, bevezetését alkotja, mindenképpen a nyilvánosságra kívánczik, minthogy az többletlegitimációt eredményez és közbizalmat növel az adott állami szerv vonatkozásában.

Nyugat-Európa, illetve az eurozóna nemzeti (központi) bankjainak etikai kódexei szinte kivétel nélkül mind hozzáférhetőek a világhálón, azaz letölthetőek az intézmény honlapjáról. Ez jól mutatja a közbizalom iránti igényt. Közép-kelet Európa központi bankjai esetében fordul elő, hogy az etikai kódexek nem találhatók meg a nyilvános honlapfelületen.

Említettük már, hogy a nyugati demokráciák közszektorában a nagy legitimitással rendelkező, s így hatékonyan működő etikai kódexeket „alulról felfelé” alkották meg. Ez nem azt jelenti, hogy a kezdeményezés is ebből az irányból történt volna mindig, de a tartalom kialakítása hangsúlyos participatív elemeket mutatott. Ha tehát felülről is kezdeményezték azok megalkotását, mondjuk egy nagyobb botrány kitörésének eredményeképpen, a kialakítandó tartalom formálásában az adott intézmény közössége aktívan részt vett. A *kódex-tervezet* belső fórumon vagy éppen – az adott szervezet természete által megkívánt módon – a nagy nyilvánosság részére történő publikálása után *észrevételezési időszakokban* tették lehetővé azt, hogy véleményeket, változtatási/módosítási javaslatokat fűzzenek a tervezethez. Volt arra is példa, hogy az ellentmondásosabb, megnyugtató konszenzust elérni nem képes szövegrészt, szabályozási elemeket egyelőre – bizonytalan ideig – nem léptették hatályba.

Mindez a *közbizalom* elnyerését is szolgálja, hiszen – tárgyunknál maradva – a központi bank – fogalmaz például az angol központi bank etikai kódexének preambulumaiban – az emberek javáért van, ezért csak közbizalmat élvezve képes feladatát ellátva működni. A közbizalmat viszont nem annyira *kifelé demonstrált hitelességgel*, hanem *valós tettekkel* lehet elérni. (A közbizalom erősítésére¹⁰² való utalás az MNB Alapokmányában foglalt küldetésnyilatkozatában nem fogalmaz olyan plasztikusan, mint az angol központi bank vonatkozó dokumentuma.¹⁰³)

¹⁰² „A Magyar Nemzeti Bank küldetése, hogy az árstabilitás elérésével és fenntartásával, illetve elsődleges célját nem veszélyeztetve a pénzügyi közvetítőrendszer stabilitásának fenntartásával, valamint a jegybankkal szemben megnyilvánuló *közbizalom erősítésével* hozzájáruljon a társadalmi jóléthez és kiszámítható környezetet biztosítva támogassa a gazdaság tartós és fenntartható növekedését. A Magyar Nemzeti Bank küldetésének tekinti a közjó szolgálatát, mert meggyőződése, hogy a gazdaságnak a magyar társadalom egészének közös boldogulását kell szolgálnia. (kiemelés tőlem: F. J.)” *Függetlenség és felelősség. A Magyar Nemzeti Bank Alapokmánya*. 2014. május.

¹⁰³ „The Bank’s mission is to promote the good of the people of the United Kingdom through maintaining monetary and financial stability. Our ability to achieve that mission relies on public trust. Adherence to Our Code, and the principles that underlie it, is essential to maintaining that public trust.”

<https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/about/human-resources/ourcode.pdf>

2.10. Az etikai kódex, mint a nemzeti bank közösségének, erkölcsi kollektív identitásának normatív dokumentuma

A kódex aláíróinak, megalkotóinak és azt elfogadóinak többes szám első személyi „mi”- alanyisága valódi etikai közösséget jelezne, azaz minőségi értelemben fémjelezne és nyilvánosan deklarálna a jegybank monetáris politikájának és pénzügyi tevékenységének társadalmi és szakmai közönség általi *külső támogatottsági igénye* miatt, másrészt amiatt, hogy egy ilyen dokumentum *közös etikai alappá* válhasson befelé, a dolgozói közösség minden tagja vonatkozásában.

Anglia központi bankjának etikai/magtartási kódexe, a „mi kódexünk” címet viseli, ami eklatánsan kifejezi azt, hogy nem annyira egy intézmény etikai kódexét, hanem egy *erkölcsi közösség erkölcsi képét* olvashatjuk benne, *közös etikai elköteleződését*.¹⁰⁴ Ezért az elfogadott angol etikai kódex egyben etikai hitvallás is, a közösség erkölcsi identitásának normaszövegbe foglalt „énképe”. Egyfajta „tükör” tehát, amihez igazodnia kell mindenkinek, aki a *közösséghez kíván csatlakozni*. Anglia központi bankjának legújabb etikai kódexének nyitó mondata a „kedves kollégák” megszólítás fordulatával él. Ez rögtön egy *munkaközösséghez való közös tartozást* fejez ki egy olyan szabályozási területen, amely általában a *kívülről ható szabályozással* együttjáró kényelmetlenség, sőt, idegenség, a bizalmatlanság, a félelem, az eltávolodás, s akár esetlegesen az elidegenedés érzését keltheti a munkavállalókban.

A jegybankunk a jelenleg hatályos etikai kódexét, mintegy egyfajta „munkáltatói egyoldalú jognyilatkozatként” alkotta meg. A magyar munkajog-tudomány – a Munka Törvénykönyvének hatályos szabályozásain alapuló – jelenleg domináns értelmezése szerint a munkáltatói szabályzatoknak többféle formája van jellegük szerint: egyoldalú jognyilatkozatnak minősülő szabályzat, kötelezettségvállalást tartalmazó szabályzat, illetve „pusztán egyéb nyilatkozatokat, »joggyakorlást« (pl. tájékoztatókat, protokollokat, normatív utasításokat, magatartási, etikai szabályokat stb.) tartalmazó szabályzat.”¹⁰⁵ Jegybankunk munkavállalóira a Munka Törvénykönyvét kell alkalmazni a jegybanktörvény szerint, az ez utóbbi törvényben foglalt eltérésekkel.¹⁰⁶ Így érdemes áttekinteni a munkáltatói szabályzatok egy-két főbb ismervét, hogy megérthessük, hogy az etikai kódexek milyen értelemben tekinthetők munkáltatói szabályzatnak?

A munkajogi szabályzatok a „jog” és a „nem jog” határán helyezkednek el, minthogy nem jogforrások, nem jogi normák, miközben jogi relevanciájuk egyre nő, ezért kvázi-jogforrásként leginkább a „puha” vagy „lágy” jog (*soft law*) általi szabályozás eszköztárába tartoznak.¹⁰⁷ Leginkább az *önszabályozás* eszközeként tarthatók számon. Az önszabályozás pedig olyan magatartásirányítási eszköz, amely révén a *szervezet saját magát szabályozza* az önmaga által megalkotott szabályzattal, amelyet így saját magára nézve kötelezőnek ismer el, s maga gondoskodik annak érvényesítéséről is.

Gyulavári Tamás – Kun Attila szerzőpáros a *munkáltatói szabályzatalkotási jogának* eredőjeként a munkaviszonyokra jellemző alá-fölérendeltségi viszonyt keletkező *munkáltatói hatalmat*, s az abból származó *munkáltatói irányítási és utasítási jogot* határozza meg,¹⁰⁸ azonban mivel több sajátos jellemzővel is rendelkeznek e szabályzatok, ezért azokat *sui generis* jogintézményként ragadják meg. Ezzel

¹⁰⁴ A kódex ezt a címet viseli: „Our Code, Our commitment to how we work.” September 2017, <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/about/human-resources/ourcode.pdf>

¹⁰⁵ Gyulavári Tamás – Kun Attila: A munkáltatói szabályzat az új Munka Törvénykönyvében. 4. o. <https://jak.ppke.hu/uploads/articles/12417/file/A%20munk%C3%A1ltat%C3%B3i%20szab%C3%A1lyzat.pdf>

Megjelent továbbá: Gyulavári Tamás, Kun Attila: A munkáltatói szabályzat az új munka törvénykönyvében MAGYAR JOG/9, 2013, 556-567. o.

¹⁰⁶ „Az MNB alkalmazottaira - e törvényben szabályozott kivételekkel - a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (...) rendelkezéseit kell alkalmazni.” 2013. évi CXXXIX. törvény a Magyar Nemzeti Bankról. 151. § (1)

¹⁰⁷ „Véleményünk szerint a munkáltatói belső szabályzatai sajátos helyet foglalnak el a munkajog szabályozási rendszerében, azokat *sui generis* jogintézménynek tekintjük. A jogi minősítés szempontjából a szabályzatok jog és nem jog határán pozícionálhatók, klasszikus értelemben nem jogi normák (nem jogforrások), ám jogi relevanciájuk (kvázi-jogforrás mivoltuk) tagadhatatlan.” Gyulavári Tamás – Kun Attila: A munkáltatói szabályzat az új Munka Törvénykönyvében. 2. o.

<https://jak.ppke.hu/uploads/articles/12417/file/A%20munk%C3%A1ltat%C3%B3i%20szab%C3%A1lyzat.pdf>

¹⁰⁸ Gyulavári Tamás – Kun Attila: A munkáltatói szabályzat az új Munka Törvénykönyvében. 3. o.

<https://jak.ppke.hu/uploads/articles/12417/file/A%20munk%C3%A1ltat%C3%B3i%20szab%C3%A1lyzat.pdf>

szemben az Mt. a szabályzatot és a munkahelyi gyakorlatot az utasítási jogból vezeti le és lényegében *normatív utasításnak* tekinti.¹⁰⁹ Nyilvánvalónak tetszik, hogy egy ilyen jellegű megközelítésben nehezen tematizálható az etikai kódex műfaja. Ha ugyanis *munkavállalói jogokat és kötelezettségeket* is érintő kérdések kerülnek benne így normatív utasításként szabályozásra, akkor azokat inkább a *munkaszerződésben* lenne szükséges rögzíteni, amely pedig a munka törvénykönyvében alapszik.¹¹⁰ Úgy tűnik tehát, hogy a *kizárólag jogi megközelítés nem visz minket közelebb az etikai kódexek valós természetének megértéséhez*. Az etikai kódexre nem áll az, ami esetleg igaz lehet a többi munkáltatói szabályzatra, miszerint az *sui generis jogintézmény* lenne. Nézetünk szerint az sem biztos, hogy munkáltatói szabályzatként 'jogintézmény'-nek tekinthető, s még *sui generis* voltában sem egyértelmű, hogy akként nevesíthető lenne, bár *jogi hatások kiváltására egyes szabályai alkalmasak* lehetnek, s valóban sajátos természetű. Az biztos, hogy a munkáltatói szabályzatok közül az etikai és a magatartási kódexek azok, amelyek „tisztán önkéntesek” és „kívül esnek” a „központi” szabályozás valamiféle behatásán – legalábbis a piaci szféra munkajogi világában. Mindazonáltal – mutat rá a Gyulavári Tamás – Kun Attila szerzőpáros – „ezek a szabályzatok sem tisztán »jogon kívüli« intézmények, számos ponton lehet jogi relevanciájuk (pl. az üzemi tanács észrevételezési joga kapcsán, jogvitákban stb.)”. A jegybankunk esetében úgy tűnik, hogy az etikai kódex a *felelős vezetés* keretében került kibocsátásra, mintegy *normatív utasításként*. Talán ezzel magyarázható az, hogy az üzemi tanács nem fűzött a legújabb módosítási tervezetéhez észrevételt. Belső érvényét húzza alá az, hogy a legújabb hatályos verziója – mint említettük – kifelé nem nyilvános. Úgy tűnik tehát, hogy a jegybankunk csak a munkáltatót és a munkavállalókat érintő *belső belügynek tekinti a kódexet*, mégpedig a *munkáltatói jogkörbe tartozó szabályozási területnek*. (Az etikai eljárás rendjét pedig egy elnöki utasítás szabályozza.¹¹¹)

A Magyar Nemzeti Bank etikai kódexének miként történő megszerkesztéséhez csak egy lehetséges kiindulópontját adja az, ha csak a *Munka Törvénykönyvében* foglaltakra hagyatkozunk. Szükséges lehetne a *kormány- és állami tisztviselők etikai kódexét* is alapul venni ahhoz, hogy egy a *hazai jogi kultúrában* beágyazott és megfelelő hatékonyságú normatív dokumentum jöhessen létre. Továbbá szükséges lenne áttekinteni azt, hogy miben speciális a jegybank helyzete az államigazgatási és a többi vezető állami szervhez képest, majd ennek következtében válhat világossá az, hogy milyen lenne számára a jövőben egy még megfelelőbb etikai kódex. A *nemzetközi tapasztalatok, jó gyakorlatok* mindenképpen megfontolandóak, s akkor biztosak vagyunk abban, hogy azokból számos beépítendőnek fog mutatkozni. Különösen, hogy azok nemegyszer *jegybankbotrányokra* következő reakciók voltak. Érdemes, bölcs dolog mások e keserűen szerzett tapasztalataiból tanulni. Például jó kiindulópont lehetne az, ha az angol jegybank etikai kódexét vennék az illetékesek alapul. Az közösségi elkötelezettséget mutat, amely a *fentről való személyes elkötelezettségből* indul ki. Mégpedig a legfelsőbb szinten történő belső elköteleződésről tesznek tanúbizonyságot, és így tárul elénk e *nyilvánossá tett vezetői nyilatkozat*. Úgy helyes tehát, ha egy jegybank etikai kódexe az elnök kézjegyét hordozza, és az ő *személyes erkölcsi-szakmai állásfoglalásaként*, illetve az egész *jegybanki dolgozói közösség közös etikai elköteleződéseként* fogalmazódik meg. Majd ezután *nyilvánosan kellene kihirdetni egy emblemikus esemény* kapcsán,¹¹² s egy, a jegybanki vezetők által aláírt eredeti példányt el lehetne helyezni a jegybanki központi épület csarnokában.

A nemzeti bankunk etikai kódexével kapcsolatos elvi kérdések esetében úgy véljük, hogy az alkotmányjog, a közigazgatási jog, a munkajog, a büntetőjog, a közpolitika, a jogfilozófia, az államelmélet,

¹⁰⁹ Gyulavári Tamás – Kun Attila: *A munkáltatói szabályzat az új Munka Törvénykönyvében*. 4. o. <https://jak.ppke.hu/uploads/articles/12417/file/A%20munk%C3%A1ltat%C3%B3i%20szab%C3%A1lyzat.pdf>

¹¹⁰ A munkáltató az adott életviszonyban szokásosan érvényesülő szakmai szokások és standardok által is kötött, vagyis e területen sem vezethet be mindenkre nézve kötelező erővel rendelkező, az előbbiektől teljesen mértékben eltérő új szabályokat: „Az etikai kódexek jogi relevanciáját vizsgáló nemzetközi kutatás veti fel azt a kérdést, hogy van-e egyáltalán joga a munkáltatónak arra, hogy unilaterálisan, normatív, minden munkavállalóra kötelező erővel szabályzatban vezessen be olyan új kötelezettségeket, amelyek messze túlmennek az adott körben érvényesülő szokások, szakmai standardok rögzítésén. Magunk is úgy gondoljuk, hogy az ilyen jellegű szabályzatalkotás rendeltetésellenes.” Gyulavári Tamás – Kun Attila: *A munkáltatói szabályzat az új Munka Törvénykönyvében*. 18. o.

<https://jak.ppke.hu/uploads/articles/12417/file/A%20munk%C3%A1ltat%C3%B3i%20szab%C3%A1lyzat.pdf>

¹¹¹ 2015-1007. elnöki utasítás az etikai vétségek kivizsgálásának rendjéről és az Etikai Bizottság működéséről. 2015. november 3.

¹¹² Stuart C. Gilman: ETHICS CODES AND CODES OF CONDUCT AS TOOLS FOR PROMOTING AN ETHICAL AND PROFESSIONAL PUBLIC SERVICE: Comparative Successes and Lessons. Prepared for the PREM, the World Bank Washington, DC Winter 2005, 42. o. <http://www.oecd.org/mena/governance/35521418.pdf>

kormányzáselmélet és a vezetéselmélet tudományterületein átfekvő módon érdemes közelíteni e kódex valós természetrajzához. Pusztán csak az egyik diszciplináris szempontból történő vizsgálat alapján nem formálhatunk magunknak teljes képet arról. Mi eddig igyekeztünk mindezen aspektusokat valamelyest érinteni. További elmélyítést érdemel azonban még a jogfilozófiai és a közszolgálati munkajogi aspektus. Az előbbi azért, hogy a jog és az erkölcs határán található etikai kódex természete jobban feltárható legyen, az utóbbi elemzése pedig azért válik szükségessé, hogy a jegybank közjogi természetéhez közel eső etikai kódex főbb jellemzőit meghatározhassuk. A jogfilozófiai vizsgálódás nem csupán a teoretikus megalapozás miatt szükséges, hanem ahhoz is, hogy jobban szemügyre vehessük azt, hogy egy jogi kódexhez képest miben más egy etikai kódex, nemcsak a formát, hanem tartalmat illetően is, bár a kettő sok tekintetben összefügg egymással.

Azt is észlelni fogjuk azonban, hogy a jog és az erkölcs számos közös ismérvet hordoz magában – ezért is egészíti ki egymást jól e két szabályozási mód. A közszolgálati munkajog vonatkozó szabályozási rezsimjének (fegyelmi felelősség, etikai felelősség, méltatlanság, büntetőjogi eljárás és ez utóbbi kapcsolata stb.) górcső alá vétele pedig azért szükséges, mivel a jegybanki dolgozók jogviszonya – legalábbis jogfilozófiai szempontból – mutat némely hasonlóságot a közszolgálati dolgozókéival, illetve a kormánytisztviselőkével. Ezért nem árt ez utóbbi felelősségi típusainak behatóbb elemzése, az etikai felelősség pontosabb meghatározása végett.

2.11. Jog és erkölcs viszonya – egy etikai kódex helyes filozófiai, természetjogias megközelítési kerete

Minden *jogszabály* voltaképpen *erkölcsi céllal is* rendelkezik, hiszen az *emberi együttélést* szabályozza, márpedig e cél – emberi volta okán – egyszersmind etikai is, minthogy az ember legfőbb ismérve az, hogy – szabad akarata, lelkiismerete, felelőssége, értelme stb. révén – *erkölcsi lény*. A jogszabályoknak ezen túl a *közjót* is kell szolgálniuk, minthogy ez fogalmi elemük.¹¹³

A neotomisták a (pozitív) jog – a specifikusabban értelemben vett – erkölctől való megkülönböztetésekor a 'jog' következő ismérveit szokták vizsgálat alá vonni:¹¹⁴

1. a jog „alteritása”, vagyis a *Másikhoz való rendeltsége*, azaz strukturálisan személyközi jellege;
2. a jog *külsődlegessége*, azaz az emberek (külső) cselekvéseit érintő jellege;
3. lehetséges, hogy a *jog-szerinti cselekvéshez nem társul erényes lelkiület* (a jog „amoralitást” eltűrő jellege); és végül
4. a pozitív jog *kényszerítő ereje*.

Ezt megelőzően azonban azt kell leszögeznünk, hogy a (természet)jog legfontosabb *tartalmi* jellemzője azon *objektív természetes rend*, ami objektív *helyességet* tartalmaz, s a jog *érvényesen* előíró jellegét megalapozza, s amely alapján aztán valakinek valami, mint 'jogos dolog' ('*quod iustum est*'), jogos rész („juss”) jár. A pozitív jog akkor rendelkezik *kötelező erővel*, ha e természetes jogrendnek megfelelően ezt fejezi és bontja ki.

A (pozitív) jog imént említett négy *formális* jellemzője, *a.) a Másikra irányultság* (alteritás), *b.) a külsődlegesség*, *c.) az erény-nélküli cselekvés lehetősége*, illetőleg *d.) a kényszer* közül az első kettő *sohasem hiányozhat* ténylegesen sem a jog esetében. A két utolsó *gyakorlatilag* hiányozhat, s sokszor *kíváncsú* is, hogy *hiányozzanak*; de azt mondhatjuk, hogy a jognak *el kell ezeket fogadnia*, bár *nem szükségszerű*, hogy azok a gyakorlatban is megvalósuljanak. Az *erkölcsöt* ezzel szemben *jellemezheti* az

¹¹³ Aquinói Szent Tamás: *Sum. Theol.*, I-II, q. 90, a. 4. „(Lex) nihil est aliud quam quaedam rationis ordinatio ad bonum commune, ab eo qui curam communitatis habet, promulgata.”

¹¹⁴ Reginaldo M. Pizzorni: *Il fondamento etico-religioso del diritto secondo San Tommaso D'Aquino*. Milano, Massimo ed., 1989, 39-90. o.; Ottavio De Bertolis: *Il diritto in San Tommaso D'Aquino*. Torino: G. Giappichelli Editore, 2000, 33-43. o.; Alessandro Passerin D'Entrèves: *La Dottrina del diritto naturale*. Milano, Edizioni di Comunità, 1980, 91-107. o., de ebből lásd különösen: 104-106. o.

első két ismérv, de az erkölcs esetén *kizárt* az utóbbi kettő jellemző.¹¹⁵ Csak az minősül ugyanis *erkölcsös cselekvésnek*, amihez *valódi belső erényes lelkiület* társul, s amelyet így, a belső lelki diszpozícióval szemben *kikényszeríteni nem lehet*.

Természetesen léteznek normaszövegben *pozitívált, tételesen megfogalmazott etikai normák* is, illetve azok rendszere is, akár *kódexe* is, amely – például bizonyos magatartási kódexek – sok tekintetben *hasonlít* a jogi normák szerkezetéhez és azok érvényesülési módjához: a.) *személyközi viszonyokra* vonatkoznak, b.) a *külső magatartásokat szabályozzák*, c.) *tételes megfogalmazást* kapnak, d.) *ki vannak hirdetve*, e.), *szankciók* társulnak a megsértésükhöz és f.) azt *értelmező, érvényesítő intézményrendszerrel* (is) kívánják foganatosítani, implementálni azokat. Továbbá nemegyszer előfordul az is, hogy jogszabály vagy egyéb jogi norma tesz kötelezővé etikai normákat és érvényesít jogi eszközökkel. A jog azonban nem kell, de nem is tudja, hogy az erkölcs előírásait mind, s főleg azonnal érvényesítse, pláne, hogy kikényszerítse azokat jogi eszközökkel.

Bár a jog a tomista természetjogi konstrukcióban a *tág értelemben vett morál része*, mégsem beszélhetünk direkt *jogi moralizmusról*, hiszen az ember alkotta pozitív jog a jogiság lényegénél fogva az alábbi hat korláttal, illetve sajátossággal rendelkezik:¹¹⁶

1. Az emberi törvénynek *nem kell minden* bűnt, hibát tiltania, hanem *csak a legsúlyosabbakat*,¹¹⁷ különösen azokat, amelyek a *társadalom fennmaradását veszélyeztetik* (amelyek a *közjót közvetlenül érintik*¹¹⁸) és amelyeket az *emberek többsége el képes kerülni*.
2. Nincs olyan erény vagy olyan bűn, illetve erkölcsi vétek, amelynek *legalább néhány aktusát* az emberi törvény ne lenne képes tiltani vagy előírni.¹¹⁹
3. Az emberi törvénynek nem az a feladata, hogy az embereket *közvetlenül és azonnal vezesse az erényre*, hanem hogy *fokozatosan („non subito, sed gradatim”)*.¹²⁰
4. Az emberi törvénynek nem lehet feladata, hogy az *igazságosság tökéletes rendjét* hozza létre, hanem, hogy csak egy *„secundum aliquam iustitiam”* (valamiféle igazságosság szerinti) rendet intézményesítsen.¹²¹
5. A pozitív emberi törvények sajátossága, hogy *változóak*. Azonban egy törvény *megváltoztatásához nem elégséges indok* az, hogy az *újabb jobb* az előzőnél; a változtatás csak annyiban indokolt és elfogadható, amennyiben *nyilvánvaló szükség* igényli ezt vagy az *állam nyomós érdeke* fűződik hozzá.¹²²

Az emberi pozitív jog *legfőbb feladata* és célja — amint az már például Arisztotelésznél is szerepelt — az, hogy az *emberek közötti barátságot*¹²³ mozdítsa elő.¹²⁴

¹¹⁵ Giuseppe Graneris: L'amoralità della legge giuridica di fronte alla dottrina di San Tommaso. *Rivista di Filosofia Neoscholastica*, XXXVIII (1946), 1-25. o., különösen: 13. o.

¹¹⁶ Vö.: Reginaldo M. Pizzorni: *Il fondamento etico-religioso del diritto secondo San Tommaso D'Aquino*. Milano, Massimo ed., 1989, 91-120. o.

¹¹⁷ Szent Tamás egyértelműen fogalmaz: „Az emberi törvény nem tilthat meg mindent, amit a természeti törvény tilt.” *Sum. Theol.*, I-II, q. 96, a. 2. Szent Ágoston ugyanezt vallotta, vagyis, hogy „az államok irányítására hozott törvények sok olyasmit megengednek és büntetlenül hagynak, amit másfelől (viszont) az isteni gondviselés megtilt. És ez így van jól”. Szent Ágoston: *A szabad akaratról*. In Szent Ágoston: *A boldog életről, a szabad akaratról*. Budapest, Európa Könyvkiadó, 1989, 69-70. o.

¹¹⁸ Aquinói Szent Tamás: *Sum.Theol.*, I-II, q. 96, a. 3, Gabriel Chalmata: *La giustizia politica in Tommaso D'Aquino*, un'interpretazione di bene comune politico. Roma, Armando Editore, 2000, 76.

¹¹⁹ Vö.: Aquinói Szent Tamás: *Sum.Theol.*, I-II, q. 98, a. 1; i. m. I-II, q. 99, a. 2; i. m. I-II, q. 96, a. 3, ad 1.

¹²⁰ Aquinói Szent Tamás: *Sum.Theol.*, I-II, q. 96, a. 2. ob. 2; i. m. I-II, q. 95, a. 1; i. m. I-II, q. 96, a. 2, ad. 2.

¹²¹ Aquinói Szent Tamás: *In III Politic.*, lect. 7, n. 399.

¹²² Vö.: Aquinói Szent Tamás: *Sum.Theol.*, I-II, q. 97, a. 1; i. m. I-II, q. 97, a. 2; i. m. I-II, q. 97, a. 2, ob. 2. Vö.: Arisztotelész: *Politika*, II, 8, 1269 a. 20-24, illetve i. m. 1268 b, 27.

¹²³ A szent tamási 'politikai barátság' elemzésére ld.: Molnár Péter: *Amicitia Politica*, A társadalom politikai kohéziójának vázlata Aquinói Szent Tamásnál. *Magyar Filozófiai Szemle*, (1997) 1-2. 173-187. o.

¹²⁴ Vö.: Aquinói Szent Tamás: *Sum.Theol.*, I-II, q. 99, a. 1, ad 2; i. m. I-II, q. 99, a. 2; i. m. I-II, q. 95, a. 1.; i. m. I-II, q. 100, a. 9, ad 2.

2.12. Etikai kódex a jog és az erkölcs határán: etikai felelősség a (közszolgálati) munkajogban

Látható volt tehát, hogy a társadalmi létre vonatkozó *legalapvetőbb erkölcsi és egyéb, az emberi együttélés szempontjából nélkülözhetetlen* normákat írja elő a jog, s válnak e normatartalmak jogivá. A legtöbb esetben ezek jogi úton ki is kényszeríthetők. E szabályok jogi formában való előírása nélkül ugyanis az *adott életviszony, társadalmi terület nem tudna, vagy nem tudna kielégítően működni*. Ezeket egészítik ki – többek között – olyan etikai előírások, amelyek már nem a még kielégítően működőt, hanem a már *kifejezetten helyes működést* célozzák meg szabályaikkal, elveikkel, értékeikkel, például az intézmény *preventív szemléletű integritásvédelme* céljából. Azonban olykor etikai normák nem a még helyesebbet, hanem a *közelebbről meghatározottként 'jogos'-at* tartalmazza, például egyes magatartási kódexekben. A jogszabály például tiltja a korrupciót, vagy egy közigazgatási döntés bármiféle jogosulatlan befolyásolását, addig egy etikai kódex csak a kisebb mértékű, udvariassági figyelmességnek tekinthető, az ilyen érintkezési gyakorlatban szokásosan bevett jellegű és mértékű ajándékokat engedi a *jogszabályban foglaltak szerint* elfogadni, amelyekkel tehát a hétköznapi gyakorlat alapján nem lehet jogosulatlan előnyöket elérni. Egy magatartási kódex előírhatja, hogy milyen összeghatár értékig lehet bármit is elfogadni vagy pedig egészen konkrétan azt írja elő, hogy például virágot, könyvet és édességet lehet csak elfogadni (így például ajándékutalványt, színházjegyet már nem).

Ilyen esetekben úgy is tekinthető, hogy az etikai vagy a magatartási kódex csak *konkretizálja* azt, hogy melyek a szokásos udvariassági, figyelmességi gesztus-ajándékok, s amelyek így nem tekinthetők megvesztegetésnek, a döntést befolyásolni képes juttatásnak, míg az összes többi már igen. Azonban az is lehet, hogy az etikai vagy a magatartási kódex még ennél is *szigorúbb határt* von meg, hogy még a lehetősége se legyen meg annak, hogy a jogszabályban foglalt *veszély egyáltalán felmerülhessen*. Ilyen „védelmi” szint meghúzása indokolt azon állami szervek etikai/magatartási kódexeiben, amelyek *magas eredendő integritáskockázat* mellett működnek, s ilyen minden jegybank is.

Jogi szankciók azonban csak jogi normákhoz kapcsolódhatnak, míg egy etikai kódex-beli norma megsértése, amely nem nyert jogi formát, csak etikai szankcióval járhat, esetleg – súlyosabb esetben – fegyelmi büntetéssel, de csak akkor, ha ezt jogszabály előírja, minthogy az már munkajogi szankció. A magyar munkajogban azonban a munkajogászok még nem tudták meghatározni a munkahelyi szabályzatok dogmatikai helyét mind a törvényben foglalt helye, mind általában vett dogmatikai természete vonatkozásában, így mindez egymás közötti szakmai vitájukban még most is formálódik.

Egészen pontosan úgy is fogalmazhatunk, hogy a munkajog „mostohagyermekai” a munkahelyi szabályzatok, miközben egyre fontosabb szerepet játszanak a valós életben. Minket most közelebből csak az etikai kódexek és magatartási szabályzatok érdekelnek. Ezek tekintetében azt mondhatjuk, hogy amennyiben ezek jogszabályi formát öltenek, amikor az *államigazgatásra vonatkozó szabályzatokról* van szó, annyiban jogi tekintetben világos a helyzet, hiszen *jogilag kötelező normákkal* van dolgunk: *jogi tartalmakká lett etikai előírásokról*. E tekintetben is van természetesen különbség ezek között olyan vonatkozásban, hogy nem mindegy, hogy jogszabályban (törvényben, rendeletben) vagy egyéb jogi normában (határozatban, utasításban stb.) kerül megfogalmazásra, kihirdetésre. Hazánkban például „A Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar” 2017. december 14-től hatályos, többször módosított „Hivatásetikai Kódexe” is, „jogforrási” jellegét tekintve voltaképpen egy *állami hivatásrendi kar országos közgyűlési határozata*.¹²⁵

Ha egy jogszabály vagy bármilyen jogi norma rögzíti, írja elő az etikailag elvárt elveket, magatartási mintákat, annyiban az azzal az előnnyel jár, hogy az ekképpen *jogilag előírt jogi szankciókat* tartalmaz és

¹²⁵

http://mkk.org.hu/sites/default/files/16_2017_MKK_OK%C3%B6zgy_hat%C3%A1rozat_Hivat%C3%A1setikai_K%C3%B3dex_m%C3%B3dos%C3%ADt%C3%A1s_elfogad%C3%A1s%C3%A1r%C3%B3l.pdf

Az MKK Országos Közgyűlés határozatai itt érhetőek el: <http://mkk.org.hu/dokumentumok>

A hivatásetikai kódexet az Alapszabály felhatalmazása alapján adja ki az Országos Közgyűlés:

http://mkk.org.hu/sites/default/files/Alapszab%C3%A1ly_20180101.pdf

ezen (jogi) eszközrendszerrel *kényszeríthető ki*. Ilyen esetekben azonban, különösen, ha jogszabályról van szó, a *jogi eszközrendszerrel előírt etikai tartalmak specifikusan erkölcsi természete elsikkadhat*. Előfordulhat, hogy nem válik a jogkövetésre kötelezett alany számára érzékelhetővé, hogy itt tulajdonképpen *erkölcsi követelmények jogi érvényesítéséről* van szó. A magyar közigazgatás esetében az a sajátos helyzet, hogy annak szemlélete teljességgel jogi, illetve *jogias*, nemcsak a közigazgatás tudományos reflexiójában, hanem a közigazgatás *működésében*, s a közigazgatás *személyzetének gyakorlatában* is, ahogy arra Gajduscheck György rámutat.¹²⁶ (Nincs jelen a közpolitikai megközelítésmód, a közjavak és az intézmények menedzseri szemlélete, a szervezetszociológiai és vezetélméleti problémálatás, a kormányzáselméleti perspektíva végigkísérése a közigazgatásban stb., bár jó tendenciákat már látni vélünk a Nemzeti Közzolgálati Egyetem működése nyomán, egyes produktumai révén.)

Ezért egy etikai kódexet is hazánk állam- és közigazgatásában voltaképpen *jogi dokumentum* módjára szerkesztenek, és jobbra úgy is kívánnak érvényesíteni – természetesen a kézenfekvő különbségek tiszteletben tartásával. Ennek az a következménye, hogy az *etikai többlettartalom gyakran elsikkad*, s az etikai kódex egyfajta „gyengeerejű jogi kódexként” csapódik le a tudatokban, amely „csak” korlátozott szankciórendszerrel, és egyáltalán, korlátozott jogi vagy jogias instrumentáriummal rendelkezik. Mindazonáltal a „jogerő” vagy a „jogorvoslat” fogalmát az etikai kódexek is problémátlanul használja, mintha csak jogi tartalmú normáról lenne szó. Elméleti alapérdés, hogy egy formálisan jogilag kötelezővé tett, s így szankcionált etikai kódex, mennyire válik ettől tartalmilag „jogivá”.

Egy etikai kódex jogszabályokhoz viszonyított jellegét tekintve különbség van a tekintetben, hogy *jogszabály kötelezővé* vagy csak *lehetővé teszi* az etikai kódex megalkotását, avagy az adott szerv általi kezdeményezésből *teljesen önkéntesen* kerül megfogalmazásra az. Csink Lóránt – Mayer Annamária szerzőpáros a következőképpen adja meg – a sajtóra és a médiára vonatkozóan – az etikai kódex definícióját:

„Az etikai kódex jogi szabályozásra épülő, azzal összhangban álló, de annál részletesebb kifejtésű, konkrét (nem általános) fogalmazású, a szemléletet és a gyakorlatot befolyásolni szándékozó, írásba foglalt és közzétett erkölcsi szabály és normagyűjtemény.”¹²⁷

Ebből kitűnik, hogy annak egyik legfőbb ismérve – ebben a megközelítésben – annak *jogi szabályozásra épülő* volta, azzal *összhangban* álló jellege, amely azonban annál *részletesebb* kifejtésű *erkölcsi szabály- és normagyűjtemény*. Úgy tűnik, hogy itt inkább a magatartási kódexre gondolhattak a szerzők. Figyelemre méltó, hogy nem az értékekre, s az elvekre helyeződik a hangsúly, hanem a *magatartást közvetlenebbül és pontosabban meghatározni képes szabályokra és normákra*. Az etikai kódex egy ilyen megközelítésben a vonatkozó *jogszabályok részletesebb erkölcsi kifejtése*. Ezzel szemben a „Zöld könyv az állam szerveknél érvényesítendő etikai követelményekről” (2013. 03. 01.) című dokumentum szerzői úgy tartják, hogy az etikai kódexek megfogalmazásainak „természetesen” *általánosabbnak, elvontabbnak* kell lennie, mint a jogszabályokéinak. Mivel az etikai kódexek *nem kizárólag* – írja a Zöld könyv – a *jogszabályokból vezetnek le etikai tartalmakat*, ezért adott esetben megfogalmazhatnak a jogszabályokban foglaltaknál *szigorúbb* követelményeket is. Ez már nem szigorú értelemben a „jogi szabályozásra épülő”, mindazonáltal „azzal összhangban álló” *etikai szabályozás*, amennyiben a jogszabályban foglalt *elvek* tartalmát kifejtve írja elő.

Ez *új szabályozás* olyan értelemben, hogy ezen etikai magatartási tartalmak így kifejezetten nem szerepeltek a jogi szabályban, azok elveiben. Olyan értelemben viszont nem újak, hogy azok *közelebből meghatározásai*, s ilyen tekintetben a jogon alapulnak, s azzal összhangban állnak. Ameddig e magatartási előírások nem kerültek megfogalmazásra és elfogadásra egy etikai kódexekben, addig még értelmezés és vita tárgya lehet, hogy egy adott magatartás megvalósítása mondjuk a pártatlanság elvét sérti-e. A cselekvő alany szempontjából ily módon valamiképpen mégis „új” szabályokról van szó, amikor

¹²⁶ A fentieket Gajduscheck György különböző publikációiban visszatérően hangsúlyozza: Gajduscheck György: *Rendnek lennie kellene. Tények és elemzések a közigazgatás ellenőrzési és bírságolási tevékenységéről*. Budapest, KSzk ROP 3.1.1. Programigazgatóság, 2008, 214-215. o.

¹²⁷ Csink Lóránt – Mayer Annamária: *Variációk a szabályozásra. Önszabályozás, társszabályozás és szabályozó hatóság a médiajogban*. Budapest, Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság Médiatanács Médiatudományi Intézete, 2012, 55. o. <http://mtmi.hu/dokumentum/310/MK3.pdf>

etikai/magatartási kódexben előírások tételeztetnek, minthogy ezen előírások így, ezen formájukban korábban nem léteztek; akkor is, ha voltaképpen csak a már korábban is érvényes és hatályos *jogelvek* kerültek *erkölcsi magatartásmintákba lefordításra*. Az etikai kódexekben foglalt „új” (tehát jogi normákban korábban még nem szereplő) normák, még ha jogszabályokon is alapulnak, nem tartalmazhatnak olyan előírást, amelynek megszegése esetén *jogi szankció* következne be, vagyis a munkavállaló jogait és/vagy jogi kötelezettségeit érintenék. Ez csak akkor lehetséges, ha közvetlen jogi norma formáját is nyerik a korábban csak etikai normaként szereplő előírások (például *etikai kódexből fegyelmi kódex* lesz).

Utaltunk már arra, hogy egy szervezet vállalhatja a jogszabályokénál szigorúbb etikai szabályok betartását is.¹²⁸ A jogi következmények szempontjából adott szigorú etikai szabályok megsértése esetleg fegyelmi szankciókat vonhat maga után, azok pedig munkajogi következménnyel járhatnak, mindazonáltal csak akkor, ha ez jogszabályon alapul, mert ezt jogszabály lehetővé teszi, vagyis csakis jogszabályi felhatalmazottság alapján. Bizonyos etikai szabályok megszegése akár „méltatlanság” kimondását is eredményezheti meghatározott pozíciókban levők esetében egy megfelelően lefolytatott etikai (méltatlansági) eljárás szankciója eredményeképpen, amelynek kimondásához a jogszabály az állásból való elbocsátás, felmentés szankcióját is fűzheti.¹²⁹ Fontos lenne tehát alaposabban megvizsgálni az *etikai*, a *méltatlansági* és a *fegyelmi* szabályok és azok szankcióinak egymáshoz való viszonyát.

A *közszolgálati szféránkra vonatkozó munkajogi szabályok* is jól mutatják azt, hogy a fegyelmi, a méltatlansági és az etikai eljárások és azok eredményei egyrészt jól lefedik a büntetőjogi jogsértéseken és a kártérítési felelősségre-vonhatóságon túli kötelezettségszegéseket, illetve etikai vétségeket, miközben az azokkal való interakciók és belső feszültségek is feltárhatóak. Tekintsük tehát át röviden e háromféle kötelezettségszegés természetét és ezek egymáshoz való viszonyát hatályos közszolgálati munkajogunkon keresztül.

2.13. Fegyelmi vétség, méltatlanná válás, bizalomvesztés és etikai vétség – meghatározások, kapcsolási pontok és elhatárolások

Fegyelmi vétséget „követ el a kormánytisztviselő, ha kormányzati szolgálati jogviszonyból eredő kötelezettségét vétkenesen megszegi”.¹³⁰ A közszolgálati tisztviselők fokozott felelősségét mutatja az a szabály is,¹³¹ hogy fegyelmi vétség elkövetésének alapos gyanúja esetén a munkáltatói jogkör gyakorlója köteles a fegyelmi eljárást megindítani.¹³² Nem köteles azonban megindítani a fegyelmi eljárást a munkáltató olyan egyes, nevesített kötelezettségszegésekben, amelyeket akár fegyelmi vétségnek is lehetne tekinteni: a méltatlanság, illetve a *bizalomvesztés*¹³³ miatti felmentés esetén. Ez esetekben – írja

¹²⁸ Például a jogszabályban előírtaknál kisebb tételek esetében is vállalhatják a közbeszerzési eljárás kötelező lefolytatását.

¹²⁹ Az MNB elnöki utasításként kiadott etikai eljárási szabályai között szerepel a bizalomvesztés okán történő felmondás ‘intézkedése’. Ekkor tehát bizonyos, meghatározott körülmények közötti súlyos *etikai* normasértésnek a munkaviszonyra kiható *munkajogi jogkövetkezménye* lesz, mégpedig a legsúlyosabb, a *felmondás* formájában: „(...) a munkaviszony felmondással való megszüntetése bizalomvesztés okán, amennyiben az érintett munkatárs az Etikai Kódexet súlyosan, a bizalom megrendülését megalapozó módon megsérti, vagy ha a bejelentő döntő jelentőségű, valótlan információt közölt, és ezáltal az érintett munkatársnak kárt vagy egyéb jogsérelmet okozott, (...)”. 2015-1007. elnöki utasítás az etikai vétségek kivizsgálásának rendjéről és az Etikai Bizottság működéséről. VII. 6. 47. d.) 2015. november 3.

¹³⁰ 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről. 155. § (1) https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100199.TV

¹³¹ Takács Gábor: A közszolgálati munkajog felelősségi rendszere. In Kártyás Gábor (szerk.): *Bevezetés a közszolgálati munkajogba*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, ELTE, 2015, 134. o.

¹³² „Fegyelmi vétség elkövetésének alapos gyanúja esetén - ide nem értve a méltatlanság, illetve a bizalomvesztés miatti felmentést, valamint a hivatásetikai elvek megsértését - a munkáltatói jogkör gyakorlója köteles az eljárást - a (2) bekezdés esetét kivéve - megindítani.” 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről. 156. § (1) https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100199.TV

¹³³ Amint azt korábban jeleztük, jegybankunk etikai eljárási szabályai is tartalmazzák a bizalomvesztés okán történő felmondás ‘intézkedését’: „(...) a munkaviszony felmondással való megszüntetése bizalomvesztés okán, amennyiben az érintett munkatárs az Etikai Kódexet súlyosan, a bizalom megrendülését megalapozó módon megsérti, vagy ha a bejelentő döntő jelentőségű, valótlan információt közölt, és ezáltal az érintett munkatársnak kárt vagy egyéb jogsérelmet okozott, (...)”. 2015-1007. elnöki utasítás az etikai vétségek kivizsgálásának rendjéről és az Etikai Bizottság működéséről. VII. 6. 47. d.) 2015. november 3.

Takács Gábor – formális vizsgálat nélkül is közölhető a felmentés.¹³⁴ A *hivatásetikai elvek megsértése* esetén pedig nem fegyelmi, hanem *etikai eljárást* kell indítani. A közszolgálati viszony egyik jellegzetessége a – közbizalom és a közügyek viteléhez szükséges erkölcsi megbízhatóság meglétéhez szükséges – méltóság elvesztésének lehetősége, azaz a *méltatlanság* intézménye. A jogszabály úgy rendelkezik, hogy a „kormányzati szolgálati jogviszonyt felmentéssel meg kell szüntetni, ha a kormánytisztviselő hivatalára méltatlan”.¹³⁵ A méltatlanság törvényi tényállását, fogalmát a következőképpen adja meg a jogszabály:

„Hivatalára az a kormánytisztviselő méltatlan, aki olyan magatartást tanúsít – akár a hivatali munkájával (munkavégzésével), akár a kormánytisztviselői jogviszonyából adódó kötelezettség megszegésével összefüggésben, akár munkahelyén kívül –, amely alkalmas arra, hogy az általa betöltött beosztás tekintélyét vagy a munkáltató jó hírnevét, illetve a jó közigazgatásba vetett bizalmat súlyosan rombolja, és emiatt nem várható el, hogy a munkáltató a jogviszonyt fenntartsa.”¹³⁶

A közszolgálati tisztviselő sem a jogviszonyával összefüggésében, sem a magánéletében nem tanúsíthat olyan magatartást, amely kimeríti e fenti ismérveket.¹³⁷ Petrovics Zoltán azonban rámutat arra, hogy így *nehéz elhatárolni* adott esetben a *hivatali etikai szabályokat megsértő, hivatalvesztést „érdemlő” fegyelmi vétséget és a méltatlanságot*, minthogy előállhat olyan helyzet, ahol a megvalósult történeti tényálláselemek mindkét törvényi tényállás kritériumainak megfelelnek.¹³⁸ Ez az *indokolatlan párhuzamosság* – mutat rá Petrovics Zoltán – oda vezethet, hogy ilyen helyzetekben a munkáltató döntheti el, hogy a kötelező felmentés egyik esetét alkalmazza-e, vagy pedig inkább fegyelmi eljárást indít.¹³⁹ Ez a „választási lehetőség azonban szinte feloldhatatlan dilemma elé állíthatja a munkáltatói jogkör gyakorlóját, hiszen a »kötelező« felmentés mellett bizonyos kivételektől eltekintve a fegyelmi eljárás lefolytatása is kötelező, melynek végén akár hivatalvesztés is kiszabható (...)”.¹⁴⁰ A munkáltatói jog gyakorlójának a mérlegelésnél azt is meg kell fontolnia, hogy a fegyelmi eljárás során a közszolgálati tisztviselő olyan többlet-garanciákkal élhet, amelyek a hivatalra való méltatlanság megállapítása során nem jönnek számításba.¹⁴¹ A méltatlanság kimondása azonnali hatályú felmentést von maga után.¹⁴² A *méltatlansági eljárás esetén viszont nem indítható etikai eljárás*.¹⁴³ Ez utóbbi eredményétől függően azonban *fegyelmi eljárás* indítható.¹⁴⁴

A *közzéadás bűncselekmények elkövetésének alapos gyanúja* nyilván közvetlen kapcsolatban van a közszolgálati jogviszonyra való érdemességgel, az ahhoz megkövetelt méltósággal, mindazonáltal nem azonnal jelenti a méltatlanság kimondását az, ha egy ilyen büntetőeljárás van folyamatban. Petrovics Zoltán az alábbiakban foglalja össze a vonatkozó szabályok lényegét:

¹³⁴ Takács Gábor: A közszolgálati munkajog felelősségi rendszere. In Kártyás Gábor (szerk.): *Bevezetés a közszolgálati munkajogba*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, ELTE, 2015, 134. o.

¹³⁵ 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről. 63. § (2) a.) https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100199.TV

¹³⁶ 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről. 64. § (1) https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100199.TV

¹³⁷ Petrovics Zoltán: A közszolgálati tisztviselői jogviszony megszűnése és megszüntetése. In Kártyás Gábor (szerk.): *Bevezetés a közszolgálati munkajogba*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, ELTE, 2015, 76. o.

¹³⁸ Petrovics Zoltán: A közszolgálati tisztviselői jogviszony megszűnése és megszüntetése. In Kártyás Gábor (szerk.): *Bevezetés a közszolgálati munkajogba*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, ELTE, 2015, 77. o.

¹³⁹ Petrovics Zoltán: A közszolgálati tisztviselői jogviszony megszűnése és megszüntetése. In Kártyás Gábor (szerk.): *Bevezetés a közszolgálati munkajogba*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, ELTE, 2015, 77. o.

¹⁴⁰ Petrovics Zoltán: A közszolgálati tisztviselői jogviszony megszűnése és megszüntetése. In Kártyás Gábor (szerk.): *Bevezetés a közszolgálati munkajogba*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, ELTE, 2015, 77. o.

¹⁴¹ Petrovics Zoltán: A közszolgálati tisztviselői jogviszony megszűnése és megszüntetése. In Kártyás Gábor (szerk.): *Bevezetés a közszolgálati munkajogba*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, ELTE, 2015, 77. o.

¹⁴² Petrovics Zoltán: A közszolgálati tisztviselői jogviszony megszűnése és megszüntetése. In Kártyás Gábor (szerk.): *Bevezetés a közszolgálati munkajogba*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, ELTE, 2015, 77. o.

¹⁴³ „Méltatlansági eljárás lefolytatása esetén nincs helye a 83. § (3) bekezdés szerinti etikai eljárás lefolytatásának.” 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről. 64/A. § (7) https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100199.TV

¹⁴⁴ A közszolgálati tisztviselőkről szóló törvény etikai eljárásának alapvető szabályaihoz és a fegyelmi eljárással való kapcsolatához ld.:

„83. § (1) A kormánytisztviselőre vonatkozó hivatásetikai alapelvek különösen a hűség és elkötelezettség, a nemzeti érdekek előnyben részesítése, az igazságos és méltányos jogszolgáltatás, a méltóság és tisztesség, az előítéletektől való mentesség, a pártatlanság, a felelősségtudat és szakszerűség, az együttműködés, az intézkedések megtételére irányuló arányosság és a védelem.

(2) Az (1) bekezdésben foglalt hivatásetikai alapelveken túlmenően a vezetőikkel szemben további etikai alapelvek különösen a példamutatás, a szakmai szempontok érvényesítése és a számonkérési kötelezettség.

(3) Az (1) és (2) bekezdésben meghatározott hivatásetikai elvek megsértése esetén az MKK etikai eljárás lefolytatására jogosult.

(4) Az etikai eljárás eredménye alapján az MKK fegyelmi eljárást kezdeményezhet a kormánytisztviselő munkáltatójánál.”

„A méltatlanság azon is alapulhat, hogy a közszolgálati tisztviselővel közbírára üldözendő büntett megalapozott gyanúját közölték. Ezt – az együttműködési és tájékoztatási kötelezettségből is eredően – a közszolgálati tisztviselő köteles tizenöt napon belül bejelenteni a munkáltatónak, aki ilyenkor *méltatlansági eljárást* indít. A méltatlansági eljárás célja annak megállapítása, hogy a büntetőeljárásban vizsgált cselekmény összefüggésben áll-e (és milyen mértékben) a közszolgálati tisztviselő munkakörével, továbbá a magatartás megalapozza-e a méltatlanságon alapuló felmentést. Önmagában azonban az a tény, hogy büntetőeljárás van folyamatban, nem alapozza meg a méltatlanságot. Ha viszont kimutatható, hogy a közszolgálati tisztviselő a cselekményt hivatali munkájával összefüggésben, kollégái vagy ügyfelei sérelmére követte el, vagy az eset sajtómegjelenéseiből egyértelműen azonosítható a munkáltató is, az már elvezethet a méltatlanság megállapításához.”¹⁴⁵

Etikai eljárás csak akkor indítható, s *etikai felelősség* csakis olyan esetekben állapítható meg, *amikor fegyelmi felelősségről, azaz jogviszonyból eredő kötelezettségek megszegéséről még nincsen szó*.¹⁴⁶ Ezért az „etikai büntetések sem lehetnek olyanok, amelyek a jogviszony tartalmát érintenék”.¹⁴⁷ (De erről korábban már ejtettünk szót.) Az *etikai vétségekhez*¹⁴⁸ járuló szankciók a figyelmeztetés és a megrovás. Az *etikai eljárás* tehát csak abban az esetben folytatható le, ha *nem merül felül súlyosabb* felelősségi kérdés, azaz fegyelmi, esetleg szabálysértési vagy büntetőjogi *felelősség*.¹⁴⁹ (Viszont emlékeztetnénk rá, hogy ha méltatlanság vagy bizalomvesztés miatt történik a közszolgálati tisztviselő felmentése, akkor nem kötelező a fegyelmi eljárás lefolytatása.)

2.14. Etikai kódex az integritásvédelem szempontjából: integritási szabályok, etikai és fegyelmi felelősség

A fegyelmi, a méltatlansági és az etikai felelősség korábbi rövid áttekintéséhez kapcsolódóan szükséges megvizsgálni az *‘integritási szabályok’* természetét, illetve ezek viszonyát a *fegyelmi* és az *etikai* szabályokhoz. Érdemes előszörban leszögezni, hogy nem minden *‘belső kontroll’* eszköz egyben *integritáskontroll* is, minthogy a kettő különböző, de van közös metszetük.¹⁵⁰ Másrészt minden *hivatali etikai előírás* vélhetően egyben az *integritáskontroll eszközrendszeréhez* is tartozik, azonban vannak olyan előírások is, amelyek az integritás-menedzsment részei, de nem hivatali etikai (esetleg: hivatásetikai) előírások. Ebben a vonatkozásban tehát a nagyobb halmaz az *integritáskontroll*, amelynek az *etikai előírások* részét képezik. Az *integritáskontroll*- és az *integritásmenedzsment-szemléletű megközelítés* tehát a szerv céljából tekinti a szabályozást, ami pedig jelen esetben a *szerv feddhetetlenségének védelme*. Eddig a ‘norma’ jellege alapján vizsgáltuk az egyes szabályokat, s vetettük össze a ‘jogi’ és a nem-jogi, azaz az ‘etikai’ normákat egymással, illetve a jogi norma-fajtákon belül azokat, amelyeknek van etikai töltete, s így módon tértünk ki a fegyelmi és a méltatlansági jogi szabályokra.

Az *integritási szabályok* megszegése *jellegét* tekintve olyan *etikai* vagy *szakmai vétség* lehet, amely ellentétes az adott szervezet értékeivel, elveivel, amelyeket az integritás-szabályok fejeznek ki normatív módon. Az integritás kikényszerítése eszközeit tekintve általában a *fegyelmi szankciókénál kevésbé súlyos következménnyel* jár.

¹⁴⁵ Petrovics Zoltán: A közszolgálati tisztviselői jogviszony megszűnése és megszüntetése. In Kártyás Gábor (szerk.): *Bevezetés a közszolgálati munkajogba*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, ELTE, 2015, 77. o.

¹⁴⁶ Takács Gábor: A közszolgálati munkajog felelősségi rendszere. In Kártyás Gábor (szerk.): *Bevezetés a közszolgálati munkajogba*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, ELTE, 2015, 133. o.

¹⁴⁷ Takács Gábor: A közszolgálati munkajog felelősségi rendszere. In Kártyás Gábor (szerk.): *Bevezetés a közszolgálati munkajogba*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, ELTE, 2015, 133. o.

¹⁴⁸ Az ‘etikai vétség’ fogalmát a következőképpen adja meg az MNB etikai eljárási szabályzata: „*etikai vétség*: az Etikai Kódexben foglalt erkölcsi, magatartásbeli elvárásokkal ellentétes magatartás, az előírásokat megszegő cselekmény, amely nem minősül bűncselekménnyel, szabálysértéssel vagy fegyelmi vétségnek.” 2015-1007. elnöki utasítás az etikai vétségek kivizsgálásának rendjéről és az Etikai Bizottság működéséről. IV. 2.6., 2015. november 3.

¹⁴⁹ Takács Gábor: A közszolgálati munkajog felelősségi rendszere. In Kártyás Gábor (szerk.): *Bevezetés a közszolgálati munkajogba*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, ELTE, 2015, 132. o.

¹⁵⁰ Pulay Gyula: Integritásközpontú vezetés. In Bábosik Mária (szerk.): *Vezetés a közjó szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment*. Állami Számvevőszék, Budapest, Typotex Kiadó, 2017, 163-167. o.

Ezek pedig a következők:

- a.) az „integritási követelmények megsértésének megállapítása”,
- b.) a „törtéteknek az integritás ellen vétő személy tudomására hozása”, valamint
- c.) „súlyosabb esetben az adott munkavállalói közösség tájékoztatása a törtétekről”.¹⁵¹

A hagyományos *fegyelmi* és a *büntetőjogi kényszereszközök*hez képest – Sántha György, Klotz Péter szerzőpáros megfogalmazásában – az alábbi eltérések jellemzik az integritás-követelmények kikényszerítését:

„– Egyfelől fontos, hogy az *integritásmenedzsment rendszerek* esetében alkalmazott *szankciószerű megoldások* alapvető célja a *helytelen magatartás megváltoztatása, illetőleg az okozott sérelmekért az érintettek kiengesztelése, nem pedig önmagában megtorlás*. Tehát a cél nem az integritás ellen vétők elrettentése és nem a »valamitől való visszatartás;« sokkal inkább a *rávezetés, a belátás elősegítése* és ennek érdekében az a fajta meggyőzés, melynek eredménye a »valamiért való tevés« lehet.

– Másfelől, az *integritásmenedzsment rendszerek* keretében kidolgozott *szankciószerű megoldásoknak* tökéletesen – a *komplementer módon* – kell illeszkednie az adott helyen már létező *fegyelmi, munkajogi és büntetőjogi szankciórendszerekhez*. Míg fegyelmi ügyekben az adott munkakörre vonatkozó szabályok szakmai és egyéb szervezeti megszegése jelenti a felelősségre vonás alapját, addig munkajogi és büntetőügyekben a jogszabályokban meghatározott és büntetni rendelt tényállások megvalósítása veti fel a jogi felelősséget. Az ilyenkor kötelezően alkalmazandó eljárási lépéseket és szankciókat ugyancsak ezek a jogi normák állapítják meg. Ezzel szemben az *integritás ellen vétők magatartásukkal csupán az adott szervezetnél fontosnak tartott elvekkel és értékekkel helyezkednek szembe, amennyiben pedig magatartásuk egyéb normatív tényállásokat is kimerít, úgy ügyüket már a vonatkozó szabályok szerint kell elbírálni.*”¹⁵²

Mint látható, a fegyelmi szankcióval járó *fegyelmi vétséghez képest kisebb súllyal esik latba az integritás ellen vétők* etikai szankcióval járó *etikai vétsége*. Azonban vigyázzunk: ez egyáltalán nem jelenti azt, hogy a kisebb mértékű etikai szankció mindig csekély morális kockázatot jelent az intézményre nézve, vagy pedig, hogy nem torkolhat később potenciálisan akár jogszabálysértésbe is egy „csak” integritás-szabályt megszegő vétség, illetve ilyen irányú cselekvési attitűd. A *fegyelmi szankció* már a súlyosabb kötelezettségsértés tényét mutatja, azaz a *patológia* immáron *jogivá vált szintjét jelzi*, miközben az *integritásvédelem* jegyében bevezetett etikai szabályok a „fedhetetlen”, azaz tökéletesen működő, de legalábbis a *normális működés oldaláról*, szintjéről közelítik meg a cselekedet helyességét, s ahhoz mérik a magatartásokat. Az integritásvédelem szükségessége mégis nem a tökéletes működés fenntartása végett, hanem a *korrupt rendszerekre ellenreakcióként* alakult ki, mivel a korrupciós jelenségek leküzdése pusztán a büntetőjog eszközeivel már nem vált lehetségessé, s ezért a *megelőzésre* terelődött a figyelem. Az integritásvédelem tehát az *elfajzott (korrupt) működés ellenében* (rossz kormányzás), de mégis a *feddhetetlen működés* (a jó kormányzás/vezetés kritériumai) *felől* közelítve igényli a szabályozást.

Ezért eszközeiben több, a normalitás, vagyis a *helyes, normaszzerű működés* világában bevált és ott hatékony szabályozó található meg: erkölcsi és szakmai *ösztönzés, meggyőzés, rávezetés, szocializáció, oktatás, példamutatás, értékekre apellálás, identitásfejlesztés* stb. Az erkölcsi fedhetetlenség, vagyis

¹⁵¹ Sántha György, Klotz Péter: Nemzeti Közszerológati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet, *Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tantárgyhoz*, „Integritás tanácsadó” szakirányú továbbképzési szak „Szervezetigazgatás, szervezetfejlesztés, integritás” modul, Budapest, 2013. június, 51. o.

http://korruptciomegelozes.kormany.hu/download/7/de/b0000/Klotz%20P%C3%A9ter_S%C3%A1ntha%20Gy%C3%B6rgy_Integrit%C3%A1smenedzsment_tananyag.pdf

¹⁵² Sántha György, Klotz Péter: Nemzeti Közszerológati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet, *Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tantárgyhoz*, „Integritás tanácsadó” szakirányú továbbképzési szak „Szervezetigazgatás, szervezetfejlesztés, integritás” modul, Budapest, 2013. június, 50-51. o.

http://korruptciomegelozes.kormany.hu/download/7/de/b0000/Klotz%20P%C3%A9ter_S%C3%A1ntha%20Gy%C3%B6rgy_Integrit%C3%A1smenedzsment_tananyag.pdf

integritás mindazonáltal olyan természetű, amely nem engedhet meg kompromisszumokat: az nem lehet csak „kicsit meg”, ahogy azt a fogalom első használója, Ien Dales holland belügyminiszter, a híressé vált beszédében plasztikusan kijelentette¹⁵³. Az integritás *kompromisszumokat nem ismerő* őrzése viszont nem járhat azzal, hogy *makulátlannak tekinti magát* egy kormány, egy állami szerv, s így az óhatatlanul bekövetkező integritás-kockázati eseményeket elfedi, elhallgatja.¹⁵⁴

2.15. A jog és az erkölcs viszonya a jogpozitivisták megközelítésben

A jogpozitivisták megközelítése szerint – a maga tiszta formájában – az *ember alapvetően rossz a természetét* tekintve, pontosabban *önző lény*, ezért nem társas és erkölcsös-rationális lény, ezért csak az *állami törvényi kényszer* képes a *társadalom rendjét fenntartani*. Az emberek közötti viszonyt nem szabályozzák, mert nem léteznek, s így *nem érvényesek természetjogi értelemben vett, pozitív cselekvést előíró jogi vagy etikai normák*, így semmilyen ilyen *természetes normarend nem működik* az emberek között, ami az emberi és a társadalmi harmonikus együttléte hatékonyan szabályozná. Ezért a koncepcióban csak ott van ‘jogos’, ahol már létezik állam alkotta jog. Minden „jogos” így tehát, ami törvény szerint való, s törvény nélkül pedig semmi sem jogos. Az állam alkotta törvénybe azonban szinte bármilyen magatartásra kötelezés előírása belekerülhet, hiszen a nézetrendszer szerint – mint mondtuk – nem létezik *természetjog szerinti ‘helyes’, ‘jogos’,* amely normatív tartalmával a *pozitív jog mércéje* lehetne. Egy ilyen jogi szemléletmód, mivel a nem-társas emberek a *kényszerrel való fenyegetés* miatt tartják csak be a törvényeket, a *büntetőjogot* tekinti a minta-jogágnak, s a jogi szankció kényszerrel, sőt, *jogilag szabályozott erőszakkal* való érvényesítését a jogi norma főszabálykénti „működésének”.

Mivel a jogpozitizmus *pesszimista antropológián* nyugszik, így a *jog erkölcsi kötőereje nincsen az ember természetében alátámasztva*, így a jogkövetés is a rosszra hajló emberrel szemben alkalmazott kényszer révén képzelhető csak el. Az etikai normák úgyszintén nincsenek antropológiailag megalapozva, s mivel azok mögött legfeljebb csak a *társadalmi közvélemény erkölcsi szankciói* állnak, ezért azok alig rendelkeznek valamiféle kötőerővel. Különösen azért gyengék a kohéziós szálak, mivel ami „társadalmilag elvárt”, az nem is biztos, hogy megfelel a klasszikus értelemben vett természetjog tartalmának, mivel – ebben a koncepcióban – *önző emberek társadalmáról* van szó, ahol az ember csak a társadalmi kényszerrel való fenyegetés miatt kénytelen lemondani önző céljainak követéséről, s nem pedig belső erkölcsi meggyőződésből követi a társadalmilag elvárt erkölcsi előírásokat. Egy ilyen törőlmetszett jogpozitivisták koncepcióban minden kényszerrel és szankcióval történő normaérvényesülés egyedül csakis azon esetben hatásos, amennyiben azt valóban alkalmazzák is. Ha azt el tudják kerülni a potenciális normasértők, akkor nem beszélhetünk jogi vagy etikai normaérvényesülésről, hiszen ezen esetekben belső erkölcsi azonosulásról csak esetlegesen lehet szó.

A következetesen jogpozitivisták megközelítésmód tehát *nem feltétlenül alkalmas az etikai szemléletű integritásvédelem elméleti megalapozására*, s legfeljebb egy alacsonyabb határfokú „szabályoknak való megfeleléségi” (*compliance*) szemlélet teoretikus kerete lehet, de csakis akkor, ha mindvégig működtetik a kényszerapparátust. Ebben az esetben a szabályok *procedurális értelemben* működtetnek, a normasértők pedig szankcionáltak. Az előbbi tekintetében azonban nem lehet tudni, hogy ez az eljárási szabályoknak való *formai* megfelelés eredményez-e *bármilyen etikai minőséget*. Az utóbbi esetében pedig legfeljebb arról beszélhetünk, hogy *utólagosan* (a tett elkövetése után) érvényesített *represszív* eszközökkel az etikai normát sértők megtoroltattak, és az etikai kódex eszmei épsége így „helyreállt”, de ez nem informál arról, hogy milyen valójában – a kódexen, az eljárásokon és a szankciókon túl – az intézmény belső etikai kultúrája.

¹⁵³ DALES, Ien (1992): Om de integriteit van het Openbaar Bestuur
<http://www.integriteitoverheid.nl/fileadmin/BIOS/data/Speeches%20en%20presentaties/speechministerdalescongresvngjuni1992.pdf> (letöltés dátuma: 2018. 02. 28.)

¹⁵⁴ Anglia központi bankjának legújabb etikai kódexe példamutató realitásérzékkel és helyes pedagógiával közelít a kérdéshez: „The Bank does not operate a ‘one strike and you’re out’ approach for an honest mistake. We do not for the firms we supervise, and we do not for our colleagues. The Bank is a better place when it has a culture in which we encourage errors to be redressed, not hidden; where we take prompt responsibility; and where we demonstrate that our colleagues have nothing to fear from admitting an honest mistake.”
<https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/about/human-resources/ourcode.pdf>

Az előbbiek alapján tehát egy ilyen, szigorúan a jogpozitivizmus antropológiáján nyugvó etikai kódex esetében az csak kikényszerített normarendszerként, azaz fenyegetéssel, esetleg még talán *jutalmazás révén* érvényesülőként lenne értelmezhető. Ez azonban jóval kevésbé hatékony, mint egy (klasszikus) természetjogi szemléleti alapokon nyugvó etikai kódex, minthogy a szankciókkal fenyegetett, jobbára önző individuumok mindazon ismérvek híján vannak, ami a klasszikus természetjog éltető közegeként az etikai közösségeket jellemezte. Ez utóbbiban a 'jó élet' a helyes, erkölcsös, igazságosságra és méltányosságra tartó, azt elérni kívánó közösségi-társas lét. A jogpozitivista beállítottságú emberkép velejárói ezzel szemben – jobbára – az *etikai relativizmus*. Ebben tehát nem léteznek objektív erkölcsi értékek, s annak elérésére ösztönző *belső erkölcsi mozgatórugók*. Egy ilyen munkavállalói közegben szinte lehetetlen hatékonyan működő etikai kódexet elképzelni. Ezért a jog kényszerrendjének, annak eszközrendszerének mintájára próbálják az ilyen üzemi kultúrában az etikai normákat foganatosítani. Bár sokkal inkább feltételezhető, hogy az ilyen „látszatkódexek” nem is azért íródtak, hogy betartassanak, hanem jobbára kifelé irányuló önlegitimáció, megfelelési vágy céljából. Az ilyen kódexek ugyanakkor gyakran lejárattják saját intézményüket, ill. magát e magatartásirányítási módot.

2.16. Egy jó példa: az angol központi bank etikai kódexe

Az angol központi bank etika kódexének stílusa, egész megjelenítési világa, diverzifikált és tetszetős piktográfiája a közösség tagjainak szemszögéből került kialakításra, hogy számukra közvetítésre kerüljön elsősorban az a gondolkodási mód, ami az angol jegybank hivatása, küldetése és erkölcsi önképe. A megfogalmazási módját következképpen a mindennapi életben való alkalmazása, alkalmazhatósága vezérelte. Ennek kifejeződése az, hogy az elvek nem elvont egyszavas fogalmak vagy szókapcsolatok formájában kerültek benne rögzítésre (pl. máshol: jogállamiság, legalitás, integritás, átláthatóság stb.), de nem is tömondatos normatív kijelentéseként sorjáznak (pl. máshol: érdekütközés elkerülése, a közjó szem előtt tartása, az integritás védelme stb.), hanem az egyes tipikus életviszonyokra szabott immanens tartalmaikban kerülnek megvilágításra.

Bővebben kifejtett elvek ezek tehát, amelyek a dokumentumban kifejtett, leírt konkrét élethelyzetek kontextusában nyernek igazából értelmet, s így válnak a normakövető számára valódi segítséget nyújtó zsinórmértékekké. Azonban világos, rövid mondatos tiltások is szerepelnek a kódexben, mindig tematikusan jól elkülönített módon, de oly módon megfogalmazva, hogy azok belső igazságáról szinte már meg is győzték – már ha egyáltalán erre szükség lett volna – az olvasót, a leendő munkatársat. A dokumentum, ha kell, magyaráz is, s igyekszik ez etikai normákat közel hozni a dolgozói kollektíva tagjainak szívéhez és eszéhez is. Ezt többek között úgy érik el, hogy a megfogalmazás nem parancsoló, autoriter, hanem az önmagukban amúgy is vonzó erkölcsi elvek vonzerejét képes átadni, s elmét is szívét egyaránt csatlakozásra bíró.

Az ilyen nem túl absztrakt formában megfogalmazott elv már képes közelebből informálni a dolgozót az adott életviszonyban tanúsítandó helyes magatartás mikéntjéről, miközben az általánosabb jellegét is megőrzi, mivel csupán a cselekvés helyessége megítélésének irányelve, kritérium-együttese kíván lenni. Taxatívén ugyanis lehetetlen számbavenni például minden lehetségesen előforduló érdek-összeütközési helyzetet, a személyes döntést befolyásolni képes összeférhetlenségi szituációt. Mindez nem tántorítja el azonban a kódex megszövegezőit attól, hogy a főbb, – példánknál maradva – jellemzően előforduló tipikus összeférhetlenségi helyzeteket ne csupán később, az egyes fejezetekben részletesen szabályozott, tanúsítandó magatartási formák között, hanem közvetlenül az elvek után is felsorolják, nevesítsék, sőt, értelmezzék is egyiket-másikat, ahol az szükségessé válik. Ez tehát sokszor közvetlenül az elvek után történik, avégett, hogy azok ne elvont ürességükben álljanak, hanem rögvest konkrétabb tartalmat is kapjanak.

A kódex tehát a helyesen dönteni kívánó cselekvő döntési szituációjának a szemszögéből került megfogalmazásra. Ez egyben antropológia-választást is eredményezett: nem úgy tekint az alanyok körére,

mint akik a szabályok alól rosszhiszeműen kibújni igyekeznek, hanem akik a helyes, a szabályoknak megfelelő cselekvést keresik, de olykor bizonytalanok azok tartalmát illetően, sőt, olykor szakmai hibát is vétenek. Abból a reális életfilozófiából indul ki tehát a kódex, hogy nem tökéletes munkavállalók a címzettek, hanem jóakarátú, mindazonáltal hibákat is elkövető emberek. Az elkövetett hibát azonban azonnal és teljeskörűen fel kell fedni, s ez mutatja a kolléga jóhiszemű hozzáállást. Ez nézetünk szerint a klasszikus természetjogi gondolkodás antropológiája és nézőpontja, amelyet érdemes lenne követni.

2.17. A magatartásirányítás két formája, avagy etikai kódex és/vagy magatartási kódex?

Mind az etikai kódex, mind egy attól független, vagy akár ahhoz kapcsolódó magatartási kódex élhet azzal a szerkesztési módszerrel, hogy jobbra az előírt és a tiltott magatartásformák normáit foglalják össze. Ezen imperatívuszok normakonform betartása önmagában etikussá teszi a cselekvést. Létezik azonban egy másik cselekvésirányítási mód is, amely inkább az etikai kódexek sajátja. Ez irányultságában a morálisan helyes cselekvés tekintetében „eredményorientált”, azaz nem annyira magát a tiltott és így kötelező magatartásformát nevesíti, hanem a megkívánt morálisan szituáció elérését írja elő. Ez utóbbi esetben nem annyira az előírt cselekvés mibenléte, a cselekvés megtételének hogyanja a lényeges, hanem a morálisan megkívánt helyzet, mint eredmény megléte, azaz annak elérése vagy meg nem léte a döntő mozzanat.

Vannak, akik az etikai kódexet inkább elvek és értékek foglalatának, a magatartási kódexet pedig inkább tiltott, előírt, vagy megtűrt, illetve etikailag nem értékelt magatartásformák gyűjteményének tekintik. Az előbbi általános elveket, az utóbbi pedig specifikus magatartásformákat tartalmaz. Az előbbi inkább orientál, amelyben foglalt elvek tartalmát egyedi döntésben kell felelősen alkalmazni, az utóbbi pontosan körülírt magatartásforma elkerülését vagy éppen annak megtételét írja elő. Ez utóbbi csak végrehajtást kíván, nem pedig bölcs ítéletet az adott helyzetben.

Mi úgy véljük, hogy olyan etikai kódexre van/lesz szükség jegybankunk esetében, amely egyrészt tartalmazza az értékek, az erkölcsi alapelvek jól átlátható és tartalmukban világossá tett rendszerét, s azokhoz kapcsolódóan a tiltott és az előírt normákat is, mégpedig, ahol szükséges ott taxatív módon, s ahol pedig az látszik célravezetőnek, ott pedig példálózó jelleggel. A szabályok és az elvek alól kibújni igyekvőkre gondolva, ki kell tudni zárni azt, hogy a túl általánosan megfogalmazott elvek kötelező ereje alól kitérve indokolhassák meg etikátlan vagy etikailag visszás tetteket oly módon, hogy a lehető legszélesebb körben zárja le a norma a normakijátszás kiskapuit. Az összeférhetetlenség esetében például lehetne erre törekedni. Az ajándék elfogadása esetén viszont inkább példálózó jelleggel és összegszerűségében kellene meghatározni azt a mértéket, ami nem jelenthet még megvesztegetést ott, ahol nem lehet még rábízni a dolog megítélését a magas intézményi erkölcsi kultúra miatt magukra az alanyokra.¹⁵⁵

Amikor azonban már az időközben kialakult magas erkölcsi nivójú intézményi kultúra már önmagában is alkalmas az etikailag helyes magatartás megítélésére, akkor már némely területen rá lehetne hagyni az alanyokra a helyes mérték és mód megtalálását. Ehhez viszont számos olyan 'etikailag terhelt' vagy érintett olyan eset megtárgyalására van szükség, amely viszonylag megbízhatóan körülhatárolja az etikailag helyes, még elfogadhatót, de nem helyeseltet, vagy a már nem megtűrtet. Mindehhez azonban az etikai biztos számos iránymutatása szükséges, illetve az etikai eljárások eredményének folyamatos és széleskörű megtárgyalása. Ez alapján tud kialakulni még kifinomodottabb szintű erkölcsi kultúra az intézményen belül, mert nyilvánvalóan mindenhol előfordulnak olyan helyzetek, amelyek felvetnek etikai kérdéseket.

¹⁵⁵ Nem írhatjuk például elő azt, hogy csak édességet, könyvet és virágot lehet elfogadni, mert akkor teát, a delikatesz bolt által ajándékcscskóba csomagolt kézműves kávé sem fogadhatna el, miközben sokszor nem is látszik elsőre a csomagolásból az, hogy mi is van benne: édesség, tea vagy kávé, vagy esetleg kézműves kecsketej- vagy levendula szappan? Megkérdezze az illető, hogy mi van benne és aszerint fogadja el vagy utasítsa el? Nem lenne túl életszerű.

A cél az lenne, hogy a compliance-alapú magatartási és/vagy etikai kódextól eljusson az intézmény az inkább már értékalapú integritásvédelemhez,¹⁵⁶ amelyhez már más típusú etikai magatartásirányítás szükséges, miközben természetesen megmaradnak – ott, ahol az szükségesnek mutatkozik – a tilalmak és az előírások is, azonban e ponton egyre magasabb fokú már az önkéntes értékkövetés. Ez hosszú utat igényel, de nem megkerülhető, ezért bejárando út. A kérdés csak az, hogy az integritás védelme mennyire van az adott intézmény törekvésének homlokterében, amel kérdés elsősorban a vezetés elkötelezettségén és ezirányú szándékain múlik.

A magyar közigazgatásban hosszú évek óta folynak, az érdekelteket a folyamatokba bevonó szakmai viták a közigazgatási ethosról és a közszolgálati etikai kódexről.¹⁵⁷ Ennek már megteremtek a gyümölcsei.

„Ethos és szabályozás” fejezetünk elvi alapú, jogfilozófiai alapvetésében felvetett kérdésekkel ahhoz szerettünk volna hozzájárulni, hogy a nemzeti bankunkon belül is folyjon tovább egy építő jellegű szakmai párbeszéd arról, hogy milyen megoldásokat tartalmazó etikai kódex tudná a jegybankunkat a még jobban támogatni abban, hogy integritását mindvégig megőrizve be tudja tölteni egyedülállóan fontos állami feladatát.

¹⁵⁶ Az értékalapú és a szabályalapú integritási kontrollok összekapcsolásához ld. Pulay Gyula: Integritásközpontú vezetés. In Bábosik Mária (szerk.): *Vezetés a közjó szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment*. Állami Számvevőszék, Budapest, Typotex Kiadó. 2017, 178-184. o.

¹⁵⁷ Ld. pl. Gerencsér Balázs Szabolcs: A közszolgálati etika új kihívásai. In Szigeti Szabolcs, Frivaldszky János (szerk.): *A jó kormányzásról: Elmélet és kihívások*. Budapest, L'Harmattan, (Jezsuita könyvek. Agóra; 12.) 2012. 295-328. o.; Az érdekképviselői vélemények tekintetében ld. pl.: Közszerző Szakszervezetek Szövetsége: ETIKA A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSBAN: AKTUÁLIS KÉRDÉSEK ÉS GYAKORLAT. <http://www.kszzs.org.hu/archiv/etika.html>

3. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ¹⁵⁸¹⁵⁹

3.1. A vizsgálat irányvonalainak általános összefoglalása

Jelen vizsgálat elsődleges fókuszában annak megvizsgálása állt, hogy a Magyar Nemzeti Bank etikai szabályozása és működése - összehasonlítva a más jegybankok etikai kódexeiben alkalmazott modellekkel és megoldásokkal is – eleget tesz-e a nemzetközi ajánlásokban megfogalmazott elveknek, igényeknek, továbbá, hogy indokolt-e az Etikai Kódex, vagy az azt támogató intézményrendszer felülvizsgálata, modernizálása, és ha igen, milyen kérdésekben. A probléma komplexitásának megragadása és teljességének megvilágítása érdekében emellett a záródokumentum először magas szinten, jogfilozófiai szempontból vizsgálja az éthosz és szabályozás összefüggéseit, majd részletesen kibontja a vizsgálat scope-jában megfogalmazott témákat:

- alaposan elemzi a nemzetközi szervezetek által kiadott vállalatirányítási ajánlásokat, különös tekintettel a 2008-as pénzügyi válságot követő változásokra,
- az etikus működés intézményrendszerének bemutatásán belül ismerteti az etikai kódex/magatartás kódex közötti különbségeket, a szabályozás szerepét és a compliance alapú működés jellegzetességeit
- kitér a vállalati kultúra meghatározó szerepére és a lehetséges formáló eszközökre
- áttekintést ad a központi bankok speciális szerepéről, majd kiemelt hangsúlyt helyezve az MNB etikai kódexére, egyrészt az EKB irányelvében szereplő szempontok alapján, másrészt azt megvizsgálva, hogy mennyiben tekinthetők az egyes kódexek etikai, és mennyiben magatartási kódexnek; deklaratív, vagy kötelező szabályokat megállapító dokumentumokról van-e szó; mely témakörök kaptak kiemelt figyelmet; és milyen intézményrendszert építettek ki az egyes központi bankok az etikus működés biztosítása érdekében, részletesen összehasonlítja az eurorendszer jegybankjainak etikai kódexeit, és betekintést enged a hazai pénzügyi szféra működését felügyelő hatóságok etikai keretrendszerébe is
- a kereskedelmi banki legjobb gyakorlatok összefoglalása mellett példák ismertetésével a jövőre vonatkozó nemzetközi iránymutatásokat is felvázolja.
- Bár a vizsgálat fókuszát meghaladja a világban zajló technológiai változások, a 4. ipari forradalom és fintech fejlődés okozta informatikai etikai kihívások -már ma is rengeteg problémát felvető- mélyreható taglalása, de a témakör sürgető aktualitása miatt a vizsgálat kitér a jövőbeli etikus informatikai működést alapvetően meghatározó globális és MNB-specifikus kérdésekre is.

Jóllehet az MNB governance deklarált célja a követendő példa- és értékteremtés, ethosz kialakítás és fenntartás, mely egy belső, természetjogi aspektusú indíttatásból fakad, de az etikus működéshez kapcsolódó kérdéseket – a szervezetek többségéhez hasonlóan - legfeljebb a szabályozásra, azon belül az Etikai kódex területére helyezi. Az intézményen belül létező magas erkölcsi kultúra vélhetően nem az MNB etikai kódex hatásának tudható be. (Tudtunkkal ugyanis sem az Etikai Bizottsághoz, sem az etikai biztoshoz, ez utóbbi esetében 2016-tól, amikortól az intézményesítésre került, nem érkezett bejelentés a 2014-es kódex hatályba lépése óta.)

Az MNB etikai kódex nem holisztikus szemléletben íródott, nem tűnik ki belőle a nemzeti bank világosan felfogalmazott küldetésstudata, küldetésnyilatkozata e téren, azaz nincsen kifejezetten a proklamált erkölcsi elvekkel összefüggésbe hozva az etikai kódex. A szakmaiság követelménye és a jó kormányzás elve nincsen közvetlenül egybekapcsolva a nevesített erkölcsi elvekkel. Hiányzik a jól felépített etikai

¹⁵⁸ A szakértők megállapításait arra alapozták, hogy teljes körűen feldolgozták Megbízási Szerződésük tárgyköre tekintetében a vizsgálatához kapcsolódó dokumentációját.

¹⁵⁹ A dokumentumban végig, jól követhetően megjelöljük a felhasznált forrásokat, hivatkozunk a mellékletekre. Jelen fejezet a teljes Záródokumentum eredményeinek, megállapításainak összegzése, ezért úgy ítéltük meg, hogy a hivatkozások, mellékletek széttörődeznék a szerkezetét, így itt csak a legszükségesebb hivatkozásokra utalunk.

célrendszer és nincsenek nevesítve az ehhez tudatosan kapcsolt központi értékek. Hiányoltuk az erkölcsi értékek és elvek világosan kibontott hierarchiáját. Megfogalmazódnak ugyan értékek, értékelvárások a munkavállalókkal szemben, de helyesebb lett volna, ha mindenekelőtt a bank önmagával szemben támasztott érték követelmény-rendszere, és az aziránt történő vezetői elköteleződés került volna elsősorban deklarálásra, azaz a bank, mint állami szerv, s mint jó kormányzásban elkötelezett entitás által követett értékek kerültek volna felsorolásra.

Ennek hiányában nincsen mihez kötni a magatartási kódex műfajába sorolható cselekvési mintákat.

Jelenleg nem érzékelhető, hogy az etikai eljárási szabályok kihirdetésén kívül milyen humán integritásmenedzsment eszközrendszer működik az etikus vállalati kultúra fenntartása érdekében az új belépők instruálásán túl.

Üdvözlendő, hogy az MNB vezetői a 2014-es etikai kódexet leváltandó új kódexet alkottak meg és léptettek hatályba 2016-ban, azonban a jegybank „fentről lefelé” alkotta meg jelenleg hatályos etikai kódexét, mintegy egyfajta „munkáltatói egyoldalú jognyilatkozatként”. A hatályos etikai kódex gyakorlatilag a Bank foglalkoztatottjaival szemben elvárt, rájuk vonatkozóan megfogalmazott tömör elv- és magatartási elvárásgyűjtemény, nem tér ki a vezetők elköteleződésére és külön a rájuk vonatkozó elvárásmintákra.

A pénzügyi szektorban példaként szolgáló, a nemzetközi ajánlásoknak szabályaiban és gyakorlati megvalósulásában is megfelelő, integritáson alapuló, a társadalom által elismert, transzparens vezetői elköteleződést mutató, magas presztízsű, tudatos etikus működésű szervezet megteremtése érdekében a szervezet minden területének képviselőivel kezdjen hozzá az MNB proklamált erkölcsi elveivel összefüggésben lévő, azt erősítő, jól felépített etikai célrendszer és tudatosan kapcsolt központi értékek megfogalmazásához, mely alapján

- lehetővé válik az erkölcsi értékek és elvek hierarchiájának kibontása,
- a nemzetközi szervezetek és az EKB által kiadott irányelv szellemének jobban megfelelő és az elvekhez kapcsolódó gyakorlati útmutatást is figyelembe vevő keretrendszer kialakítása
- az etikai kódex átdolgozása: etikus magatartási elvek mellett konkrét magatartási követelmények megjelenése
- az etikus működés gyakorlati megvalósulásának tudatosítása, integrálása a napi munkafolyamatokba

Ez hozzásegíti a szervezetet, hogy a compliance-alapú magatartási és/vagy etikai kódextól az intézmény el tudjon jutni az inkább már értékalapú integritásvédelemhez, amelyhez már más típusú etikai magatartásirányítás szükséges, miközben természetesen megmaradnak – ott, ahol az szükségesnek mutatkozik – a tilalmak és az előírások is, azonban e ponton egyre magasabb fokú már az önkéntes érték követés.

A vizsgálat során tapasztalt megállapításaink alapján a 4. fejezetben az MNB számára 28 megfontolásra ajánlott részletes javaslatot fogalmaztunk meg, melyek között vannak olyanok, melyek már rövidtávon is, jellemzően kis energia ráfordítással is növelhetik az eredményességet, de fajsúlyos, koncepcionális ajánlásaink végigviteléhez rendszerszerű változásokra/fejlesztésekre van szükség.

A vizsgálattal kapcsolatban az MNB Felügyelőbizottsága részére a vizsgálatvezető az 5. fejezetben 2 határozati javaslat elfogadását javasolja.

Az MNB részéről a vizsgálatban aktívan a Jogi igazgatóság, a Személyügyi igazgatóság és a Belső ellenőrzési főosztály vett részt. Ezúttal szeretne Dr. Szényei Gábor András vizsgálatvezető az MNB érintett szakterületek vezetőinek

- főigazgató
- ügyvezető igazgató
- jogi igazgató
- főosztályvezető

és a vizsgálat során adatszolgáltatásban részt vett munkatársaknak köszönetet mondani a konstruktív együttműködésért, mellyel hozzájárultak a vizsgálat eredményes befejezéséhez.

Az egyes fejezetekhez kapcsolódó adatszárásokra – a 13. az Etika az infomatikában fejezet kivételével, ahol az aktualitások miatt még 2018. április 09-i információkat is felhasználtunk - 2018. január 31-ével került sor.

3.2. A vizsgálat eredményeinek bemutatása

3.2.1. A nemzetközi szervezetek által kiadott vállalatirányítási (Corporate Governance) ajánlások 2008-as pénzügyi válságot követő változásai

3.2.1.1. Az ajánlások felülvizsgálatáról

Az egyes nemzetközi szervezetek az utóbbi évtizedben a vállalatirányításra vonatkozó elveiket és ajánlásaikat szinte teljes körűen felülvizsgálták. A különböző szervezetek által kiadott iránymutatások alaposan körüljárják az egyes érzékeny területeket, és egymással összhangban határozták meg a legfontosabb konzekvenciákat és az abból következő ajánlásaikat.

Az ajánlások között szerepelnek olyanok, amelyek csak egy-egy aspektusát tárgyalják a vállalatirányítási követelményeknek, és létrejöttek a teljes témakörre vonatkozó, átfogó dokumentumok is. Léteznek továbbá általános (erre példa az OECD), és szektor-specifikus ajánlások (például a Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság, az EBA, vagy a Financial Stability Board által jegyzett dokumentumok).

A vizsgálat során végzett elemzésben elsősorban a legfontosabb generális, azaz teljes vállalatirányítási rendszere kiterjedő alapelv-gyűjteményeket vettük sorra, kiemelt figyelmet fordítva a pénzügyi szektorra irányadó sztenderdekre. Ezek mellett egy speciális dokumentumot vizsgáltunk meg: a banki működés és kultúra kívánatos elemeit összefoglaló Group of Thirty által kiadott ajánlást. Ennek a reformokat szorgalmazó ajánlásnak a jelentőségét az adja meg, hogy ez kapcsolódik legszorosabban a vállalatirányítási témák közül a tanulmány szempontjából legfontosabb etikus működés vizsgálatához, és nem mellékesen a vállalati kultúra jelentőségét felismerő és hangsúlyozó legújabb trendbe illeszkedik.

EBA: A felelős belső irányításról szóló iránymutatás¹⁶⁰

A szektor-specifikus iránymutatások közé tartozik az Európai Bankhatóság (EBA) által kiadott általános jellegű, felelős belső irányításról szóló 2011-es ajánlás, melynek felülvizsgálata a 2013/36/EU (CRD IV.) Irányelv 74. szakasza alapján kezdődött el. Ez a szakasz adja meg ugyanis a felhatalmazást az EBA részére, hogy az Európai Unión belül a vállalatirányítási folyamatok és mechanizmusok területén további harmonizációt valósítson meg.

Az iránymutatás részletesen tárgyalja azokat a témaköröket, amelyeket az OECD és a BCBS ajánlásai is sorra vesznek; felülvizsgálatának indokai között kifejezetten szerepel is a két ajánlás megújítása. Az iránymutatás 2018 közepétől a követendő szabályrendszer részévé válik, így egyrészt más szerepet tölt majd be a vállalatirányítási rendszerek formálásában, mint az alább részletesen ismertetett ajánlások,

¹⁶⁰ EBA: Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU, EBA/GL/2017/11 26. September 2017. Elérhető az interneten: <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1972987/Final+Guidelines+on+Internal+Governance+%28EBA-GL-2017-11%29.pdf/eb859955-614a-4afb-bdcd-aaa664994889> (2018. 01.09.)

másrészt tartalmában nem hoz újdonságokat, emiatt a dokumentum részletes ismertetésére a tanulmányban nem térünk ki.

G20/OECD Vállalatirányítási Elvek (Principles of Corporate Governance)

A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) vállalatirányítási elvei (OECD Principles of Corporate Governance) az 1999-es megjelenésük óta központi szerepet látnak el, és viszonyítási alapul szolgálnak a jogalkotók, döntéshozók és más nemzetközi szervezetek számára. A 2004-ben véghezvitt megújítás után 2014-2015 között történt meg az elvek második felülvizsgálata, mely során a 2004-es verzióból kiindulva, az ott kiemelt értékeket megerősítve építették be a dokumentumba az azóta szükségessé vált változásokat.

Az OECD 2009-ben, „Vállalatirányítás és a pénzügyi válság” címmel végzett elemzése azt állapította meg, hogy a korábbi, azaz a 2004-es Alapelvek is megfelelő alapot teremtettek arra, hogy ezek a területek is jól működjenek; a hiányosságok elsősorban annak tudhatóak be, hogy a már kialakított sztenderdek implementálása sok helyen csak részben történt meg. A vizsgálat azonban emellett négy felülvizsgálandó témakört is azonosított: a *vezetői javadalmazás* és a *kockázatkezelés* terén tapasztalt hiányosságok mellett kiemelten kezelendőnek találta az *egyes testületek, különösen az igazgatóságok és bizottságaik gyakorlati működését* és a részvényesi jogok gyakorlásának területét. A legújabb, 2015-ös kiadás¹⁶¹ egy széles körű konzultáció után a korábbi alapelvek mellé tehát néhány újat is beemelt, a régiek közül pedig többet pontosított, vagy kiemelt jelentőséggel ruházott fel.

Az említett témaköröket részletesebben is megvizsgálva látható a válság egyik legfontosabb tanulsága: a legfontosabb vállalatirányítási alapelvek, szabályok már a válság előtt rendelkezésre álltak, azonban ez nem volt elegendő a káros üzleti gyakorlatok megakadályozásához. Az alapelvek önmagukban nem állnak meg, szükséges az, hogy a háttérben a szereplőkben és ezen keresztül a szervezetekben is meg legyen az igény az etikus működésre. A pénzügyi válság kirobbanásának¹⁶² az egyik legfontosabb oka az üzleti etika háttérbe szorítása volt.

/ BCBS (BIS): A bankokra irányadó vállalatirányítási alapelvekről szóló iránymutatás¹⁶³

A Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság többek között éppen az OECD Alapelvekre támaszkodva, azzal megközelítőleg egy időben vizsgálta felül a bankok számára kiadott vállalatirányítási elveit. A válságból levont alapvető tanulságokat, a bankok és felügyeleti kíváncsiságát teendőit a Bizottság már 2010-ben összefoglalta a vállalatirányítás javítását célzó alapelv gyűjteményében¹⁶⁴ és az ezt követő időszakban kedvező változásokat is tapasztalt a tagországokban. A bankok készen mutatkoztak a vállalatirányítás központi elemeinek megerősítésére: az igazgatóságok hatékonyabban felügyelték a banki működést, erősítették a kockázatkezelési és az egyes ellenőrzési funkciók, a belső ellenőrzés és a compliance szerepét. A felügyeleti hatóságok is több eszközt vetettek be a vállalatirányítás szabályozására és felügyeletére: felülvizsgálták meglévő szabályaikat és iránymutatásaikat, gyakrabban konzultáltak a bankok vezetésével és vizsgálni kezdték az igazgatóság rendelkezésére bocsátott belső információk pontosságát és hasznosságát.

A felülvizsgálat elsődleges célja az volt, hogy kifejezetten megerősítse a vezető testületek felügyeleti és kockázatkezeléssel kapcsolatos felelősségét, ezen belül is hangsúlyt kívánt helyezni a kockázatkezelés egyes kulcsterületeire, a kockázatkezelési kultúrára, vagy éppen a kockázatviselési hajlandóság szerepére.

¹⁶¹ OECD(2015): G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris. . <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en> (2018.01.09.)

¹⁶² Business Ethics and OECD Principles: What can be done to avoid another crisis, remarks by Angel Gurría, OECD Secretary –General, delivered at the BEF, 2009 <http://www.oecd.org/economy/businessethicsandoe.cdprincipleswhatcanbedonetavoidanothercrisis.htm> (2018.01.09.)

¹⁶³ BCBS (2015): Guidelines, Corporate governance principles for banks, July 2015, BIS <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf> (2018.01.09)

¹⁶⁴ BCBS (2010): Principles for enhancing corporate governance, October 2010, BIS <https://www.bis.org/publ/bcbs176.pdf> (2018.01.09.)

Az „Iránymutatásban” különös szerepet kapnak az egyes kontroll funkciók, valamint a bankokon belüli fékek és egyensúlyok rendszerének erősítése.

Figyelembe véve az egyes jogrendszerek különbözőségeit is, az „Iránymutatás” tizenhárom alapelvet határoz meg, melyeket a vállalatirányítási különbözőségektől függetlenül alkalmazni javasol a bankok – kifejezetten beleértve ebbe a körbe az állami tulajdonban álló, vagy állami támogatással működő bankokat is – számára. Ezek közül a vizsgálat során azokat az alapelveket tárgyaljuk részletesebben, amelyek az etikus működés szempontjából kiemelkedő fontosságúak lehetnek.

Financial Stability Board (FSB): A kötelességesség kockázatok csökkentése érdekében a vállalatirányítási keretek erősítésére tett gyakorlati lépések¹⁶⁵ és a vállalatirányításról készített tematikus szakértői értékelés¹⁶⁶

Az FSB 2017 tavaszán két, a vállalatirányítás szempontjából lényeges dokumentumot is megjelentetett. Az egyik, a gyakorlati lépések leltárja a legjobb gyakorlatokat összefoglaló dokumentum, ismerteti a nemzetközi szervezetek, nemzeti hatóságok, iparági szövetségek és egyes nagyvállalatok által a közelmúltban tett mindazon erőfeszítéseket, amelyek arra irányultak, hogy a vállalatirányítás eszköztárával csökkenthetőek legyenek a csalárd vállalati viselkedésből fakadó kockázatok. Az FSB anyaga tehát nagy segítséget nyújthat az előzőekben tárgyalt két ajánlásnak megfelelő gyakorlat kialakításában.

A másik, közelmúltban kiadott FSB dokumentum az előzőekben vázolt előírások, azok közül is elsősorban az OECD Alapelvek érvényesülését vizsgálja az FSB tagországainak pénzügyi intézményeinél. A vállalatirányításra fókuszáló értékelés teljes képet kíván nyújtani arról, hogy a kiadott ajánlásokat és sztenderdeket mennyiben sikerült implementálni, sikerült –e a várt eredményeket elérni, és hol vannak az alkalmazás esetleges hiányosságai vagy gyengeségei. A feltárt hiányosságok kiküszöbölésére az FSB természetesen javaslatokat is tesz a dokumentumban, 12 ajánlást fogalmaz meg a tagországok és a nemzetközi szervezetek számára. Ezek közül a jelen vizsgálat szempontjából fontosabb, a vezető testületekre vonatkozó néhány megállapítást emeltük ki.

Összefoglalás

Általánosságban elmondható, hogy a korábban is meglévő, a piacot befolyásoló corporate governance elvárásokon belül (és kívül is) a pénzügyi válság kitörése óta egyre nagyobb hangsúly helyeződik a megfelelő vállalati kultúra kialakítására és támogatására; ezen belül is a bizalom erősítését elősegítő értékek közvetítésére és a munkavállalói viselkedés befolyásolására, vagyis összességében az etikus működés biztosítására. A formális szabályok betartásán túl egyre hangsúlyosabb a szabályok érvényesülésének vizsgálata.

3.2.1.2. Az újonnan megalkotott ajánlások

Ezt az új fókusz erősíti a „Harmincak Csoportja” (Group of Thirty - G30) által megalkotott, 2010-es évek folyamán publikált ajánlások is. Az 1978-ban alapított G30 egy magánkezdeményezésből létrejött, konzultatív non--profit nemzetközi szervezet, mely tagjai a magán- és közszféra magas rangú képviselői és a gazdasági élet elismert tudományos kutatói. A csoport célja a nemzetközi gazdasági és pénzügyi kérdések megértésének elmélyítése, valamint a köz- és magánszektorban hozott döntések nemzetközi kihatásainak feltárása. A csoportot saját hitvallása szerint „a múlt ismerete és a széles látókörű, előremutató gondolkodás jellemzi”.

¹⁶⁵ FSB: Stocktake of efforts to strengthen governance frameworks to mitigate misconduct risks, 23 May, 2017 <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/WGGF-Phase-1-report-and-recommendations-for-Phase-2.pdf> (2018.01.09)

¹⁶⁶ FSB: Thematic Review on Corporate Governance, 28 April, 2017 <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/Thematic-Review-on-Corporate-Governance.pdf> (2018.01.09.)

A csoport három ajánlása foglalkozik kifejezetten a vállalatirányítás különböző aspektusaival, ezek közül az általános, minden fontosabb témakört érintő és a kultúrával foglalkozó riport megállapításait ismertetjük részletesebben. A pénzügyi intézetek hatékony kormányzása felé¹⁶⁷ című ajánlás ugyanúgy a kívánatos változtatásokat foglalja össze, mint a korábban ismertetett ajánlások, azonban a dokumentum az eddig megismert ajánlásoknál sokkal gyakorlatiasabb szempontokat kíván figyelembe venni. Ez a riport koncentrálni először kiemelten arra, hogy a szervezetekben milyen viselkedési mintázatokat kellene támogatnunk, és milyen akadályok állhatnak a megfelelő viselkedés útjában.

A G30 másik, a vizsgálat szempontjából legérdekesebb ajánlásának¹⁶⁸ egyedüli témája a pénzügyi intézmények meglévő és kívánatos vállalati kultúrája, valamint azok az ajánlások, amik e kettő különbözőségéből következnek. A vállalati kultúrát érintő témakörök ugyan már korábban, a nemzetközi szervezetek ajánlásai között is megjelentek; ezek az ajánlások azonban elsősorban a vállalati kultúrának csak egy elemére, a kockázati kultúrára koncentráltak. Nyilvánvaló, hogy miért ez a terület volt a legfontosabb a válságot követő időszakban; a vállalati kultúra más oldalai így viszont csak érintőlegesen, alapvető szinten jelentek meg az ajánlásokban.

A válság egyik legfontosabb okaként a legtöbb szakértő a vállalati kultúra hiányosságait azonosította be. Ezek a hiányosságok okolhatóak a közelmúlt botrányainak jó részéért, a bizalom megingásáért, az egész szektor hírnevét ejtett csorbáért. A riport sorra veszi a legfontosabb problémákat és az azokra adott legjobb válaszokat, javaslatokat, hiszen a kihívásokra minden bank keresi a válaszokat és a szektorban sok helyen alkalmaznak már előremutató megoldásokat.

A legtöbb bank mostanra eljutott odáig, hogy meghatározza a cég szempontjából legfontosabb értékeket és viselkedési formákat; felülvizsgálta és kiegészítette a magatartási (etikai) kódexét, azonban a legnehezebb feladat még sok helyen hátravan. Az implementáció, azaz az a folyamat, hogy a céges kultúra a szervezet minden szintjén érthető és követhető legyen, sok erőfeszítést kíván a vezető testületek részéről, ugyanis - a változások nyomon követése mellett - folyamatos elköteleződést és megerősítést igényel. Ehhez a nehéz feladathoz kíván a G30 segítséget nyújtani azoknak a hatékony eszközöknek a bemutatásával, amelyekkel egyes piaci szereplők már sikereket értek el.

3.2.2. Az etikus működés intézményrendszere

3.2.2.1. Etikai kódex, magatartási kódex

A pénzügyi szektorban egy etikai kódex megalkotása már alapvető vállalatirányítási követelmény, a 3.2 pont alatt hivatkozott nemzetközi ajánlások és irányelvek is természetesnek veszik a legfontosabb vállalati értékeket bemutató dokumentum meglétét.

Az etikai és a magatartási kódexek között, bár sokszor szinonimaként használjuk a két szót, nem csak a dokumentum hosszában van különbség. Az etikai kódex a döntések meghozatalában ad iránymutatást, a magatartási kódex pedig az etikai kódex elveinek bizonyos szituációkra való „lefordítása”. Míg az előbbi a pozitív értékeket állítja értelemszerűen középpontba, az utóbbi inkább tiltásokkal operál.

Az etikai kódexek vizsgálata néhány alapvető dolgot elmond ugyan az adott intézményről, azonban csupán az etikai kódexek összehasonlításával koránt sem kapnánk megbízható képet az egyes intézmények etikus működéséről. Jobb közelítést adna a kapcsolódó magatartási szabályok, szabályzatok vizsgálata, azonban az elvek érvényesüléséről, az etikus működésről még így is csak nagyon hiányos információk lennének. Szükséges tehát a szabályok mögé is nézni, hiszen a szabályozás nem mindenható eszköz.

¹⁶⁷The Group of Thirty: Toward Effective Governance of Financial Institutions, 2012

http://group30.org/images/uploads/publications/G30_TowardEffectiveGovernance.pdf (2018.01.09.)

¹⁶⁸The Group of Thirty: Banking Conduct and Culture : A Call for Sustained and Comprehensive Reform, Group of Thirty, Washington D.C., July 2015 http://group30.org/images/uploads/publications/G30_BankingConductandCulture.pdf (2018.01.09.)

3.2.2.2. Az alapelvek, sztenderdek és a szabályozás szerepe

A pénzügyi szektorban a viselkedés szabályozására a legtöbb területen alkalmas eszköz a jogszabályalkotás vagy a felügyeleti szabályozás. Ezeknek a területeknek közös jellemzője, hogy világosak az elvárások, az elvárt cselekvés egyértelmű és könnyű szankciókat alkalmazni, ha meg az adott személy, vagy szervezet nem felel meg a szabályoknak. Vannak azonban olyan részterületek ahol sok a bizonytalanság vagy hiányoznak a pontos fogalmak, meghatározások. Ezekben az esetekben a szabályozás sokszor nem éri el a célját, és előfordulhat, hogy többet árt, mint használ. A nem elég átgondolt, vagy hiányosan, félreérthetően megfogalmazott előírások alkalmazása során ugyanis gyakori a „kreatív jogértelmezés”, a joghézagok kihasználása, a szabályok eredeti célját teljesen figyelmen kívül hagyó, azzal ellentétes, ugyanakkor a szabálynak (legalábbis szó szerint) szigorúan véve megfelelő gyakorlat. Ezeken a területeken a szabályozás sokszor nem éri el a kívánt eredményt - ilyenkor érdemes más eszközökhöz fordulni, hiszen sztenderdek kialakításával, az önszabályozás ösztönzésével jó eredmények érhetőek el.

A vállalatirányítás tágabb témaköre nem tartozik egyértelműen az egyik, vagy a másik kategóriába: az egyes részterületek között vannak könnyen szabályozhatóak, és vannak olyanok is, amelyeknél a szabályozás valamilyen oknál fogva nem hatékony, vagy akár egyenesen kontraproduktív. Az etikus viselkedés területe ebbe az utóbbi kategóriába tartozik, a szabályozás eszközével csak részeredményeket lehet elérni.

3.2.2.3. Compliance és üzleti etika

A kezdeti időkben az is elég feladatot adott a bankoknak, hogy a pénzügyi intézmény megfeleljen a meglévő jogszabályoknak és a belső szabályzatoknak: az újonnan felállított compliance területeknek ez lett az elsődleges feladata. Az etikus működés azonban nem biztosítható önmagában a szabályozás kiterjesztésével, sőt, a túlszabályozás a bankok vezetőségében akár hamis biztonságérzetet is kelthet.

A múlt század vége felé már megkezdődött az a lassú változás, mely az üzleti etikát állította a tudományos kutatások - és ezen keresztül a sztenderdek kialakító nemzetközi szervezetek - fókuszába. Miután a szabályozás túlburjánzása nem hozta meg a kívánt eredményt, ez a folyamat gyorsult fel a válságot követően. A viselkedési közgazdaságtan felfutásával és fejlődésével változott meg egyre inkább az etikus viselkedésről való gondolkodás, és ennek következtében helyeződött át a compliance-en belül is a hangsúly a jogszabályi megfelelésről az etikus üzleti magatartásokra, a megfelelő környezet megteremtésére. A korábbi megközelítéssel ellentétben ma már nem elegendő az erkölcstelen „bűnösök” felelősségre vonása és eltávolítása; a szabályszegő viselkedésnek ugyanis általában szervezeti, kulturális okai is vannak. Ahhoz, hogy hasonló esetek ne forduljanak elő, figyelmet kell fordítani a vállalati értékekre, attitűdökre, nyelvezetre és a viselkedési mintákra, azaz összességében a vállalati kultúrára.

3.2.2.4. A vállalati kultúra formálásának eszközei

A korábban részletesen ismertetett vállalatirányítási elvek kisebb része foglalkozik közvetlenül a vállalati kultúrával: nagyobb részt olyan ajánlásokat találunk, amelyeknek más témakör a fókusza - jóllehet ez utóbbiaknak is van azonban kulturális vetülete. A záródokumentumban ez utóbbira is hozunk egy példát: a döntéshozatal témakörét vizsgáljuk meg a ténylegesen követett mechanizmus, a szereplők viselkedése és az azokra ható faktorok alapján. Ezen keresztül mutatjuk be, hogy a formális szabályok és folyamatok mögé nézve hogyan kaphatunk valós képet a vállalati kultúráról.

A kultúra megerősítésére vonatkozó specifikus ajánlások

A G30 által készített, a banki működés és a kultúra összefüggéseit tárgyaló ajánlás négy kategóriába sorolva elemzi a nehézségeket és az azokra adható lehetséges válaszokat. A vezetők szerepét tárgyaló rész többek között kitér a testületek és a menedzsment felelősségére: a vezető testületek iránymutatása alapján, felügyelete és kritikája mellett a menedzsmentnek kell felelnie a vállalati kultúra

megvalósításáért. Az implementáció azonban több ponton is megakadhat. A leggyakoribb problémák közé tartozik a testületeken belüli munkamegosztás, a javadalmazási rendszer visszasságai, a középvezetői szinten tapasztalható teljesítménykényszer és az a jelenség, hogy a nagyobb intézmények vagy vállalatcsoportok esetén nagyon különböző az egyes területek, vagy csoporttagok kulturális változásra való hajlandósága. A riport felsorolja a kultúra megerősítését támogató legjobb gyakorlatokat. Ezek között szerepelnek a vezetői irányításra és felelősségre vonatkozó általános ajánlások, és három olyan nagyobb témakörre vonatkozó javaslat, amelyeknek különös jelentősége lehet a vállalati kultúra formálásának szempontjából. A teljesítménymenedzsment és azon belül is az ösztönzők megfelelő kialakítása; a munkahelyi oktatások, a kiválasztás és az előmenetel, azaz a hagyományos humánpolitikai feladatok; valamint a belső védelmi vonalak rendszere az a három terület, melyek megfelelő alakításával kifejezetten sokat tehetünk a kultúra érdekében. Az ajánlás ezekhez ad részletes támpontokat.

A kultúra szerepe az általános vállalatirányítási elvek érvényesülésében

Ez az alfejezet a döntéshozatal példáján keresztül mutatja be, hogy egy megfelelő vállalati kultúra kialakítását a társaságirányítási elvek technikainak tűnő ajánlásai is elősegíthetik. Ugyanis a gyakorlati működés, a tagok viselkedése szempontjából is jelentősége lehet annak, pl. hogy hány tagból áll a vezető testület, milyen az összetétele, a tagok megfelelő időt szánnak-e a feladataikra és a munkájukhoz szükséges információkat időben és megfelelő minőségben kapják-e meg. Egy hatékony döntési folyamatban az emberi interakciók azonban legalább olyan fontosak, mint a végiggondoltan lefektetett szabályok. A strukturális és viselkedési tényezők tehát egyaránt fontosak, a vizsgálat a holland felügyelet elemzésére támaszkodva ezek közül írja le a legfontosabbakat.

3.2.2.5. A vállalati kultúra felmérése, kulturális mutatók, a reputáció

A vállalati kultúráról a legtöbb információt a személyes tapasztalat adja. A vezetőknek annál teljesebb képe lesz a vállalati közegről, minél többet találkoznak – lehetőleg informális keretek között - az alsóbb szinten dolgozó kollégákkal. Erre számtalan jó gyakorlat létezik, a középvezetők igazgatósági tagok általi mentorálásától kezdve pl. az „álruhás” próbavásárlásokig. Ha azonban kevésbé szubjektív módon szeretnénk képet kapni egy szervezet kulturális helyzetéről, akkor érdemes szemügyre vennünk az ún. kulturális mutatókat. A vállalati működés gyakorlati ismérveit, a kulturális mutatókat azonban sajnos nem lehet a szervezetektől függetlenül, mindenki számára egységesen alkalmazhatóan meghatározni: a környezettől függ ugyanis, hogy az adott szervezetnél melyik mutatónak lesz egyáltalán relevanciája, és melyik milyen súllyal esik latba. A tradicionális mutatószámok, mint pl. a munkavállalói fluktuáció adhatnak egy támpontot, azonban a tényleges kulturális állapotokat csak a kvalitatív információk tudják megmutatni. Az utóbbi időszakban a digitális megoldások már lehetőséget adnak nagy adatbázisok elemzésére - ezek az eszközök jól kiegészíthetik a korábban alkalmazott fókuszcsoportos, vagy a munkavállalói interjúkra épülő kutatásokat. Kulturális indikátorként a szervezeten kívüli források is segíthetnek: az ügyfelek elégedettségének felmérése, vagy az általuk benyújtott panaszok elemzése fényt deríthet a hibás gyakorlatokra. Jelezhetnek problémákat a beszállítók is, de a sajtón vagy a közösségi médián keresztül is felmérhetjük, hogy hogyan áll a cég hírneve, reputációja.

3.2.3. A központi bankok speciális helyzete

A kereskedelmi bankok és a központi bankok fő funkcióikban nyilvánvalóan különböznek, azonban felépítésükben, eljárásaikban, döntési mechanizmusaikban sok a hasonlóság. Azt, hogy a különbségek ellenére miért érdemes a kereskedelmi bankok gyakorlatát megvizsgálni és a központi banki folyamatok változtatásai során példaként figyelembe venni, 10. fejezetben fejtjük ki. Elsősorban azokról a sajátosságokról írunk, amelyeket a kereskedelmi bankok gyakorlatának áttételésekor érdemes figyelembe venni.

A központi bankok funkcióinak és ennek következtében az irányítási modelljeinek változását általában a súlyosabb gazdasági válságok generálták; a legutóbbi pénzügyi világválság hatására a pénzügyi stabilitás elősegítése egyre fontosabb központi banki céllá válik szerte a világon. Ez a feladat sok, eddig nem tapasztalt pénzügyi és reputációs kockázattal is együtt jár, melyek kezelésére új megoldásokat kell majd kidolgozni.

Mivel a központi bankok reputációja – az új funkciótól függetlenül is - kiemelt fontosságú, kockázatvállalási hajlandóságuk általában igen alacsony. Az újabb kockázatkezelési technikák azonban az utóbbi időkből lehetővé tették, hogy a túlzott óvatosság helyett a központi bankok is sokkal tudatosabban nyúljanak a működésükben rejlő kockázatokhoz. A kereskedelmi bankok felügyeletében is részt vevő intézményeknél megfigyelhető az az igény is, hogy kockázatkezelési struktúrájukat - a Bázeli Egyezményeknek megfelelő formális keretrendszer kiépítésével - közelítsék a kereskedelmi bankokéihoz. A kockázatkezelés eszköztára, a szervezet és a folyamatok annak ellenére nem különböznek (nem is nagyon különbözhetnek) a kereskedelmi bankokban tapasztaltaktól, hogy a kockázatok között azért lehetnek lényeges különbségek. A kockázatkezelési kultúra ugyanolyan jelentőséggel bír, a nemzetközi kockázatkezelési elvek többsége ugyanúgy alkalmazható.

A központi bankok magas elfogadottsága és presztízse miatt a közvélemény elvárásai sokszor lényegesen magasabbak a jegybankokkal szemben, mint amelyet a tényleges előírások megkívánnának. A reputációs kockázatok kezelése több szempontból sem egyszerű; rendkívül sokat számít az is, hogy a bekövetkezett események után milyen intézkedéseket tesz, és milyen kommunikációt alkalmaz a bank. Az intézmények jó hírnevében a legnagyobb kárt az etikai szempontból megkérdőjelezhető magatartások tudják okozni, emiatt ezeknek a kockázatoknak a kezelésére - szinte kivétel nélkül - minden központi bank nagy figyelmet fordít.

A nemzeti bankok speciális helyzete tehát a vizsgált területen – az etikus működés területén - nem jelent lényeges különbséget, a kereskedelmi banki tapasztalatok, az elmúlt évek egyre elterjedtebb megoldásainak nagy része szinte változatlanul hasznosítható. A legfontosabb különbséget a központi bankok valóban központi szerepe adja: esetükben ugyanis még jobban oda kell figyelni a bank hírnevének megőrzésére, hiszen ez nem csupán a bankba, hanem a teljes pénzügyi szektorba vetett bizalmat is befolyásolja.

3.2.4. Az MNB irányítási, szabályozási struktúrája; az etikai kódex és a kapcsolódó szabályozások helye a szabályozási rendszerben

A Magyar Nemzeti Bank (a továbbiakban: „MNB”) hatályos Etikai Kódexe 2016. július 1. napján lépett hatályba. Az Etikai Kódexet az MNB igazgatósága a 139/2014. (06.16.) számú igazgatósági határozatával, a módosítást a 121/2016. (06.24.) számú igazgatósági határozatával hagyta jóvá. Az MNB Szervezeti és Működési Szabályzata alapján, a Szervezet- és személyzetfejlesztési főosztály folyamatosan karbantartja az MNB Etikai Kódexét. Ennek megfelelően a hatályos Etikai Kódex szövegét és annak módosítását is a Személyügyi Igazgatóság terjesztette az MNB igazgatósága elé. Az etikai szabályokra és az etikai eljárásra vonatkozó szabályok az MNB Szervezeti és Működési Szabályzatában, az MNB Kollektív Szerződésében, az etikai vétségek kivizsgálásának rendjéről és az Etikai Bizottság működéséről szóló 2015-1007. elnöki utasításban, és a Magyar Nemzeti Bank internetes honlapjának működési rendjéről szóló 2016-1011 elnöki utasításban, valamint az MNB munkavállalói összeférhetlenségi- és vagyonynyilatkozat-tételi kötelezettségének részletes szabályairól szóló 2014-1005. elnöki utasításban is rendezésre kerültek.

Az MNB irányításával kapcsolatos belső szabályok elnöki, alelnöki vagy főigazgatói utasítások, illetve biztonsági vezetői és számviteli vezetői utasítások lehetnek.¹⁶⁹ Az Etikai Kódex jogforrás szerint elnöki utasítás formájában került kiadásra.

3.2.5. A központi banki etikai kódexek összehasonlítása

Ahogy az etikus működés intézményrendszerét tárgyaló 7. fejezetben is láthattuk, az egyes intézményekben megalkotott kódexek sokszor annak ellenére lényegesen különböznek egymástól, hogy a bennük hivatkozott és a cég működése szempontjából legfontosabb alapelvek azonosak. A központi bankok esetében sincs ez másképp: az Európai Központi Bank, és több mint tíz Európai Unió tagállam központi bankjának az etikai, vagy magatartási kódexét összehasonlítva is nagy különbségeket találunk mind a részletezettségben, a lefedett témakörökben, a szóhasználatban és ennek következtében az érvényesíthetőségben és a szankciórendszerben, mind a kódexek által, vagy azokra tekintettel bevezetett etikus működést támogató intézményekben.

A nyilvánosan rendelkezésre álló kódexek közül a Magyar Nemzeti Bank szempontjából a legérdekesebb dokumentumok nyilvánvalóan az EU többi tagállamának a kódexei és az EKB saját kódexe, valamint az EKB által kiadott iránymutatások. Az Európai Központi Bank a legutóbbi minimum etikai sztenderdeket lefektetői irányelve után 2015 tavaszán tette közzé az EUROSISTEM (eurorendszer) etikai keretrendszerét meghatározó elveket¹⁷⁰ és az elvekhez kapcsolódó gyakorlati útmutatást.¹⁷¹ A keretrendszert az EKB által meghatározott elvek és a legjobb gyakorlat mellett az eurorendszer központi bankjainak belső szabályai és gyakorlatai alkotják, emiatt is különös jelentősége van annak, hogy az egyes nemzeti központi bankok belső szabályait és gyakorlatukat minél inkább harmonizálják. Az eurorendszeren kívüli államok számára az elvek követése nem kötelező, azonban az elvrendszer mégis irányt mutat abban, hogy mik azok a közös európai értékek és elvárások a tagállamok központi bankjainak működésében, amelyeket a közösség kívánatosnak tart. Emiatt is ismertetjük ezt a keretrendszert az egyes etikai kódexek és az etikai intézményrendszerek vizsgálata előtt.

3.2.5.1. Az eurorendszer etikai keretrendszere

Az első fejezet az általános rendelkezések között szereplő első négy cikkely, valamint a keretrendszer megismertetésének elveit tartalmazza. Az általános rendelkezések között, a meghatározások, az elvek hatálya, és az egyes szervek feladatai és felelőssége után kapott helyet a monitoringra és a jelentéstételre vonatkozó kötelezettség, valamint a visszaélési esetek utókövetésére vonatkozó előírások. Az irányelv második fejezete részletes szabályokat tartalmaz a bennfentes információk jogszerűtlen felhasználásával és a bennfentes személyekre vonatkozó korlátozásokkal kapcsolatban, a harmadik fejezet az összeférhetetlenségi esetekkel kapcsolatos alapelveket határozza meg, az utolsó fejezet pedig az ajándékozással és a meghívásokra vonatkozó legfontosabb alapelveket foglalja össze. Emellett kimondja, hogy ebben a témakörben ugyanúgy, mint a már említett kiemelt szabályoknál, szükséges egy belső szabályzat megalkotása. Az érintett bankok 2016 márciusáig voltak kötelesek az alapelveket a saját szabályrendszerükbe beépíteni.

3.2.5.2. Az EKB által javasolt legjobb gyakorlatok

A keretrendszer kialakításához szorosan kapcsolódik a kívánatosnak tartott megoldásokat összefoglaló gyakorlati útmutató. A dokumentum a feladat- és felelősség-megosztással kapcsolatos legjobb gyakorlatokat követően a compliance funkcióra vonatkozó elvárásokat fejti ki, ezt követik a kommunikáció és az oktatás, felvilágosítás eszközei. Az általános rendelkezéseket a tranzakció monitoring és a

¹⁶⁹ MNB Szervezeti és Működési Szabályzata 1.6.1.

¹⁷⁰ Guideline 2015/855 of the European Central Bank of 12 March 2015 laying down the principles of a Eurosystem Ethics Framework https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/oj_jol_2015_135_r_0006_en_txt.pdf (2008.01.22.)

¹⁷¹ ECB: Eurosystem Ethics Framework Implementation Practices, 12 March 2015 https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/additional_info_final_implementation_practices_eurosystem_ethics_framework_final.pdf (2018.01.22.)

compliance bejelentések legszükségesebb szabályai zárják. Hasonlóan a keretrendszer szabályaihoz, a speciális részben a bennfentes kereskedelemmel, az összeférhetetlenségi esetekkel, és az ajándékozással kapcsolatos elvárások kaptak helyet, kicsit jobban részletezve a vonatkozó szabályokat.

3.2.5.3. Az egyes központi bankok etikai kódexeinek összehasonlítása

A következő alfejezetben az egyes EU tagállamok etikai és magatartási kódexeit hasonlítjuk össze, egyrészt az EKB irányelvében szereplő szempontok alapján, másrészt megvizsgálva, hogy mennyiben tekinthetők az egyes kódexek etikai, és mennyiben magatartási kódexnek; mely témakörök kaptak kiemelt figyelmet; és az egyes központi bankok milyen intézményrendszert építettek ki az etikus működés biztosítása érdekében.

A kódexek természetéből is következik, hogy csak a legfontosabb szabályokat tartalmazzák, így sok esetben a részletszabályokat és a gyakorlati működést, valamint az ezeket befolyásoló intézményrendszert – hacsak ezeket nyilvánossá nem tették a jegybankok - nem feltétlenül tudjuk magából a kódexből megismerni.

Az egyes tagállamok kódexeinek összehasonlításakor elsősorban a tartalmi elemekre koncentráltunk, hiszen az eltérő jogrendszerek más-más keretet biztosítanak az etikai szabályozásoknak. A nemzetközi összehasonlításban éppen ezért a formai rendelkezésekre, a jogi kategóriákra csak kisebb figyelmet fordítottunk. Az etikai eljárásokra vonatkozó előírások a legtöbb országban - Magyarország sem kivétel ez alól – ráadásul nem képezik az etikai kódexek részét, a legtöbb esetben így nem is hozzáférhetőek a nyilvánosság számára. A nemzetközi összehasonlítás és a későbbiekben a hazai közsféra etikai kódexeinek összehasonlítása éppen ezért a módszertant tekintve némiképp elvált egymástól. A legfontosabb tartalmi elemekre, a figyelembe vett alapelvekre és a magatartási szabályok fontosabb csoportjaira természetesen mindkét esetben kitértünk.

Aszerint, hogy a kódexek inkább etikai, vagy magatartási kódexnek minősülnek, három eltérő utat láthatunk Európában. Az első jegybanki kör az EKB etikai keretrendszerét szorosan követő, az etikai és magatartási kódex funkcióját egyaránt betöltő, a legfontosabb részletszabályokat is tartalmazó dokumentumot, a másik csoport hosszabb magatartási kódexeket ad ki, ezek azonban nem, vagy csak részben tartalmazzák az EKB által elvárt témaköröket; a harmadik csoport pedig rövid, alapelveket ismertető etikai kódexekkel kíván megfelelni az elvárásoknak.

Az eurorendszeren kívüli tagállamokat -csakúgy, mint a Magyar Nemzeti Bankot - nem köti az EKB iránymutatása, emiatt is érdekes megvizsgálni a Bank of England és a Sveriges Riksbank által kiadott kódexeket. A kódexek és a kapcsolódó, megismerhető szabályrendszerek közül a Nagy-Britanniában, Írországból és Hollandiából bevezetett intézményrendszert találtuk a legmodernebbnek, egy esetleges kódex-felülvizsgálat esetén ezeket a dokumentumokat érdemes példaként felhasználni.

A vizsgálat szempontrendszerére értelemszerűen tükröződik az MNB kódexének vizsgálatakor alkalmazott szempontrendszerben is, a tartalmi jellegzetességeken (azaz a megemlített alapelveken és a körülírt magatartási szabályokon) túl érdemes azt is megvizsgálni, hogy a kódex érvényesülését milyen megoldások és hogyan biztosítják. Így vizsgáltuk azt, hogy ki jegyzi a kódexet, milyen jelentőséget tulajdonít a kódexnek a vezetőség, és a munkavállalók mely körére vonatkozik; hogyan érvényesíthetőek a rendelkezései, a nem megfelelő magatartás milyen szankciókat von maga után; valamint létezik-e compliance terület, vagy etikai officer, mi a felelősök fő feladatköre, megvalósul-e a függetlenségük.

3.2.5.4. A Magyar Nemzeti Bank etikai kódexe

A Magyar Nemzeti Bank kódexénél – a vizsgált európai kódexek többségével ellentétben - lehetőségünk volt arra, hogy a teljes kapcsolódó szabályozási struktúrát és intézményrendszert megismerjük. Az összehasonlítás emiatt némiképp felemás, hiszen a külföldi jegybankok etikai keretrendszeréről nem lehet

teljes az információnk. Az EKB keretrendszere mellett azonban van néhány állam, ahol a dokumentumok többsége nyilvánosan is rendelkezésre áll, emiatt mégis meghatározhatunk egyfajta európai legjobb központi banki gyakorlatot. A jelenlegi kódex szabályrendszerét és a kapcsolódó intézményrendszert ehhez a legjobb gyakorlathoz hasonlítottuk, mely alapján tettük meg javaslatainkat a kódex következő felülvizsgálatához.

Fontosabb megállapításaink és javaslataink között szerepel, hogy annak ellenére, hogy a kódex legutóbbi, 2016-os módosítását az EKB már ismertetett, 2015-ös irányelvében foglaltak átültetése indokolta, a kódex lényegi tartalma és felépítése sem változott. Amennyiben tehát az EKB által kiadott, eurozónára vonatkozó irányelvnek megfelelő jegybanki etikai kódex és keretrendszer kialakítása a szándék, a következő felülvizsgálatkor javasoljuk az irányelv szellemének jobban megfelelő és az elvekhez kapcsolódó ismertetett gyakorlati útmutatást is figyelembe vevő keretrendszer (etikai kódex és a kapcsolódó szabályzatok) kialakítását.

Az MNB kódexe részletszabályokat jellemzően nem tartalmaz, így inkább etikai kódexnek és nem magatartási kódexnek tekinthető, azonban az alapelvi szabályozás ellenére egyetlen helyen utal csak a kapcsolódó részletszabályokra. Az öltözködési útmutatóra való utalás mellett sajnos a többi klasszikus témakör részletszabályairól a kódex nem tesz említést. A szabályzatok között sem találtuk néhány fontosabb témakör belső szabályozását, emiatt szükségesnek tartjuk a részletes magatartási szabályokat is magában foglaló keretrendszer kialakítását. Ez megtörténhet az EKB elveinek megfelelően, vagy önállóan; lényeges azonban, hogy - akár magában a kódexben, akár a kapcsolódó belső szabályzatokban - az etikus magatartás elvei mellett konkrét magatartási követelmények is megjelenjenek. Pontos elvárások nélkül ugyanis az etikus működés nehezen biztosítható, az elvárásokkal ellentétes magatartások szankcionálása pedig nem megoldható.

A kódex jelentőségének hangsúlyozására bemutatunk néhány máshol bevált gyakorlatot, és javaslatot teszünk a kódex felülvizsgálatának egy lehetséges módjára, folyamatára is. Mindenképp javasoljuk, hogy a mindenkori kódex legyen nyilvános, a nyilvánosan hozzáférhető etikai hitvallásnak és szabályrendszernek ugyanis különös jelentősége lehet a közfeladatokat ellátó intézmények, például a pénzügyi rendszer egészébe vetett bizalom szempontjából kiemelkedően fontos jegybankok esetében.

A kódex, valószínűleg annak következtében, hogy csak nagyon kevés magatartási szabályt fogalmaz meg, nem utal az elveknek nem megfelelő viselkedések következményeire. Konkrét szabályozás nélkül nehezebb is a számonkérés, azonban a máshol bevált módszerek közül (nyilatkozat aláírása, eskütétel, vagy a munkaszerződés részeként a kötelezettségek elfogadása) a kódex nem alkalmaz egyet sem, pedig a fegyelmi szankciók alkalmazásánál ennek lehetne jelentősége. Emiatt javasoltuk a legfontosabb magatartási szabályokat pontosan megfogalmazni, és a be nem tartásukhoz munkajogi, fegyelmi szankciót rendelni.

Sem a kódex, sem az MNB szervezeti ábrája nem tesz említést a bankon belüli compliance területről, a compliance funkciók közül pedig nem egyértelmű, hogy melyik terület milyen funkciót tölt be, az egyes compliance funkciók egyáltalán jelen vannak-e a szervezetben. Tekintettel arra, hogy a fontosabb compliance funkciók ellátása ma már a bankszektorban minimumkövetelmény, javasoljuk, hogy a jegybankban is történjen meg a compliance funkciók pontos definiálása és szervezeti elosztása, ideális esetben egy központi felelős terület kijelölésével, amely az etikai, compliance szabályok megalkotása és monitoringja mellett szerepet vállalhat az etikus vállalati kultúra kialakításában, és betöltheti a tanácsadói és oktatási funkciókat. Természetesen az utolsó módosítással bevezetett etikai biztosi tisztség is alkalmas a legszükségesebb funkciók betöltésére, ehhez szükséges azonban a tisztség szervezeti függetlensége, feladatainak pontos definiálása, tényleges felhatalmazás, és az információkhoz történő maradéktalan hozzáférés.

3.2.6. Kereskedelmi banki legjobb gyakorlat

3.2.6.1. A kereskedelmi bankok vizsgálatának relevanciája

A kereskedelmi bankok által követett gyakorlat, a szektorban már kialakult mechanizmusok a nemzeti bankok számára is példaként szolgálnak. Ugyan a nemzeti bankok fő funkcióikból adódóan jelentősen eltérnek a kereskedelmi bankoktól, de pénzügyi intézményként, bankként működnek, és így működésük - a különbözőségek ellenére is - hasonló a szektor többi szereplőjének működéséhez. A nem pénzügyi kockázatok kezelésében mindenképp, ugyanis a struktúrák, eljárások, folyamatok tekintetében nem jelentős a különbség. Ha a nemzeti bank az adott államban - mint például jelenleg Magyarországon is - a pénzügyi szektor felügyeleti funkcióit is ellátja, a kereskedelmi banki gyakorlatok ismerete és alkalmazása még fontosabbá válik, hiszen a felügyelt intézmények megfelelő működésének ellenőrzése és a példamutatás nélkül nehezen valósulhatna meg.

Az etikus működés intézményrendszerének vizsgálatakor láttuk, hogy a szabályozáson túl mekkora szerepe lehet a sztenderdeknek megfelelő vállalati kultúrának, és az alapelvek, ajánlások gyakorlati megvalósulásának, azonban a kereskedelmi bankok gyakorlatát jelen vizsgálat keretein belül nem tudtuk vizsgálni. A nyilvánosan hozzáférhető etikai kódexekből, valamint a Magyar Bankszövetség égisze alatt készített dokumentumokból azonban mégis kaphatunk egy képet a magyar pénzügyi szektor napjainkban szokásos megoldásairól.

3.2.6.2. A compliance és etikai szabályrendszer történeti fejlődésének rövid összefoglalása

A compliance funkció kialakulásának és elmúlt majd három évtizedes fejlődésének főbb állomásai jól mutatják a terület egyre növekvő jelentőségét, a magyarországi szabályozás és gyakorlat rövid ismertetése pedig segít a jelenlegi compliance gyakorlatok hátterének pontosabb megértésében - emiatt a vizsgálat mindkét témakörre röviden kitér.

3.2.6.3. A második védelmi vonal

A második védelmi vonal legfontosabb feladata, hogy segítse az első védelmi vonalat, azaz a vezetőket – és ezen keresztül nyilvánvalóan a legfelsőbb vezetést, az igazgatóságot - a kontrollok kiépítésében és a megfelelés ellenőrzésében. A második védelmi vonalat alkotó szervezeti egységek együttműködése kiemelt fontosságú, azonban a gyakorlatot felmérő G30 tanulmány megállapításából és esettanulmányaiból is kitűnt, hogy a legtöbb helyen nincs egyértelmű felelőse sem az etikus működéssel kapcsolatos szabályozási és ellenőrzési feladatoknak. Az etikus működéssel kapcsolatos feladatok vizsgálatakor a fentiek alapján tehát arra érdemes elsősorban koncentrálni, hogy van-e kifejezetten dedikált felelőse a témának, és ha van, megvalósul-e a funkcióhoz hozzájáruló területek hatékony együttműködése.

3.2.6.4. A kialakítandó szabályozás rendszere

Az etikus (és jogszerű) működés biztosításáért felelős terület legfontosabb feladatai között említettük, hogy felépíti a teljes kapcsolódó szabályozási struktúrát, azaz kezdeményezi és támogatja az etikai és/vagy magatartási kódexek megalkotását, és elkészíti a legmagasabb szintű compliance szabályozást, ami tartalmazza a compliance terület funkcióját, a legfontosabb feladatok felsorolását, a terület működését meghatározó elveket és a legalapvetőbb szabályokat. Az egyes szabályozási témaköröket tartalmazó részletszabályokat általában különálló, alacsonyabb szintű dokumentumokban találjuk meg, tehát a bankokban többnyire külön szabályzat létezik az érdek-összeütközések kezelésére, az ajándékozással kapcsolatos szabályokra, az adatvédelmi szabályokra. Számos intézmény kiad a compliance politika mellett egy ún, reputációs politikát is, amelynek elsődleges célja a szervezet jó hírnevének védelme, azaz olyan irányelvek meghatározása, amelyek segítségével minimalizálhatóak a többnyire etikai alapelvek megsértéséből származó pénzügyi, vagy egyéb veszteségek.

Az egyes szabályozási lehetőségek közül a vizsgálatban azokat emeltük ki, amelyeknek kifejezetten van az etikus működést érintő aspektusa és a hazai gyakorlatban is jellemzőek.

3.2.6.5. A compliance területek egyéb funkciói

A szabályzatok megalkotásán túl a compliance területek alapvető feladata a speciális compliance témájú belső szabályzatok létrehozatalán túl, hogy a jogszabályok és a belső szabályoknak való megfelelést vizsgálja, ellenőrizze, és segítse a munkatársakat és a vezetőket – akár javaslatokkal, tanácsadással, akár oktatással – a minél teljesebb és hatékonyabb megfelelésben. Ezeket a funkciókat részletesen vizsgáljuk a záródokumentumban.

3.2.7. A Magyar Nemzeti Bank és a közzsféra etikai szabályzatainak összehasonlítása

Tekintettel arra, hogy a Magyar Nemzeti Bank a Magyar Állam kizárólagos tulajdonában áll, amely egyszerre tölt be monetáris és felügyeleti feladatokat, ezért ezen utóbbi aspektus miatt indokolt a Magyar Nemzeti Bank etikai szabályzatának más, felügyeleti, közfeladatokat ellátó szervezetek etikai szabályzatával történő összehasonlítása. Az összehasonlítás megvizsgálásának célja tehát az volt, hogy a Magyar Nemzeti Bank más közfeladatot ellátó közzsférai entitás etikai szabályzatával összemérhető rendelkezéseket tartalmaz-e, így alkalmas-e a közbizalom megőrzésére, erősítésére.

A közzsféra egyes szervezeteinél – így a Magyar Köztisztviselői Kódex, Állami Számvevőszék, Gazdasági Versenyhivatal, Nemzeti Adó- és Vámhivatal – hatályos etikai kódexek a szabályozás jogi hatékonysága szempontjai alapján, a fontosabbnak ítélt jogi, és az általános paradigmarendszerben egyenként röviden bemutatásra kerülnek, melyek vizsgálata alapot nyújtott a Magyar Nemzeti Bank etikai kódexének és a közzsféra többi vizsgált (létező és nyilvános) etikai szabályzatának a jogászai értékmérők általi összehasonlítására, megállapítások tételére, és következtetések levonására. Ezt követően egy elsősorban jogi megközelítésű, az etikai kódexek sajátosságait és hasonlóságait, valamint a hatályos magyar szabályozási rendszer körülményeit figyelembe vevő szempontrendszer alapján kialakított húsz elemes értékelési mátrix alapján összevetettük a közzsféra egyes etikai kódexeit és a Magyar Nemzeti Bank etikai kódexét. A kódexek tartalmának összefoglalását és összehasonlítását követően bemutattuk az egyes kódexek erősség- hiányosság- lehetőség-veszély szerinti vizsgálatát (SWOT analízis).

Megállapításaink közül a következőket tartjuk a legfontosabbnak:

- Szabályozás

Az etikai szabályokkal kapcsolatos rendelkezések nem kizárólagosan az Etikai Kódex című dokumentumban kerültek szabályozásra, hanem több további, az MNB által kiadott jogforrásban. A közzsféra vizsgált etikai szabályai esetében más szerveknél is előfordul, hogy az etikai normarendszer anyagi és eljárási joga nem egy irományban került szabályozásra, sőt van olyan szerv, amely külön eljárási jogi szabályokról nem is rendelkezett.

- Intézkedés

Az etikai vizsgálat eredményeképp alkalmazandó intézkedésről végső soron nem az etikai bizottság, hanem az MNB elnöke dönt, mintegy másodfokú hatóságként. Ez egy kvázi köztes megoldás a közzsférában előforduló, szinte a bírósági jogorvoslati rendszerhez hasonló struktúra és az egyfokú etikai eljárás között.

- Az etikai norma jogsértésének következményei

A közzsféra szerveinek etikai szabályozása mögött minden esetben ott áll a fegyelmi felelősség, és végső soron az adott viselkedéssel, cselekménnyel kapcsolatosan az általános büntetőjogi felelősség. Az etikai normasértés szankciójaként alkalmazott jogkövetkezmények általánosságban véve nem feltétlenül erősek.

Nagyon előremutató, hogy az MNB esetében az elsőkénti intézkedés, hogy amennyiben joghézagot fednének fel az adott eset kapcsán, az MNB saját szabályozását vizsgálja felül. Az MNB, alkalmazkodva a piaci környezet adottságaihoz, újít az általános megközelítésen: a munkavállaló számára fokozatos jogkövetkezményeket rendel a normasértés súlya szerint, és végső soron bizalomvesztés okán a munkaviszony felmondása is jogkövetkezményként alkalmazható.

- Ellenőrzés

Az MNB etikai szabályozása a közsférában egyedülállóként rendelkezik az etikai norma végrehajtásának ellenőrzéséről is. Elmondható továbbá, hogy az MNB etikai normarendszere nem túlszabályozott, a legelső, 1992-ben kiadott etikai kódex is kinyilvánította a preambulumban, hogy nem célja valamennyi etikai normasértési alakzatot kodifikálni, hanem inkább egy szellemi irányítás, alapvetés. Ez a megoldás az etikai normasértés természete miatt célszerű megoldásnak bizonyul, ellentétben az aprólékosan szabályozott kódexektől.

- Az etikai kódex helye a normarendszerben

A hivatás-etikai kódexet a Magyar Köztisztviselők és Állami Tisztviselők Kar országos közgyűlése fogadta el, a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény felhatalmazása alapján, tehát az etikai kódex a jogforrási hierarchiában viszonylag alacsonyan helyezkedik el. Az Állami Számvevőszék Etikai Alapelvei című dokumentum nem jelöli meg a jogforrás fajtáját, akként rendelkezik, hogy az Állami Számvevőszék adta ki. A Gazdasági Versenyhivatal etikai elvárásait a Gazdasági Versenyhivatal etikai szabályzatáról szóló 19/2012. (XII. 29.) GVH utasítás állapítja meg. A Nemzeti Adó és Vámhivatal hatályos etikai kódexét 2008-ban az APEH elnöke és az APEH Dolgozók Országos Szakszervezeti Tanácsának elnöke adta ki, forma meghatározása nélkül. Az MNB etikai kódex, és az etikai eljárásra vonatkozó szabályok elnöki utasítás formájában kerültek kiadásra.

Megállapítható, hogy az etikai szabályok jogrendszerben történő elhelyezkedése alapján az MNB és a GVH szabályozási formája a legátláthatóbb.

3.2.8. A jövő: hogyan érhető tetten az új irányvonal a nemzetközi példákban?

3.2.8.1. Felügyeleti kezdeményezések

A közelmúltbeli felügyeleti kezdeményezések vizsgálatát két okból végeztük el a vizsgálat keretén belül. Egyrészt a Magyar Nemzeti Bank 2013 októbertől ellátja a megszűnt Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletének funkcióit is, emiatt közvetlenül is érdekes lehet a külföldi példák bemutatása, másrészt a mindenkori felügyelet az egyik legnagyobb hatású szereplő a pénzügyi piacokon, a felügyeleti elvárások hatékonyan alakítják a bankok működését, a vállalatirányítási keretrendszert, az egyes szereplők viselkedését. A piaci szereplők közül többen ugyan saját kezdeményezésükre is számtalan előre mutató megoldást vezettek be, ezek azonban akkor terjedhetnek el szélesebb körben, ha a felügyelettel ki tud alakulni egy szorosabb együttműködés; emellett a legjobb gyakorlatok megosztásában a felügyelet is segítséget nyújthatnak.

3.2.8.2. A felügyeleti tevékenységekkel kapcsolatos nemzetközi ajánlások

A Financial Stability Board a válság kirobbanását követően már 2010-ben kiadott egy dokumentumot,¹⁷² amely a rendszerszinten fontos pénzügyi intézmények felügyeletével kapcsolatban fogalmazott meg általános érvényű ajánlásokat, beleértve az alkalmazott felügyeleti módszerekre vonatkozóakat is. 2014

¹⁷² Financial Stability Board: Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision Recommendations for enhanced supervision
<https://www.imf.org/external/np/mcm/financialstability/papers/sifisup.pdf>

tavaszán az FSB egy specifikusabb iránymutatást¹⁷³ is kiadott: ebben a felügyelet és a pénzügyi intézmények közötti, kockázati kultúrát érintő kapcsolattartás elemeire koncentrált, részletesen kifejtve a kockázati kultúra legfontosabb elemeinek vizsgálatához javasolt szempontrendszert. További, részleteiben már korábban vizsgált dokumentumok is foglalkoznak röviden a felügyelet által követendő irányvonallal, a Group Thirty által jegyzett mindkét ismertetett dokumentum egy-egy fejezetet szentel a témának. A G30 ezeken kívül egy külön riportban részletesen is végigvette az intézmények vezető testületei és a felügyelet közötti kapcsolatokra vonatkozó felvetéseit,¹⁷⁴ hiszen a hatékony vállalatirányításról szóló dokumentum megjelentetése után az FSB tagjai sürgették a téma részletesebb vizsgálatát. Ezekre az ajánlásokra alapozva foglaltuk össze a felügyeleti munkára vonatkozó lényegi javaslatokat.

A felügyelet szerepe és felelőssége

A felügyelet és a pénzügyi intézmények vezető testületei közötti kapcsolattartásban az utóbbi pár évben egy paradigmaváltás figyelhető meg. Valószínű, hogy a vállalatirányítási témakörök hangsúlyosabbá válása volt az egyik kiváltó oka annak, hogy egyre nagyobb hangsúlyt kap a nyílt, őszinte kommunikáción keresztül kiépített kölcsönös bizalmon alapuló kapcsolat. Ha a piaci szempontból nyugalmas időszakban sikerül megalapozni a jó kapcsolatot, egy esetleges válság bekövetkeztekor jelentős előnyt jelenthet egy komoly, lényegi kérdésekben egymás szempontjait is figyelembe vevő együttműködés. A felügyelet vezető testületekkel való kapcsolattartásának tehát a 21. században már a felügyeleti módszertan részét kellene képeznie. A folyamatos kapcsolattartás nem csak egy hasznos kiegészítő tevékenység, hanem alapvető a hatékony vállalatirányítás szempontjából.

A felügyeleti tevékenységek hatékonyságához nagymértékben hozzájárul, ha a felügyeleti kollégák pontos ismeretekkel rendelkeznek az adott intézmény stratégiájáról, üzleti modelljéről és a kockázati hajlandóságról; továbbá kifejezetten odafigyelnek a bankok tényleges eseményekre adott reakcióira. A kontrollfolyamatokon túl tehát más területekre is kifejezetten érdemes koncentrálni.

Ahogy már korábban is láttuk, a vállalatirányítás tényleges működésének megismeréséhez nem lehet kizárólag a folyamatokra és a struktúrára támaszkodni, szükség van a gyakorlati működés és az egyes szereplők, sőt a szereplők egymáshoz való viszonyának megismerésére is.

A hatékonyabb társasági irányítás érdekében a piaci szereplők sok esetben üdvöznék, ha a felügyelet teljesíthető elvárásokat tartalmazó iránymutatásokat adnának ki, azonban a vállalatirányításban különös jelentősége lehet a felelősségi körök elhatárolásának. Szem előtt kell tartani ugyanis, hogy a szabályozási kereteken belül a döntések meghozatala az intézmény feladata és felelőssége maradjon.

A banki kultúra és az etikai sztenderdek felügyeleti vizsgálata

Amint maguk az intézmények is felismerték, hogy mekkora szerepe lehet a szervezeti kultúrának, az előre mutató felügyeleti tevékenységben - a korábban is említett üzleti stratégiai és vállalatirányítási szempontok mellett - is kiemelt szerepet kellene biztosítani az intézmények kulturális jellemzőinek vizsgálatára. A kulturális változások természete miatt azonban a szabályozói és a felügyeleti funkciónak is ügyelnie kell rá, hogy ne részletes szabályok meghatározásával próbálja ezt a területet befolyásolni, hiszen ez a megközelítés nem vezet mélyen fekvő strukturális változásokhoz: az intézmények rendszerint megmaradnak a feladatok formális teljesítésének szintjén.

Ahhoz, hogy a felügyelet vállalati kultúrával kapcsolatos tevékenységei tényleges pozitív hatásokkal járjanak, a G30 négy alapvető irányt mutat: a túlszabályozás elkerülésére, a belső folyamatok

¹⁷³ Financial Stability Board: Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture, 2014 <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf>

¹⁷⁴ G30 (2013): A new Paradigm: Financial Institution Boards and Supervisors, October, 2013

hatékonyságának ellenőrzésére, a korai megelőzésre és az iparági kezdeményezések támogatására vonatkozó javaslatokat részletesen is bemutatjuk a tanulmányban.

Az egyes felügyeleti és központi bankok kezdeményezései

A felügyeleti kezdeményezéseket bemutató rész a világ minden tájáról tartalmaz követendő, kifejezetten előremutató példákat. Talán nem meglepő módon az etikai intézményrendszerek szempontjából már bemutatott, kifejezetten előre mutató brit és holland gyakorlat ezen a téren is kiemelkedő. E két ország kezdeményezéseit részletesen is ismertetjük a záródokumentumban.

3.2.8.3. A felelős társaságirányítási ajánlások (Corporate Governance Codes)

Magyarországon az uralkodó vállalatirányítási rendszer a két alapvető minta közül sokkal inkább a német, kétszintű rendszerhez hasonlít; ez a hasonlóság tetten érhető a vállalatirányításra vonatkozó részletes jogi szabályozásban is. A vállalatirányítási kódexek a két jogrend különbözősége ellenére sokban hasonlítanak; a szabályozott témakörök szinte teljes egészében megfeleltethetők 6. fejezetben látott nemzetközi ajánlások által érintett területeknek. Abban nyilvánvalóan van különbség, hogy melyik területet milyen részletességgel szabályozzák az egyes országok kódexei, hiszen a máshol (jogsabályokban, felügyeleti aktusokban) szabályozott elemeket igyekeznek nem megismételni.

Mindkét rezsimből megvizsgáltunk egy-egy kódexet azok közül, amelyeknek a legutóbbi módosítása a közelmúltban történt. Az angolszász mintát a Financial Reporting Council által jegyzett, 1992 óta több módosításon átesett, Egyesült Királyságban érvényes kódex adta, amelynek a legutóbbi módosítása 2016 áprilisában történt meg. A német típusú, kétszintű vállalatirányítási rendszerrel pedig a 2003 óta létező holland kódexen keresztül érdemes megismerkedni: a 2016 végén hatályba lépett módosításokhoz ugyanis egy ismertetőt is kiadott a kódexet előkészítő bizottság. Ugyan a részletsabályok sokszor más-más területre fókuszálnak, a két kódex között rendkívül sok a hasonlóság: az egyes témakörök, és azok szabályozásának terjedelme is szinte azonos.

A vállalatirányítási kódexek nehezen elemezhetőek a teljes jogi környezet, azaz az adott államban hatályban lévő jogsabályok és felügyeleti elvárások nélkül. Emiatt az összehasonlításuk is sok problémát vetne fel, ha más államok kódexeihez, de még akkor is, ha a saját kódexek korábbi verzióihoz szeretnénk mérni az aktuális szövegeket, hiszen az egyes verziók elfogadása között a jogsabályi környezetben is jelentős változások állhattak be. A holland ismertető ezt a - jelen záródokumentum kereteit jelentősen meghaladó – munkát spórolja meg nekünk, hiszen a változások ismertetése, és azok indoklása nagyon jó képet ad arról, hogy mely változtatások tudhatóak be a vállalatirányítási trendek változásainak, és ezek hogyan nyilvánulhatnak meg egy piaci önszabályozó dokumentumban.

3.2.9. Etika az informatikában

Az internet – mint új kommunikációs csatorna – használatának terjedésével és napi szintű kommunikációs eszközzé válásával a piaci szereplőkön túl a hatóságok, közfeladatokat ellátó szervezetek és szinte minden társaság, így a jegybankok is megjelentek a világhálón. Az idők folyamán aktivitásuk egyre nőtt, ezt a kommunikációs csatornát ma már egyre komplexebben használják: első lépésként alapvetően honlapjaikat fejlesztették ki, illetve az elektronikus levelezést vezették be. Az MNB az 1990-es évek közepétől üzemelteti honlapját, mely azóta több fázisban megújításra került. Kialakították a honlap üzemeléséhez kapcsolódó belső szabályozást: a tartalom kezelésével kapcsolatban etikai kérdések nem merültek fel, ilyen jellegű témákat esetleg a szabályzatban meghatározásra került feladat és felelősségi körök gyakorlása során meghozott döntések tartalmazhattak.

A honlap, mint alapvetően egyirányú publikációs csatorna mellett a hatalmas társadalmi rétegek által használt közösségi médiák, az alapvetően interaktív felületek használatával való lépéstartás és a benne rejlő lehetőségek kihasználása elkerülhetetlenné vált minden szereplő számára. Az ezen eszközökön zajló

kommunikáció részletei azonban szabályozással már nem írható körül olyan mélységben, mint a honlap üzemeltetése, így gyakran etikai kérdések is felmerülnek. Az MNB a jegybankok között a mértéktartóbbak közé tartozva ugyan, de megjelent a közösségi médiában is; jóllehet aktivitása jelenleg alacsony mértékű, interaktivitása minimális. Az internetes honlap kezelésére vonatkozó belső szabályzat ma már csak részben alkalmazható a közösségi médiára jellemző kommunikációban, ahol számos etikai kérdés merül fel.

Az MNB Etikai kódexe – a jegybankokra jellemzően – jelenleg nem tartalmaz iránymutatást az interneten, a közösségi médiában való megjelenéssel együtt járó magatartási, kommunikációs helyzetekre. A hitelesség biztosítása érdekében szükséges megfelelő szabályozott fellépést mutatni a nem hivatalos, nem az MNB kezelésében lévő helyekkel szemben acélból, hogy más szereplő etikátlan magatartása a felhasználókat ne téveszthesse meg. Célszerű lenne etikai iránymutatást is megfogalmazni az etikai normákat, illetve a netikettet be nem tartó felhasználók kezelésére, moderálására.

Az MNB dolgozóinak informatikai eszközök, internet használata során való megfigyelésük, adatgyűjtés és a magánélet védelme szintén felvetnek etikai kérdéseket is.

Az informatikai technológiai fejlődés hatására lezajló globális méreteket öltött külső egyéb folyamatok hatásainak elemzése meghaladja a vizsgálat kereteit, hiszen a jelen jelenségeit a műszaki területeknél jelentősen bővebb körben kell értelmezni, MNB-re vonatkozó relevanciáját meghatározni és a közeljövőben várható változásokat elemezni, s ezt a felsővezetésben stratégiai szinten képviselni. Az informatikai, információbiztonsági, illetve kockázatkezelési területek e feladatot dedikált személy hiányában jelenleg nem tudják ellátni, így célszerű lenne – a korábbi, az MNB FB 2017. december 14-én tárgyalt és elfogadott, Az MNB informatikai tevékenységével kapcsolatos átfogó vizsgálatban már létrehozni javasolt vezetői szerepkör, a CIO (Chief Information Officer) pozíció felelősségi körét ezekkel a feladatokkal is kibővíteni.

A világ vezető kommunikációs csatornájává vált internet már jelenleg is számos etikai kérdés újraértelmezését igényli, illetve a használatával járó veszélyek új kategóriát teremtettek. A kibertér súlya olyannyira meghatározóvá vált, hogy a szervezett bűnözés mellett az államok közötti hírszerzői csataterre is változott. A nemzetközi helyzet jól érezhető bemerevedési tendenciáinak következtében az államközi konfliktusokkal járó polgári áldozatok száma ma még szinte felmérhetetlen. A kiber fegyverkezési verseny exponenciális növekedése miatt rövid időn belül számítani kell a mesterséges intelligencia újabb és újabb generációinak bevetésére is, mely egyrészt nagyságrendekkel megnöveli majd a fenyegetettséget, másrészt az interneten megjelenő új generációs mesterséges intelligenciák viselkedése hasonló kérdéseket vetnek majd fel, mint akár a közlekedésben, biológiában, orvoslásban.

Az MNB-nek tehát épp úgy fel kell készülnie az internet használata által növekvő kockázatokra, mint a globális kommunikáció elsöprő erejével rendelkező internet nyújtotta lehetőségek hatékony kihasználására.

Vizsgálatunk során kitértünk az MNB által jelenleg használt internetes eszközök bemutatására is, és az etikai kódexek összehasonlításánál használt módszertanhoz hasonlóan erre vonatkozóan nemzetközi és hazai összehasonlításokat is végeztünk. A nemzetközi összehasonlítás alapját a nemzetközi pénzügyi szervezetekkel, az EKB és az eurózána jegybankjaival való összevetés, míg a hazai elemzését a pénzügyi szektor MNB szempontjából meghatározó hatóságok/állami szereplők egymáshoz való viszonyítása adta. Az összehasonlításokat elemezve megállapítható, hogy a nemzetközi pénzügyi szervezetek széleskörűen, a legújabb közösségi médiákat is használja, míg az európai jegybankok – az EKB, a Banque de France, a Banca d'Italia, a Finn Jegybank kivételével ettől sokkal konzervatívabbak. Az MNB jelenleg internetes honlapja mellett ugyan jelen van a közösségi médiák néhány, de meghatározó csatornáján, de az interaktív kommunikáció, illetve a kapcsolódó kontrollok még fejlődés előtt állnak. Az állami szereplőkkel

való összevetésben ugyanakkor fejlettebb eszközhasználatot találunk. Kiemelten fontosnak tartjuk azoknak az MNB-nek látszó, de nem az MNB kezelésében lévő internetes megjelenések kezelésére való kiemelt odafigyelést.

Az internetes eszközök ismertetése mellett megvizsgáltuk, hogy az informatikai eszközhasználat etikai kérdései az etikai kódexekben megjelennek-e. Jóllehet erre való explicit kifejtést erre vonatkozóan az MNB jelenlegi etikai kódexében nem találtunk, az európai jegybankok etikai kódexeivel való összevetés során megállapítottuk, hogy az MNB jelenleg ezzel még nincs jelentős lemaradásban, de a közeljövőben elengedhetetlen lesz ennek a területnek is a szabályozása. Jó példaként javasoljuk a Bank of England etikai kódexét tanulmányozni, mert egyszerűen, közérthetően, felhasználó barát formában, magatartás elvárások leírásával ad iránymutatást erre vonatkozóan.

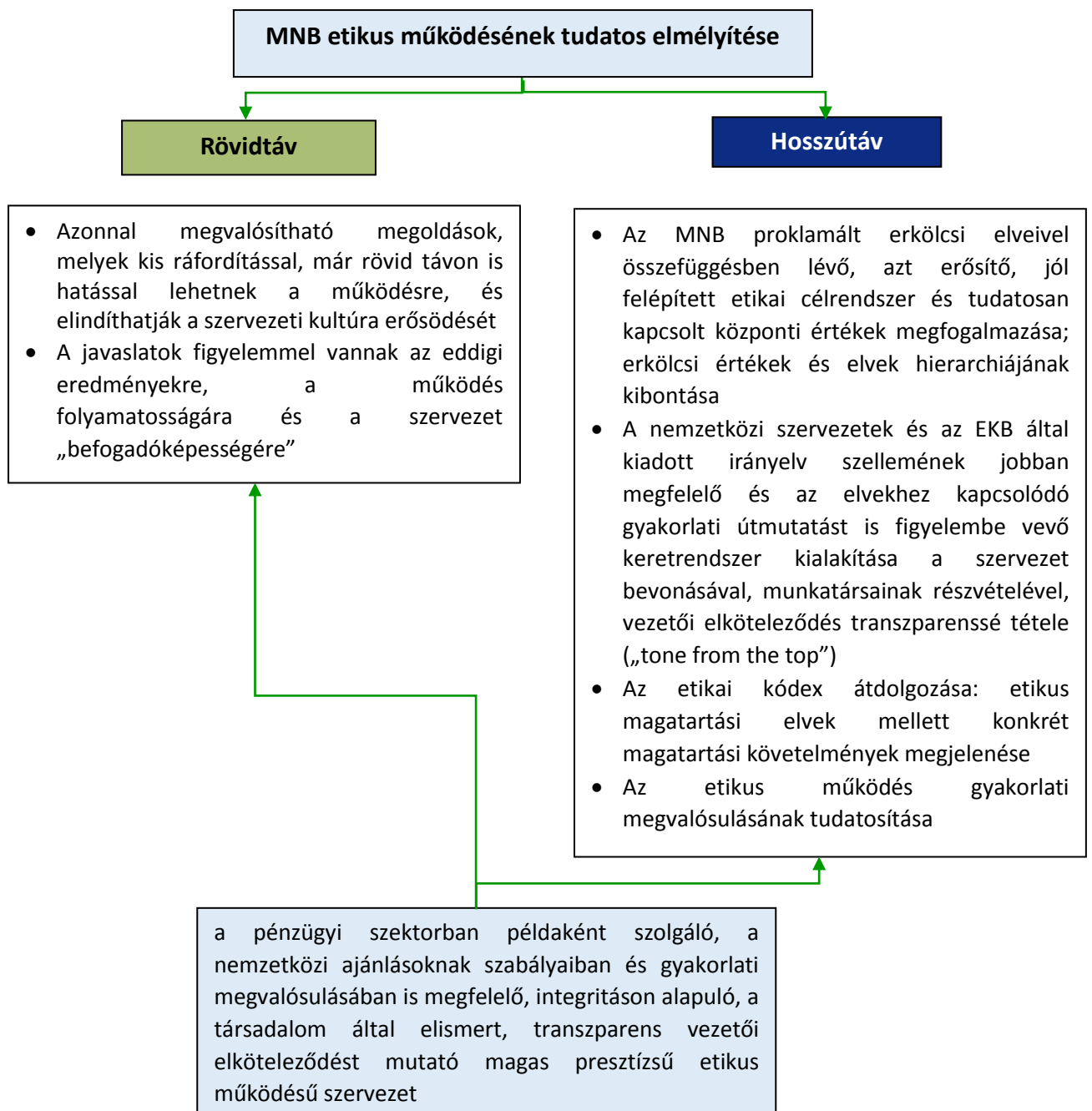
Ezzel kapcsolatban meg kívánjuk jegyezni, hogy megítélésünk szerint mind a közösségi médiában való megjelenés során megkívánt jegybanki reakciókkal, mind pedig az MNB alkalmazottai által történő informatikai eszközhasználat kontrollja során a magánélet védelmével kapcsolatos kérdések az etikai kódexben önálló fejezetet kívánnak.

Az MNB-nek, mint a nemzetgazdaság meghatározó szereplőjének etikus informatikai magatartására vonatkozóan két példára térünk ki: Az MNB-PSzÁF integrációt követően az ország pénzügyi szereplőinek adatszolgáltatása során a jegybankban igen jelentős mennyiségű adat koncentrálódik. A rendszeresen bekérendő adatok köre folyamatosan tovább bővül, részletezettsége is nő. Az eseti adatbekérések során az MNB az érintett szereplők informatikai rendszereinek teljes állományát lemásolja. Mindezek eredményeképpen olyan adatvagyon kiépülése történik, melynek nem kívánt felhasználása etikai kérdéseket is felvethet.

Külön kiemelendőnek tartjuk az MNB informatikai vezetőinek - tevékenységük ellátása során - az MNB (rész)tulajdonában álló társaságokkal való kapcsolatát, kapcsolattartását. Jóllehet az MNB informatikai vezetőinek elsődleges feladata az MNB informatikai kérdéseinek megoldása, az MNB (rész) tulajdonában álló társaságok esetén az informatikai területen a tulajdonosi képviselő támogatását jellemzően megfelelően biztosították. A hiányos informatikai tulajdonosi képviselő a kockázatok reális felmérése, illetve hatékony kezelése mellett etikai kérdéseket is felvet.

4. MEGÁLLAPÍTÁSOK ÉS MEGFONTOLÁSRA AJÁNLOTT RÉSZLETES JAVASLATOK ÖSSZEFOGLALÁSA TERÜLETENKÉNT

Mérlegelve tapasztalatainkat és az elemzések eredményeit, az MNB etikus működésének tudatos elmélyítésére vonatkozóan kétféle alternatívát látunk megvalósíthatónak.



Javasataink kialakításánál ennek megfelelően kétféle megközelítést alkalmaztunk:

„quick wins” - a hosszú távú, magas szintű koncepcióalkotást nem érinti, azonnali/vagy rövid távon is hatékony megoldások



koncepcionális – hosszú távú, alapos előkészítést és rendszerszerű gondolkodást igénylő változások

Ez alapján javaslatainkat a következőképpen csoportosítottuk:

ELMOZDULÁS MEGKÖZELÍTÉSE	JAVASLAT SORSZÁMA
RÖVIDTÁVÚ 	4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26
KONCEPCIONÁLIS 	1, 2, 3, 5, 9, 13, 14, 15, 16, 27, 28

1. táblázat: Javaslatok megoszlása az elmozdulás megközelítése szerint

A következő táblázatban azt mutatjuk be, hogy ezek a javaslatok mely szervezeti összetevőket/területeket érintenek:

JAVASLAT TERÜLETE	JAVASLAT TÍPUSA	
	RÖVID TÁVÚ 	KONCEPCIONÁLIS 
CORPORATE GOVERNANCE		1, 14,
SZERVEZETI KULTÚRA		5, 13, 15, 16
EKB IRÁNYMUTATÁS		2
MŰKÖDÉS		3
PRESZTÍZS, IMÁZS, VEZETŐI PÉLDAMUTATÁS	4	
NYILVÁNOSSÁG, KOMMUNIKÁCIÓ	6	
BELSŐ SZABÁLYOZÁS	7, 8, 11, 12, 17, 18,	28
SZERVEZETFEJLESZTÉS	10	9, 27
INFORMÁCIÓBIZTONSÁGI SZABÁLYOZÁS	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26	

2. táblázat: Javaslatok megoszlása a szervezeti összetevők/területek szerint

1. SZ. JAVASLAT: A SZERVEZET MŰKÖDÉSE SORÁN A SZABÁLYOK BETARTÁSÁN TÚL A SZABÁLYOK ÉRVÉNYESÜLÉSÉNEK GYAKORLATI MEGVALÓSULÁSA

Szervezeti összetevő/terület:	corporate governance/szervezeti kultúra
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	etikus működés erősítése

MEGÁLLAPÍTÁS:

A korábban is meglévő, a piacot befolyásoló corporate governance elvárásokon belül (és kívül is) a pénzügyi válság kitörése óta egyre nagyobb hangsúly helyeződik a megfelelő vállalati kultúra kialakítására és támogatására. Ezen belül is kiemelt szerepet játszik a bizalom erősítését elősegítő értékek közvetítése és a munkavállalói viselkedés befolyásolása, összességében az etikus működés biztosítása. A formális szabályok betartásán túl egyre hangsúlyosabb a szabályok érvényesülésének vizsgálata.

JAVASLAT

A szabályok gyakorlati érvényesülésének vizsgálatából sok hasznos következtetést levonhatunk a vállalati kultúrára vonatkozóan. Amennyiben az erőforrások rendelkezésre állnak, javasoljuk egy a vállalati kultúrára, a hatályban lévő szabályok gyakorlati érvényesülésére koncentráció felmérés, vizsgálat elvégzését.

Az esetleges vállalati kultúrát érintő vizsgálatban javasoljuk, hogy a Záródokumentumban (6. fejezet) említett releváns módszerek, kulturális mutatók közül az MNB minél többet próbáljon a felmérésbe beépíteni. (Hasznos lehet egy választott aspektus, pl. a döntéshozatali mechanizmusok részletes elemzése.)

Amennyiben ez elkészül, az esetleges hiányosságok kiküszöböléséhez, a kívánatos kultúra megerősítéséhez jó támpontot adhatnak az ismertetett módszerek és eljárások, javasoljuk, hogy a változások kidolgozásakor a releváns hazai és nemzetközi ajánlásokat vegyék figyelembe.

2. SZ. JAVASLAT: AZ MNB ETIKAI KÓDEXÉBEN AZ EKB-IRÁNYELVEK SZELLEMÉNEK JOBBAN MEGFELELŐ KERETRENDSZER KIALAKÍTÁSA

Szervezeti összetevő/terület:	EKB irányelvek hangsúlyosabb érvényesítése
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	közeledés a nemzetközi sztenderdekhez, magatartásminták, elvárások megfogalmazása, szabálykövető etikus magatartás erősítése

MEGÁLLAPÍTÁS:

Annak ellenére, hogy az MNB Etikai kódexének 2016. júliusi 1-i módosítását az EKB „Guideline 2015/855 of the European Central Bank of 12 March 2015 laying down the principles of a Eurosystem Ethics Framework”¹⁷⁵ és az „ECB: Eurosystem Ethics Framework Implementation Practices, 12 March 2015”¹⁷⁶ c. dokumentumokban foglaltak átültetése indokolta – a módosítás nem érintette sem a kódex tartalmi felépítését, sem a rendelkezések lényegét, vagy a belső szabályzatok struktúráját; az EKB által kifejezetten elvárt monitoring szabályai például továbbra sem szerepelnek sem a kódexben sem a kapcsolódó szabályokban. Újdonságként két előre mutató rendelkezés került be az új a kódexbe: az etikai biztos intézménye és a bankon kívüli díjak, elismerések és kitüntetések elfogadásának előzetes engedélyezési kötelezettsége. Az etikai biztos intézménye több szempontból is támogathatja az etikus működést, az engedélyezési kötelezettség pedig a kódexben foglalt bejelentési kötelezettségekkel ellentétben pontosan meghatározza, hogy kinek a részére kell a kérelmet benyújtani. A módosítás a két új témakör mellett öt pontot egészített ki, pontosított, azonban ezek közül egyiknél sem látni szoros összefüggést az EKB iránymutatás elvárásaival, és a módosítások egyike sem számottevő.

JAVASLAT

Amennyiben a szándék az EKB által kiadott, eurozónára vonatkozó irányelvnek megfelelő jegybanki etikai kódex és keretrendszer kialakítása, a következő felülvizsgálatkor javasoljuk az irányelv szellemét pontosabban követő, így annak jobban megfelelő és az elvekhez kapcsolódó gyakorlati útmutatást is figyelembe vevő keretrendszer (etikai kódex és a kapcsolódó szabályzatok) kialakítását, mely egyúttal módot ad a külső szakmai kontroll eredményeinek hangsúlyosabb belsővé tételére is.

¹⁷⁵ https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/oj_jol_2015_135_r_0006_en_txt.pdf

¹⁷⁶ https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/additional_info_final_implementation_practices_eurosystem_ethics_framework_final.pdf

3. SZ. JAVASLAT: RÉSZLETES MAGATARTÁS SZABÁLYOK, KÖVETELMÉNYEK MEGFOGALMAZÁSA AZ ETIKAI KÓDEXBEN

Szervezeti összetevő/terület:	etikus működés gyakorlati megvalósulása
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	szabálykövető etikus magatartás erősítése, útmutatás a napi működés során

MEGÁLLAPÍTÁS:

Az MNB hatályos etikai kódexe hasonlóan a többi központi banki kódexek többségéhez, az alapelvek mellett többek között az összeférhetetlenséggel, az ajándékozással és a titoktartási kötelezettséggel kapcsolatban tartalmaz konkrét magatartási szabályokat is, tehát mondhatnánk, hogy az etikai és magatartási kódexek jellemzőit egyaránt magán viseli. Azonban részletesebb elemzés után látni, hogy a szabályozás megmarad az alapelvek szintjén, csak néhány konkrétum jelenik meg a rendelkezésekben - emiatt a dokumentum mégis közelebb áll egy etikai kódexhez. Maga a kódex is megerősíti ezt az értelmezést, egyrészt elnevezésében, másrészt a bevezetésben, amikor kimondja, hogy a kódex a munkavállalóktól „elvárt értékeknek és alapelveknek átfogó gyűjteménye”.

JAVASLAT

A 2. javaslatához is kapcsolódóan szükségesnek tartjuk a részletes magatartási szabályokat is magában foglaló keretrendszer kialakítását. Ez megtörténhet az EKB elveinek megfelelően, vagy önállóan. Lényeges azonban, hogy az etikus magatartási elvek mellett konkrét magatartási követelmények is megjelenjenek, akár magában a kódexben, akár a kapcsolódó belső szabályzatokban. Pontos elvárások nélkül ugyanis az etikus működés nem biztosítható, az elvárásokkal ellentétes magatartások szankcionálása nem megoldható.

4. SZ. JAVASLAT: VEZETŐI ELKÖTELEZŐDÉS MEGJELENÉSE AZ ETIKAI KÓDEXBEN

Szervezeti összetevő/terület:	presztízs, imázs, transzparencia erősítése, vezetői példamutatás
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	peldamutatás, értékkövető magatartás erősítése

MEGÁLLAPÍTÁS:

Az MNB Etikai kódexében nem szerepel utalás arra vonatkozóan, hogy a Kódexet ki fogadta el, mely testület, vagy személy adta ki, mennyire és miért tartják fontosnak a betartását a vezetők. Ezzel a megoldással a felső vezetés lemond egy nagyon hatékony eszközről, mely azt szolgálná, hogy a munkatársak közvetlenül is megtapasztalják a vezetők elkötelezettségét, és ezzel megteremtsék a „tone from the top”-módszer alapjait. A vezetőkkel kapcsolatban ugyan a Kódex megemlíti, hogy a „vezetőknek cselekedeteikkel példát kell mutatniuk a munkatársak számára”, ez azonban a legfőbb vezetők és testületek elkötelezettségének demonstrálását nem tudja pótolni.

Az 1994-es Etikai kódex még más megközelítést alkalmazott: az akkori elnök egy bevezetőben, aláírásával ellátva részletezi a kódex kiadásának indokát és jelentőségét. Ez a gyakorlat kifejezetten mutatja a felső vezetés elköteleződését, a témának tulajdonított jelentőséget. (Érdekességnek tartjuk, de kifejezetten jó gyakorlat, hogy a Kódex bevezetője a készítő és a készítés folyamatát ugyancsak tartalmazza.)

JAVASLAT

A vezetőség elkötelezettségét a kódexben foglalt értékek mellett jól tükrözi, ha a kódexhez kapcsolódóan megjelenik a vezetők személyes credo-ja. Emiatt szerencsésnek tartjuk, ha a kódex szövege előtt a vezetők aláírással is személyesebbé tett bevezetője is szerepel, mely bemutatja a kódex célját, szerepét, jellegét, esetleg utal készítőire, kitér a készítés folyamatára.

5. SZ. JAVASLAT: A SZERVEZET, A MUNKATÁRSAK TEVŐLEGES BEVONÁSA AZ MNB ETIKAI KÓDEXÉVEL KAPCSOLATOS MUNKAFOLYAMATOKBA, „ALULRÓL ÉPÍTKEZÉS”

Szervezeti összetevő/terület:	szervezeti kultúra
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	elköteleződés növelése, az etikus működés interiorizálásának mélyítése

MEGÁLLAPÍTÁS:

A vizsgálat során feltett kérdéseinkre adott válasz alapján az MNB etikai kódexét a Személyügyi Igazgatóság készítette elő, és a kidolgozásba gyakorlatilag a bank összes szakterületét, a szakszervezetet, és az üzemi tanácsot is bevonta. A kódexet az igazgatóság határozattal fogadja el, kihirdetése a belső intraneten történő közzététellel valósul meg, a „munkatársak számára történő figyelemfelhívás megjelentetése érdekében a Személyügyi Igazgatóság tette meg a szükséges lépéseket.” Arról, hogy a szöveg kidolgozása a gyakorlatban milyen módon történt, nincs információnk. Az érintettek bevonása ugyanis egyaránt jelentheti egy alulról építkező, a közös értékeket párbeszéd alapján meghatározó, a dolgozókat ténylegesen bevonó folyamat hosszadalmas levezénylését, vagy egy jóval idő- és energiatakarékosabb megoldást: a szakterületek felkérését az elkészített szöveg írásos véleményezésére – sokszor a dolgozók minimális érdeklődése mellett.

JAVASLAT

Ma már köztudomású, hogy az érintettek tényleges bevonásával kialakított szabálygyűjtemények, magatartási előírások betartására sokkal nagyobb a szervezetekben a belső motiváció, emiatt mindenképp kívánatos, hogy a szervezeti kultúrát alapjaiban is befolyásoló dokumentum minél szélesebb kör tényleges, tevőleges bevonásával, közös munka során, „alulról építkezve” készüljön el.

6. SZ. JAVASLAT: AZ MNB ETIKAI KÓDEXÉNEK PUBLIKÁLÁSA, PUBLICITÁSA

Szervezeti összetevő/terület:	nyilvánosság, kommunikáció
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	transzparencia erősítése, közbizalom fenntartása, mélyítése

MEGÁLLAPÍTÁS:

A hatályos etikai kódex az MNB értelmezése szerint korlátozottan nyilvános, csak a munkatársak számára érhető el. Ennek az állításnak némiképp ellentmond, hogy a 2014-es kódex módosítás előtti szövege az interneten mindenki számára nyilvánosan elérhető. Az azonban tény, hogy a 2016-os módosítások a nyilvánosság számára nem hozzáférhetőek, és ez a kettősség félreértésekre adhat okot. Az etikai kódexek nyilvánosságának követelményére – ahogy az MNB a vizsgálat során feltett kérdéseinkre adott válaszában ki is emelte – valóban nincs kötelező érvényű szabályozás, azonban egy intézmény hírneve, reputációja szempontjából nem elhanyagolható, hogy a közvélemény számára publikus-e, hogy egy intézmény milyen értékek és elvek mentén végzi a munkáját. Különös jelentősége lehet ennek a közfeladatokat ellátó intézmények, például a pénzügyi rendszer egészébe vetett bizalom szempontjából kiemelkedően fontos jegybankok esetében.

JAVASLAT

Az etikai kódexek nyilvánosságra hozatala elősegítheti az adott intézménybe vetett közbizalom kialakulását, fenntartását, ezért mindenképp kívánatosnak tartjuk a dokumentum mindenkor hatályos verziójának nyilvánosságra hozatalát, a honlapon való közzétételét.

7. SZ. JAVASLAT: AZ ETIKAI KÓDEXEN BELÜL A VEZETŐ TESTÜLETEK TAGJAIRA ÉS A BENNFENTES SZEMÉLYEKRE VONATKOZÓAN KÜLÖN SZABÁLYOZÁS LÉTREHOZÁSA

Szervezeti összetevő/terület:	belső szabályozás
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	dedikált felelősség transzparenciája, erősítése, szabálykövető etikus magatartás mélyítése

MEGÁLLAPÍTÁS:

A hatályos etikai kódex egységesen minden, a bankkal munkaviszonyban, vagy munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyban foglalkoztatottjára vonatkozik - ez a jó gyakorlat az első kódex óta fennáll. A kódex azonban továbbra sem nem tesz különbséget a munkavállalók és a vezető testületek tagjai, vagy a bennfentes információkhoz hozzáférő munkavállalók között.

JAVASLAT

Amennyiben sor kerül az EKB eurozónára vonatkozó irányelvének teljes átültetésére, megfontolandónak tartjuk, és javasoljuk, hogy a vezető testületek tagjaira és a bennfentes személyekre történjen meg az általános szabályoktól szigorúbb rezsime kialakítása.

8. SZ. JAVASLAT: MAGATARTÁSI SZABÁLYOK MEGSÉRTÉSÉHEZ KAPCSOLÓDÓ SZANKCIÓK EGYÉRTELMŰ MEGFOGALMAZÁSA

Szervezeti összetevő/terület:	belső szabályozás
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	transzparens elvárások/következmények, szabálykövető etikus magatartás mélyítése

MEGÁLLAPÍTÁS:

Az MNB etikai kódexe, valószínűleg annak következtében, hogy csak nagyon kevés magatartási szabályt fogalmaz meg, nem utal az elveknek nem megfelelő viselkedések következményeire. Konkrét szabályozás nélkül nehezebb is a számonkérés, azonban a máshol bevált módszerek közül (nyilatkozat aláírása, eskütétel, vagy a munkaszerződés részeként a kötelezettségek elfogadása) a kódex nem alkalmaz egyet sem, pedig a fegyelmi szankciók alkalmazásánál ennek lehetne jelentősége.

Az etikai vétségek kivizsgálásának rendjéről és az Etikai Bizottság működéséről szóló elnöki utasítás¹⁷⁷ az etikai vétséget úgy definiálja, hogy „az Etikai Kódexben foglalt erkölcsi, magatartásbeli elvárásokkal ellentétes, az előírásokat megszegő cselekmény, amely nem minősül bűncselekménynek, szabálysértésnek, vagy fegyelmi vétségnek”. Az intézkedések között azonban szerepel a „Bank Kollektív szerződése szerinti munkáltató eljárás lefolytatásának kezdeményezése”, és ami még fontosabb, akár a munkaviszony felmondással való megszüntetése is „bizalomvesztés okán”, tehát az etikai vétségekért valójában – helyesen - fegyelmi felelősséget is meg lehet állapítani.

JAVASLAT

Javasoljuk, hogy az Etikai kódexben kerüljön sor a legfontosabb magatartási szabályok pontos megfogalmazására, és a be nem tartásukhoz – a súlyukhoz illő – munkajogi, fegyelmi szankciók rendelésére, így elkerülhető, hogy az általános elvek, vagy a nem kellő pontossággal megfogalmazott magatartási szabályok megsértése esetén külön etikai eljárást is kelljen kezdeményezni.

¹⁷⁷ 2015-1007. sz. (2015.11.03.) elnöki utasítás

9. SZ. JAVASLAT: COMPLIANCE FUNKCIÓK PONTOS DEFINIÁLÁSA ÉS SZERVEZETI ELOSZTÁSA

Szervezeti összetevő/terület:	szervezetfejlesztés
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	compliance szempontok érvényesítésének definiált lehetősége az MNB működésében, döntéshozatali eljárásaiban

MEGÁLLAPÍTÁS:

Sem az Etikai kódex, sem az MNB szervezeti ábrája nem tesz említést a bankon belüli compliance területről, a compliance funkciók közül pedig nem egyértelmű, hogy melyik terület milyen funkciót tölt be, illetve hogy az egyes compliance funkciók egyáltalán jelen vannak-e a szervezetben.

JAVASLAT

Egyes fontosabb compliance funkciók ellátása ma már a bankszektorban minimumkövetelmény. Javasoljuk, hogy a jegybankban is történjen meg a compliance funkciók pontos definiálása és szervezeti elosztása, ideális esetben egy központi felelős terület kijelölésével, amely az etikai, compliance szabályok megalkotása és monitoringja mellett szerepet vállalhat az etikus vállalati kultúra kialakításában, és betöltheti a tanácsadói és oktatási funkciókat.

Ha az MNB szervezetén belül létrejön egy compliance terület, javasoljuk, hogy a speciális compliance szempontok érvényesítésére a terület kapjon lehetőséget az MNB döntéshozatali eljárásaiban és döntéshozó testületeiben.

10. SZ. JAVASLAT: ETIKAI BIZTOS FUNKCIÓ MEGERŐSÍTÉSE (amennyiben a 9. javaslatban foglaltak nem történnek meg)

Szervezeti összetevő/terület:	szervezetfejlesztés
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	alapvető compliance funkciók ellátása felhatalmazás alapján

MEGÁLLAPÍTÁS:

A második védelmi vonalat alkotó szervezeti egységek együttműködése kiemelt fontosságú, azonban a gyakorlatot felmérő G30 tanulmány¹⁷⁸ megállapításából és esettanulmányaiból is kitűnt, hogy a legtöbb helyen egyértelmű felelőse sincs az etikus működéssel kapcsolatos szabályozási és ellenőrzési feladatoknak. A hatékony együttműködéshez elengedhetetlen, hogy legyen az ügynek egy dedikált felelőse, aki egységes elvek mentén alakítja ki a stratégiát, vezeti az együttműködést, biztosítja a szükséges információk rendelkezésre állását. Ahol van egy „vezető” terület, ott ez általában a compliance, de ez a funkció ugyanúgy helyet kaphat máshol is, ha megfelelő jogosítványokkal és elismertséggel rendelkezik. Talán a legjobb gyakorlat az, ha a szervezetekben működik egy független etikai vezető vagy ún. etikai officer, azonban kisebb intézményeknél ez nem mindig megoldható.

Az MNB-ben az etikai biztos az etikai kódex alapján – melyet az MNB írásbeli tájékoztatása is megerősített - csupán iránymutatást nyújt, az is „kizárólag tájékoztatásként szolgál”, nem végez tehát sem tanácsadói, sem oktatási, sem monitoring tevékenységet. Emellett a kapott információk kitérnek arra is, hogy az etikai biztos funkciója a szervezeti és működési szabályzatban, vagy más belső szabályzatban nem szerepel, feladatainak meghatározására – tekintettel arra, hogy ez a tisztség nem tekinthető munkaköri feladatnak- munkaköri leírás nem jött létre és a funkció ellátásához nem szükséges sem speciális végzettség, sem hasonló tapasztalat. A tisztség továbbá a tájékoztatás szerint „funkciójából is kifolyólag függetlennek tekintendő, a szervezettől elkülönült és alá-fölérendeltségi viszonyban nem érintett és nem is értelmezhető”. Önmagában egy funkció függetlensége ennek deklarálásával csak a legritkább esetben biztosítható: meg kell teremteni a szervezeti és garanciális feltételeit. Az MNB-ben az etikai biztos feladata egyébként is csak iránymutatások kiadására korlátozódik, azok tartalma sem kötelező azonban senkire, így a függetlenségnek jelenleg nincs is különösebb jelentősége. Emellett a kapott tájékoztatás szerint iránymutatás kiadására sem került sor a funkció fennállásának másfél éve alatt, így megállapítható, hogy az etikai biztos a szervezetben tényleges szerepet nem tölt be.

JAVASLAT

Amennyiben nem jön létre a compliance funkció pontos definiálása és szakterület(ek)hez rendelése, de az etikai biztos funkciót sikerül tartalommal megtölteni, a funkció alkalmas arra, hogy a legalapvetőbb compliance funkciókat ellássa. Ehhez azonban a tisztség szervezeti függetlensége, feladatainak pontos definiálása, tényleges felhatalmazás, és az információkhoz történő maradéktalan hozzáférés szükséges. Az etikai biztos tisztségét javasoljuk azokkal az ahhoz szükséges feladatokkal és hatáskörökkel felruházni, hogy az etikus működéssel kapcsolatos szabályozási és ellenőrzési feladatokat is elláthassa, és a többi érintett területtel együttműködésben kialakíthassa az etikus vállalati kultúra kialakításához és megőrzéséhez szükséges stratégiát.

¹⁷⁸ The Group of Thirty: Banking Conduct and Culture : A Call for Sustained and Comprehensive Reform, Group of Thirty, Washington D.C., July 2015 http://group30.org/images/uploads/publications/G30_BankingConductandCulture.pdf

11. SZ. JAVASLAT: BEJELENTÉSI RENDSZERHEZ RENDELT VEZETŐI FELELŐSSÉGI KÖRÖK MEGTEREMTÉSE

Szervezeti összetevő/terület:	belső szabályozás
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	szabálykövető etikus magatartás erősítése

MEGÁLLAPÍTÁS:

Az MNB etikai kódexében az előírt bejelentések címzettje a rendelkezésekből általában nem derül ki, az összeférhetetlenségi esetekhez kapcsolódó bejelentéseknél, vagy jelzéseknél nincs pontos szabályozás arról, hogy a bank mely területe illetékes.

JAVASLAT

Amennyiben létezik részletszabályozás a bejelentések rendjéről, magában a kódexben is érdemes utalni arra, hogy a bejelentést mely terület vezetője részére kell megtenni, ez ugyanis nagyban megkönnyíti a szabálykövető magatartást. A 2016-ban beillesztett díjak elfogadását szabályozó rendelkezésnél már szerepel, hogy a Bank elnökétől szükséges a vonatkozó engedélyt beszerezni, ezt jó iránynak tartjuk, a többi esetben is szerencsés lenne megjelölni a kijelölt vezetőt. Amennyiben esetleg nem létezik a bejelentések szabályozása, javasoljuk azt kialakítani.

12. SZ. JAVASLAT: AZ ETIKA KÓDEX/MAGATARTÁS KÓDEX RÉSZLETSZABÁLYAIRA KÜLÖN BELSŐ SZABÁLYZATOK KIALAKÍTÁSA

Szervezeti összetevő/terület:	belső szabályozás
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	transzparens elvárásoknak megfelelő szabálykövető etikus magatartás erősítése

MEGÁLLAPÍTÁS:

Akár az etikai, akár a kicsit részletesebb magatartási kódexek a részletszabályokat kénytelenek más belső szabályzatokra hagyni, hiszen csak azokban a dokumentumokban van lehetőség arra, hogy a rendelkezések minden fontos aspektusra kitérjenek. A pénzügyi szektor több szereplőjének magatartási kódexei is kifejezetten utalnak arra, hogy az alapvető felsorolás nem kezelhető külön az adott intézmények belső szabályzataitól és utasításaitól, hanem azzal együtt kell figyelembe venni.

JAVASLAT

- 1) Az alábbi pontokban említett témakörökben javasoljuk külön belső szabályzatok kialakítását, vagy a meglévő szabályzatok felülvizsgálatát többek között az EKB etikai keretrendszerre vonatkozó irányelvének figyelembevételével.
 - a) Összeférhetlenségi esetek szabályozása, érdekkonfliktusok kezelése
 - b) Beszállítókkal, megbízottakkal, ügynökökkel történő kapcsolattartás
 - c) Ajándékozási szabályok
 - d) Alkalmazotti ügyletek, összeférhetlenségi helyzetek
 - e) Vezető tisztségviselői pozíciók számának korlátozása
- 2) Megbízhatósági vizsgálatok
- 3) Visszaélés bejelentési rendszer.

13. SZ. JAVASLAT: OKTATÁS

Szervezeti összetevő/terület:

szervezeti kultúra

Elmozdulás megközelítése:



Elmozdulás iránya:

etikai tudatosság erősítése

MEGÁLLAPÍTÁS:

Az etikus szervezeti kultúra kiépítésében a compliance funkció fontos szerepet tölt be, mely funkció működtetésének elengedhetetlen feltétele az etikai tudatosság erősítése. Ennek elérése különböző oktatási eszközök használatán keresztül válik lehetővé. Az oktatás mellett kiemelt jelentőséggel bír a belső kommunikáció és az üzleti területek vezetőivel folytatott rendszeres konzultációk.

JAVASLAT

A vizsgálat időtartama alatt az MNB az új belépők oktatása keretében tér ki az etikai kódex szabályainak ismertetésére, a tananyag azonban a kódex szabályain túl nem tartalmaz esettanulmányokat, etikai dilemmákat, azok lehetséges megoldásait. Az oktatások későbbi ismétléséről és eredményességük méréséről nincs információnk. Javasoljuk, hogy – amennyiben létrejön egy újragondolt etikai keretrendszer – annak ismertetése gyakorlatiasabb, esettanulmányokkal kiegészített, életszerű példákkal támogatott tréningeken történjen, és meghatározott időközönként legyen lehetőség az ismeretek felidézésére.

14. SZ. JAVASLAT: A COMPLIANCE TERÜLET RÉSZVÉTELE AZ MNB DÖNTÉSHOZATALI FOLYAMATAIBAN

Szervezeti összetevő/terület:	corporate governance
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	etikus működés folyamatos monitoringjának lehetősége

MEGÁLLAPÍTÁS:

A pénzügyi szektorban elfogadott, hogy a compliance terület részvétele – tanácsadási funkciója részeként - biztosítva legyen a stratégiai döntésekben, a belső eljárások, folyamatok, gyakorlatok kialakításában. Minden compliance kockázatot hordozó ügyletben legyen a területnek véleményezési-, jóváhagyási-, szavazati vagy akár bizonyos esetekben vétőjoga. Kiemelt szempont, hogy a terület vezetője, vagy képviselője a vezető testületek, vagy az egyes bizottságok ülésein a döntéshozatalban tudja érvényesíteni a speciális compliance szempontokat, a belső eljárásrendek biztosítsák számára a részvétel, és minimálisan a véleménynyilvánítás jogát.

A döntéshozó testületeknek nyújtott tanácsok mellett törekedni kell arra, hogy a compliance terület a szabályzatalkotásban is megoszthassa a szervezettel speciális tudását és nézőpontját, bizonyos belső szabályzatok elfogadása előtt legyen kötelező a terület véleményét kikérni.

A fentiekén kívül természetesen a compliance terület egyfajta forró drótot is üzemeltet az intézmények nagy részében: a terület ugyanis akkor működik jól, akkor sikerült a szükséges bizalmi légkört kialakítani, ha a kollégák bármely compliance problémájukkal közvetlenül is a terület munkatársaihoz fordulhatnak.

JAVASLAT

Amennyiben létrejön egy compliance terület az MNB szervezetén belül, javasoljuk, hogy a terület kapjon lehetőséget az MNB döntéshozatali eljárásaiban és döntéshozó testületeiben a speciális compliance szempontok érvényesítésére.

15. SZ. JAVASLAT: SZEREPVÁLLALÁS A FELÜGYELT INTÉZMÉNYEK ETIKUS MŰKÖDÉSÉNEK ERŐSÍTÉSÉBEN

Szervezeti összetevő/terület:	szervezeti kultúra
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	nemzetközi trendeknek megfelelő gyakorlat; felügyeleti funkciók gyakorlása és monitoring lehetőség a felügyelt intézmények etikus működésének vonatkozásában

MEGÁLLAPÍTÁS:

A vizsgálat keretében az MNB felé feltett kérdésünkre, mely kifejezetten a felügyelt intézmények etikus szervezeti kultúrájának elősegítésére, erősítésére szolgáló felügyeleti kezdeményezéseket kívánta feltérképezni, azt a választ kaptuk, hogy „a Személyügyi igazgatóság nem rendelkezik információval a „felügyelt intézmények” vonatkozásában, az etikus szervezeti kultúrát elősegítő, erősítő felügyeleti kezdeményezések megtörténtéről.”

JAVASLAT

Amennyiben az MNB a nemzetközi trendekbe illeszkedően a felügyelt intézmények etikus működésére is hangsúlyt kíván fektetni, javasoljuk, hogy a piaci szereplőkkel konzultálva, akár a bemutatott példákat felhasználva, akár egy igényfelmérést követően kezdeményezzenek az etikus szervezeti kultúra elősegítését, erősítését szolgáló lépéseket.

16. SZ. JAVASLAT: ÉRTÉK ALAPÚ INTEGRITÁSVÉDELEM MEGTEREMTÉSE

Szervezeti összetevő/terület:	szervezeti kultúra
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	önkéntes értékkövetésen alapuló magatartás irányítású etikus vállalati kultúra, a szervezet és egyén etikus működésének tudatosítása

MEGÁLLAPÍTÁS:

Az intézményen belül létező magas erkölcsi kultúra vélhetően nem az MNB etikai kódexe hatásának tudható be. (Tudtunkkal ugyanis a 2014-es kódex hatályba lépése óta sem az Etikai Bizottsághoz, sem a 2016 óta létező etikai biztoshoz, nem érkezett bejelentés.) Az MNB etikai kódexe nem holisztikus szemléletben íródott, nem tűnik ki belőle a nemzeti bank világosan felfogalmazott küldetéstudata, küldetésnyilatkozata e téren, azaz az etikai kódex és a proklamált erkölcsi elvek összefüggései nem jelennek meg deklaráltan. A szakmaiság követelménye és a jó kormányzás elve nincsen közvetlenül egybekapcsolva a nevesített erkölcsi elvekkel. Hiányzik a jól felépített etikai célrendszer és az ehhez tudatosan kapcsolt központi értékek nevesítése, az erkölcsi értékek és elvek világosan kibontott hierarchiája. Megfogalmazódnak ugyan értékek, értékelvárások a munkavállalókkal szemben, de a bank önmagával szemben támasztott értékkövetelmény-rendszere, és az aziránt történő vezetői elköteleződés nem került deklarálásra, azaz a bank, mint állami szerv, s mint jó kormányzásban elkötelezett entitás által követett értékek nem kerültek felsorolásra. Ennek hiányában nincsen mihez kötni a magatartási kódex műfajába sorolható cselekvési mintákat. A vizsgálat során nem volt érzékelhető, hogy az etikai eljárási szabályok kihirdetésén kívül milyen humán integritásmenedzsment eszközrendszer működik az etikus vállalati kultúra fenntartása érdekében az új belépők instruálásán túl.

Üdvözlendő, hogy az MNB vezetői a 2014-es etikai kódexet leváltandó új kódexet alkottak meg és léptettek hatályba 2016-ban, azonban a jegybank „fentről lefelé” alkotta meg jelenleg hatályos etikai kódexét, mintegy egyfajta „munkáltatói egyoldalú jognyilatkozatként”.

JAVASLAT

A pénzügyi szektorban példaként szolgáló, a nemzetközi ajánlásoknak szabályaiban és gyakorlati megvalósulásában is megfelelő, integritáson alapuló, a társadalom által elismert, transzparens vezetői elköteleződést mutató, magas presztízsű, tudatos etikus működésű szervezet megteremtése érdekében a szervezet minden területének képviselőjével kezdjen hozzá az MNB proklamált erkölcsi elveivel összefüggésben lévő, azt erősítő, jól felépített etikai célrendszer és tudatosan kapcsolt központi értékek megfogalmazásához, mely alapján lehetővé válik

- az erkölcsi értékek és elvek hierarchiájának kibontása,
- a nemzetközi szervezetek és az EKB által kiadott irányelv szellemének jobban megfelelő és az elvekhez kapcsolódó gyakorlati útmutatást is figyelembe vevő keretrendszer kialakítása
- az etikai kódex átdolgozása: etikus magatartási elvek mellett konkrét magatartási követelmények megjelenése
- az etikus működés gyakorlati megvalósulásának tudatosítása, integrálása a napi munkafolyamatokba.

Ez hozzásegíti a szervezetet, hogy az intézmény el tudjon jutni a compliance-alapú magatartási és/vagy etikai kódextól az inkább már értékalapú integritásvédelemhez, amelyhez már más típusú, magasabb fokú, önkéntes értékkövetést feltételező etikai magatartásirányítás szükséges, miközben természetesen megmaradnak – ott, ahol az szükségesnek mutatkozik – a tilalmak és az előírások is..

17. SZ. JAVASLAT: ETIKAI KÓDEX JOGFORRÁSAINAK FELTÜNTETÉSE

Szervezeti összetevő/terület:	belső szabályozás
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	transzparencia, jogkövető magatartás segítése

MEGÁLLAPÍTÁS:

Elmondható, hogy az etikai szabályokkal kapcsolatos rendelkezések nem kizárólagosan az Etikai Kódex című dokumentumban kerültek szabályozásra, hanem több további, az MNB által kiadott jogforrásban. A közsféra vizsgált etikai szabályai esetében más szerveknél is előfordul, hogy az etikai normarendszer anyagi és eljárási joga nem egy irományban került szabályozásra, sőt van olyan szerv, amely külön eljárási jogi szabályokról nem is rendelkezett.

JAVASLAT

Javasolt a jogkövető magatartás segítése érdekében az Etikai Kódexben megnevezni azon jogforrásokat, amelyek további rendelkezéseket tartalmaznak az etikai normák betartása érdekében.

18. SZ. JAVASLAT: ETIKAI KÓDEX - INTÉZKEDÉSI SZABÁLYOZÁS PONTOSÍTÁSA

Szervezeti összetevő/terület:

belső szabályozás

Elmozdulás megközelítése:



Elmozdulás iránya:

transzparencia

MEGÁLLAPÍTÁS:

Megállapításra került, hogy az etikai vizsgálat eredményeképp alkalmazandó intézkedésről végső soron nem az etikai bizottság, hanem az MNB elnöke dönt, mintegy másodfokú hatósággént. Ez egy kvázi köztes megoldás a közszférában előforduló, szinte a bírósági jogorvoslati rendszerhez hasonló struktúra és az egyfokú etikai eljárás között.

JAVASLAT

Javasolt az MNB elnöke jogköreinek érintetlenül hagyása mellett az etikai vizsgálatban érintett munkatárs kvázi fellebbezési jogát kihangsúlyozni.

19. SZ. JAVASLAT: AZ MNB HONLAPJÁN A REGISZTRÁCIÓHOZ KAPCSOLÓDÓ HOZZÁFÉRÉSI JOGOSULTSÁG KEZELÉSÉRE VONATKOZÓ MUNKAFOLYAMATOK BELSŐ SZABÁLYOZÁSA

Szervezeti összetevő/terület:	informatikai biztonsági szabályozás
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	transzparencia erősítése

MEGÁLLAPÍTÁS:

A fő honlapon regisztrációs lehetőség biztosítja az egyes korlátozottan publikus információkhoz való hozzáférési jogosultságok kezelését. A sikeres regisztrációs igény befogadásáról, illetve annak esetleges jóváhagyásáról is levél érkezik. A regisztráció során igényelt jogosultság rögzítését is külön automatikus értesítés igazolja vissza „védett tartalom iránti kérés rögzítve” szöveggel.

A bírálati folyamat eredményéről rövid levélben értesítik az igénylőt, vagy a „...Az MNB portál elutasította a(z) ... csoporthoz való hozzáférését....” vagy a „...Az MNB portál jóváhagyta a(z) ... zárt csoporthoz való hozzáférését....” szöveggel, akár hetekkel az igénylést követően is.

A fentiekhez kapcsolódó munkafolyamatok belső szabályzatokban már nem jelennek meg, így a jelenlegi gyakorlat szabályszerűség szempontjából nem, csak etikai szempontból értékelhető.

JAVASLAT

A Bank fogalmazza meg a regisztrációhoz kapcsolódó, hozzáférési jogosultságok kezelésére vonatkozó munkafolyamatok szabályrendszerét, és publikálja a jelentkező számára elérhető helyen.

20. SZ. JAVASLAT: A SÜTI (COOKIE) HASZNÁLATÁRA VONATKOZÓ SZABÁLYOZÁS ÉS ETIKAI KÉRDÉSEINEK RENDEZÉSE

Szervezeti összetevő/terület:	informatikai biztonsági szabályozás
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	szabályozási megfeleléség biztosítása

MEGÁLLAPÍTÁS:

Az elektronikus hírközlésről szóló 2003. évi C. törvény 155. § (4) szerint „Egy előfizetőnek vagy felhasználónak elektronikus hírközlő végberendezésén csak az érintett felhasználó vagy előfizető világos és teljes körű - az adatkezelés céljára is kiterjedő - tájékoztatását követő hozzájárulása alapján lehet adatot tárolni, vagy az ott tárolt adathoz hozzáférni.”.

A süti használatához való hozzájárulás funkciót az mnb.hu honlapon nem találtunk.

JAVASLAT

Az MNB biztosítsa a süti (cookie) használatára vonatkozó szabályokat, illetve etikai kérdéseit a kódexben rendezze.

21. SZ. JAVASLAT: KISZERVEZÉS KONTROLLJAINAK NÖVELÉSE

Szervezeti összetevő/terület:	informatikai biztonsági szabályozás
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	szabályozási megfeleléség biztosítása

MEGÁLLAPÍTÁS:

A toborzas.mnb.hu tekintetében az Adatfeldolgozónak kell biztosítani, hogy illetéktelen ne férhessen hozzá az adatokhoz, s a vonatkozó MNB-szabályzatokat betartja.

Az erre vonatkozó szerződéses kötelezettségeinek betartását az MNB eddig nem vizsgálta meg, pedig a felügyeleti tevékenysége során a hitelintézetektől szigorúan elvárja (még jelentési kötelezettségként is előírja annak negyedévente való lejelentését), hogy a belső ellenőrzés a kiszervezett tevékenység szerződésben foglaltaknak megfelelő végzését legalább évente megvizsgálja.

JAVASLAT

Etikus lenne – explicit szabályzatok hiányában – az MNB saját működésére is ugyanazokat a követelményeket betartani, amelyeket az MNB a többi szereplőtől is elvár a kiszervezés kontrolljai terén, vagyis az MNB vizsgálata terjedjen ki arra, hogy a belső ellenőrzés a toborzas.hu tekintetében a kiszervezett tevékenység szerződésben foglaltaknak megfelelő végzését legalább évente megvizsgálja-e.

22. SZ. JAVASLAT: KÖZÖSSÉGI MÉDIÁBAN VALÓ MEGJELENÉS KONTROLLJAINAK NÖVELÉSE

Szervezeti összetevő/terület:	informatikai biztonsági szabályozás
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	MNB presztízs/imázs megvédése, kontroll erősítése

MEGÁLLAPÍTÁS:

Alapvetően egyirányú kommunikáció fedezhető fel a Facebook oldalon, a jelenleg látható hozzászólások alacsony száma mellett a korábban esetlegesen törölt hozzászólások nem ismertek. Található azonban olyan publikus hozzászólás, amire az MNB reakciója nem látható, pedig etikai kérdéseket vet fel.

JAVASLAT

A közösségi médiában való megjelenés olyan kontrollokkal egészüljön ki, amely biztosítja a közösségi médiában a megfelelő jegybanki magatartást, reakciókat.

23. SZ. JAVASLAT: KÖZÖSSÉGI MÉDIÁKRA VONATKOZÓ MODERÁCIÓS SZABÁLYOK, ETIKAI KÉRDÉSEK MEGFOGALMAZÁSA

Szervezeti összetevő/terület:	informatikai biztonsági szabályozás
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	transzparencia, szabálykövető etikus magatartás erősítése, MNB presztízs/imázs megvédése

MEGÁLLAPÍTÁS:

Vizsgálatunk során az MNB közösségi média megjelenésére vonatkozó moderálási szabályai és gyakorlata nem volt ismert, az MNB erre vonatkozóan belső, illetve publikált dokumentummal nem rendelkezik.

JAVASLAT

Az MNB fogalmazza meg a közösségi médiákra vonatkozó moderációs szabályait, illetve etikai kérdéseit.

24. SZ. JAVASLAT: AZ MNB HIVATALOS YOUTUBE CSATORNÁJÁVAL KAPCSOLATBAN MODERÁLÁSI SZABÁLYOK MEGFOGALMAZÁSA

Szervezeti összetevő/terület:	informatikai biztonsági szabályozás
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	transzparencia, szabálykövető etikus magatartás erősítése, MNB presztízs/imázs megvédése

MEGÁLLAPÍTÁS:

Az MNB hivatalos YouTube csatornáján is alapvetően egyirányú kommunikáció fedezhető fel. Moderálási szabályok és gyakorlat a vizsgálatunk során nem volt ismert, az MNB erre vonatkozóan belső, illetve publikált dokumentummal nem rendelkezik.

JAVASLAT

A vizsgálat időtartama alatt (az adatszárásig) nem találtunk olyan reakciót, mely etikai kérdést vetne fel, de a kontroll funkciók fenntartása érdekében javasoljuk ezen szabályozások létrehozását.

25. SZ. JAVASLAT: GOOGLE MAPS MNB-RE VONATKOZÓ BEJEGYZÉSEK KONTROLLJÁNAK ERŐSÍTÉSE, MODERÁLÁSI SZABÁLYOZÁS LÉTREHOZÁSA

Szervezeti összetevő/terület:	informatikai biztonsági szabályozás
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	transzparencia, szabálykövető etikus magatartás erősítése, MNB presztízs/imázs megvédése

MEGÁLLAPÍTÁS:

A Google cég által üzemeltetett térkép szolgáltatás keretén belül az egyes bejelölt helyekhez hozzászólások fűzhetők.

Az MNB is rendelkezik térkép bejegyzéssel, de ennek hivatalos MNB által való felügyeletéről nem kaptunk információt.

JAVASLAT

A kontroll funkciók fenntartása érdekében javasoljuk ezzel kapcsolatban is moderálási szabályozások létrehozását.

26. SZ. JAVASLAT: ÚTMUTATÁS/STANDARDOK LÉTREHOZÁSA A KÖZÖSSÉGI MÉDIÁK EGYEDI KOMMUNIKÁCIÓS KIHÍVÁSAINAK KEZELÉSÉRE

Szervezeti összetevő/terület:	közösségi médiák kommunikációjának szabályozása
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	transzparencia, szabálykövető etikus magatartás erősítése, MNB imázsának, presztízsének megvédése

MEGÁLLAPÍTÁS:

Az MNB nevében az informatikai közösségi csatornákon eljárók szabályszerű, etikus viselkedését a Kommunikációs és pénzügyi ismeretterjesztési igazgatóság, Kommunikációs osztályvezető ellenőrzi operatíván – dokumentumot erre vonatkozóan nem láttunk. Etikai természetű kérdéses kommunikációs eset az elmúlt 3 évben informatikai vonatkozásban nem került felszínre.

Hiányzik a közösségi médiák egyedi kommunikációs kihívásaira vonatkozó etikai, szabályozási elvárás, kiemelten olyan kérdések, mint kommentek moderációja, troll tevékenységek kezelése.

JAVASLAT

Javasoljuk az elektronikus kommunikáció, azon belül is kiemelten a közösségi média felületeken megjelenő kommunikációs lehetőség kezelésével kapcsolatos szabályozások elkészítését, etikai magatartásminták megfogalmazását.

27. SZ. JAVASLAT: CIO POZÍCIÓ KIALAKÍTÁSA

Szervezeti összetevő/terület:	szervezetfejlesztés
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	az IT-területen magas vezetői szinten, kompetens, összehangolt irányítás

MEGÁLLAPÍTÁS:

Az informatikai technológiai fejlődés hatására lezajló globális méreteket öltő folyamatok és azok következményeinek elemzését ma már jelentősen bővebb körben kell értelmezni, mint amellyel a szervezetek informatikai vezetői rendelkeznek. Az intézményekben ezeket a feladatokat magas szinten, a vezetőség tagjaként funkcionáló CIO (Chief Information Officer) látja el. Ő felelős a változások szervezetre vonatkozó relevanciáját meghatározni, a közeljövőben várható tendenciákat elemezni, ezek informatikai vetületeit leképezni, az ezzel kapcsolatos stratégiát kialakítani, s eredményét a felsővezetésben képviselni. Az MNB informatikai, információbiztonsági, illetve kockázatkezelési területei e feladatot dedikált személy hiányában jelenleg csak korlátozottan tudják ellátni.

JAVASLAT

A globális változások informatikai hatásai MNB-re vonatkozó relevanciájának meghatározását, ehhez kapcsolódó stratégiák alkotását, az eredmények magas szintű vezetői képviseletét, a fejlesztések összehangolását, a különböző területek érdekein felül álló, az MNB, mint intézmény érdekeit képviselni csak az informatikai, de a szakmai területektől is független vezetői pozíciót betöltő személy képes ellátni. Ezen feladatok ellátására ismételten javasoljuk az MNB-ben önálló, független, dedikált CIO pozíció, szerepkör létrehozását, aki emellett képes lenne az informatikai, információbiztonsági, illetve kockázatkezelési területek és a szervezet szakmai területei közötti kommunikáció felügyeletére, kontroljára, szükség esetén mediálására is.

28. SZ. JAVASLAT: AZ ETIKUS MŰKÖDÉS IT VONATKOZÁSAINAK SZABÁLYOZÁSA, ELVÁRT VISELKEDÉS NORMÁK MEGFOGALMAZÁSA

Szervezeti összetevő/terület:	szabályozás
Elmozdulás megközelítése:	
Elmozdulás iránya:	etikus magatartás tudatosítása, szabálykövetés az etika IT vonatkozásaival kapcsolatban is

MEGÁLLAPÍTÁS:

Az MNB etikai kódexét áttanulmányozva szintén megállapítható, hogy az MNB a dolgozói számára a közösségi média használat során alkalmazandó külön explicit szabályokat, magatartás elvárásokat sem az Etikai kódexben, sem mellette külön más szabályzatban, utasításban nem írt elő. Betartásuk kontrollja nem szabályozott, nem dokumentált, de az MNB-től kapott, ezzel kapcsolatos állásfoglalás alapján az elmúlt 3 évben nem volt észlelt eset.

JAVASLAT

A Bank of England jó gyakorlata alapján javasoljuk, hogy az etikai kódex átdolgozásakor az MNB térjen ki az etika IT-val kapcsolatos szabályozására, elvárások megfogalmazására.

5. HATÁROZATI JAVASLATOK

A Magyar Nemzeti Bank Felügyelőbizottságának

..... számú határozata

a Magyar Nemzeti Bank Felügyelőbizottsága által a Magyar Nemzeti Bank etikai kódexével összefüggésben kezdeményezett vizsgálat záródokumentumáról

A Felügyelőbizottság igen, nem, tartózkodás mellett a Magyar Nemzeti Bank etikai kódexével összefüggésben kezdeményezett vizsgálat záródokumentumát, s ezzel együtt a dr. Szényei Gábor András által végzett ellenőrzés teljesítését elfogadja.

A Magyar Nemzeti Bank Felügyelőbizottságának

..... számú határozata

a Magyar Nemzeti Bank Felügyelőbizottsága által a Magyar Nemzeti Bank etikai kódexével összefüggésben kezdeményezett vizsgálatban javasolt intézkedések

A Felügyelőbizottság igen, nem, tartózkodás mellett javasolja a Magyar Nemzeti Bank igazgatóságának, hogy összhangban saját, vonatkozó belső szabályzatainak előírásaival készítsen intézkedési tervet jelen záródokumentum megállapításai alapján. Emellett a pénzügyi szektorban példaként szolgáló, a nemzetközi ajánlásoknak szabályaiban és gyakorlati megvalósulásában is megfelelő, integritáson alapuló, a társadalom által elismert, transzparens vezetői elköteleződést mutató, magas presztízsű, tudatos etikus működésű szervezet megteremtése érdekében a szervezet minden területének képviselőivel kezdjen hozzá az MNB proklamált erkölcsi elveivel összefüggésben lévő, azt erősítő, jól felépített etikai célrendszer és tudatosan kapcsolt központi értékek megfogalmazásához, mely alapján

- lehetővé válik az erkölcsi értékek és elvek hierarchiájának kibontása,
- a nemzetközi szervezetek és az EKB által kiadott irányelv szellemének jobban megfelelő és az elvekhez kapcsolódó gyakorlati útmutatást is figyelembe vevő keretrendszer kialakítása
- az etikai kódex átdolgozása: etikus magatartási elvek mellett konkrét magatartási követelmények megjelenése
- az etikus működés gyakorlati megvalósulásának tudatosítása, integrálása a napi munkafolyamatokba.

A Felügyelőbizottság igen, nem, tartózkodás mellett javasolja, hogy az MNB Belső ellenőrzése utóvizsgálatot kezdeményezzen 2019-ben abból a célból, hogy a Magyar Nemzeti Bank az első bekezdése alapján létrehozott intézkedési tervben foglaltakat végrehajtotta-e.

6. A NEMZETKÖZI ELVÁRÁSOK ÉRVÉNYESÜLÉSE A MAGYAR NEMZETI BANK ÁLTAL ALKALMAZOTT ETIKAI MODELLBEN

6.1. Az egyes nemzetközi szervezetek által kiadott vállalatirányítási (Corporate Governance) ajánlások 2008-as pénzügyi válságot követő változásai

6.1.1. Az ajánlások felülvizsgálatáról

Az egyes nemzetközi szervezetek az utóbbi évtizedben a vállalatirányításra vonatkozó elveiket és ajánlásaikat szinte teljes körűen felülvizsgálták. A különböző szervezetek által kiadott iránymutatások alaposan körüljárják az egyes érzékeny területeket, és egymással összhangban határozták meg a legfontosabb konzekvenciákat és az abból következő ajánlásaikat.

Az ajánlások között szerepelnek olyanok, amelyek a vállalatirányítási követelményeknek csak egy-egy aspektusát tárgyalják, és létrejöttek a teljes témakörre vonatkozó, átfogó dokumentumok is. Léteznek továbbá általános (erre példa az OECD), és szektor-specifikus ajánlások (például a Bázeli Bizottság, vagy a Financial Stability Board által jegyzett dokumentumok). Az elemzésben elsősorban a generális ajánlásokat, a teljes vállalatirányítási rendszere kiterjedő alapelv-gyűjteményeket vizsgáljuk, kiemelt figyelmet fordítva a pénzügyi szektorra irányadó sztenderdekre. Kivételt csak a legújabb trendbe illeszkedő, vállalati kultúra kívánatos elemeit részletező ajánlással tettünk, hiszen ez kapcsolódik legszorosabban a vállalatirányítási témák közül a vizsgálat szempontjából legfontosabb etikus működés megismeréséhez.

6.1.1.1. EBA: A felelős belső irányításról szóló iránymutatás¹⁷⁹

Az Európai Bankhatóság (EBA) által kiadott ajánlások a szektor-specifikus iránymutatások közé tartoznak, de az előbb említett nemzetközi szervezetek ajánlásaitól kötőerejüket tekintve lényegesen különböznek,¹⁸⁰ ugyanis „mind a pénzintézeteknek, mind a pénzügyi felügyeleteknek minden erőfeszítést meg kell tenniük annak érdekében, hogy megfeleljenek az iránymutatásokban foglaltaknak”. A megfelelésről, vagy annak hiányáról és indokairól a felügyeleteknek nyilatkozniuk kell.

Az általános jellegű, felelős belső irányításról szóló 2011. szeptemberében kiadott EBA ajánlás felülvizsgálata a 2013/36/EU (CRD IV.) Irányelv 74. szakasza alapján kezdődött el: ez a szakasz adja meg ugyanis a felhatalmazást az EBA részére, hogy az Európai Unión belül további harmonizációt valósítson meg a vállalatirányítási folyamatok és mechanizmusok területén. Az iránymutatás végleges szövege 2017. szeptember legvégétől hozzáférhető, de maga az iránymutatás még kihirdetésre vár. Az abban foglaltak 2018. június 30-án lépnek életbe.

Az iránymutatás közel ötven oldalon keresztül, 217 pontba rendezve részletesen tárgyalja azokat a témaköröket, amelyeket az OECD és a BCBS ajánlái is sorra vesznek. Az iránymutatás felülvizsgálatának indokai között kifejezetten szerepel is a két ajánlás megújítása, és az EBA a fogalmi rendszert is az azokban foglaltaknak megfelelően alakította ki. A dokumentumban a nemzetközi sztenderdekhez képest tartalmi újdonságokat tehát nem találunk, inkább a megfogalmazásban van különbség a nemzetközi szervezetek ajánlásaihoz képest. Az iránymutatás természetéből fakadóan ugyanis abban pontos, számon kérhető elvárásokat kellett megfogalmazni, nem pedig absztrakt, tágabb értelmezésnek is teret adó alapelveket. A szabályok részletes ismertetésére a záródokumentumban nem térünk ki, mert egyrészt meghaladná a munka kereteit, másrészt a fentiek miatt lényeges hozzáadott értékkel nem járulna hozzá az elemzéshez. Ezen kívül az iránymutatás a követendő szabályrendszer részévé válik 2018 közepétől, így – ahogy a szabályozás és a sztenderdek szerepéről szóló alfejezetben is látható lesz – egész más szerepet tölt majd be a vállalatirányítási rendszerek formálásában, mint az alább részletesen ismertetett ajánlások.

¹⁷⁹ EBA: Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU, EBA/GL/2017/11, 26. September 2017. Elérhető az interneten: <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1972987/Final+Guidelines+on+Internal+Governance+%28EBA-GL-2017-11%29.pdf/eb859955-614a-4afb-bdcd-aaa664994889> (2018. 01.09.)

¹⁸⁰ Például: EBA: Iránymutatások a megbízható Javadalmazási Politikákról, EBA/GL/2015/22, 2016 június 27.

6.1.1.2. G20/OECD Vállalatirányítási Elvek (Principles of Corporate Governance)

A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) vállalatirányítási elvei (OECD Principles of Corporate Governance) az 1999-es megjelenésük óta központi szerepet látnak el és viszonyítási alapul szolgálnak a jogalkotók, döntéshozók és más nemzetközi szervezetek számára. A 2004-ben véghez vitt megújítás után 2014-2015 között történt meg a második felülvizsgálat, mely során a 2004-es verzióból kiindulva, az ott kiemelt értékeket megerősítve építették be a dokumentumba az azóta szükségessé vált változásokat. A legújabb, 2015-ös kiadás¹⁸¹ a korábbi alapelvek mellé néhány újat is beemelt, a régiek közül pedig többet pontosított, vagy kiemelt jelentőséggel ruházott fel.

Az Alapelveket, mint a biztos lábakon álló pénzügyi rendszerek egyik kulcsfontosságú sztenderdjét, a Financial Stability Board is elfogadta. A Principles alapjául szolgál továbbá a világbanki ország értékeléseknek, valamint a Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság által a bankok számára kiadott vállalatirányítási irányelveknek. A 2014-es felülvizsgálat ezért törvényszerűen magával hozta az említett szervezetek ajánlásainak korszerűsítését is.

Az Alapelvek kiegészítését és korrekcióját széles körű empirikus, és a vállalati, valamint a pénzügyi szektorban tapasztalható trendek elemző kutatása előzte meg. A változtatás szükségességét alátámasztó jelenségek között a határon átnyúló tulajdonosi struktúrák előtérbe kerülése, a háztartások megtakarításai és a vállalati befektetések közötti befektetési lánc egyre hosszabbá és bonyolultabbá válása, vagy éppen az értéktőzsdék működésének változásai ugyanúgy szerepeltek, mint az elemzés szempontjából legfontosabb terület, a pénzügyi világválság során a vállalatirányítási rendszerekben tapasztalt hiányosságok tapasztalatai.¹⁸²

Ez utóbbiak közül az OECD „Vállalatirányítás és a pénzügyi válság” címmel 2009-ben végzett elemzése négy fő témakört azonosított: A vezetői javadalmazás és a kockázatkezelés terén tapasztalt hiányosságok mellett kiemelten kezelendőnek találta az egyes testületek, különösen az igazgatóságok és bizottságaik gyakorlati működését és a részvényesi jogok gyakorlásának területét.

A vizsgálat arra jutott, hogy a korábbi, azaz a 2004-es Alapelvek is megfelelő alapot teremtettek arra, hogy ezek a területek is jól működjenek, a hiányosságok elsősorban annak tudhatóak be, hogy a már kialakított sztenderdek implementálása sok helyen csak részben történt meg. Ennek ellenére az elemzés készítői kisebb módosításokra tettek javaslatot, melyeket egy széles körű konzultáció után az OECD be is épített a 2015-ben publikált Alapelvekbe.

A négy említett, korrekcióra szoruló terület közül a részvényesi jogok gyakorlásának problémája az egyedüli, mely egy jegybank esetében a tárgyalat módon nem releváns; a másik három témakörben tett megállapítások azonban jól mutatják azokat a potenciális vállalatirányítási hiányosságokat, amelyek - többek között - a válság kialakulásához is vezettek és a jövőben mindenképp elkerülendőek. Ahhoz, hogy levonjuk a válság tanulságait, ezeket a témaköröket érdemes kicsit részletesebben is megvizsgálni. Azért is különös jelentőségű ez a három témakör, mert az ezek által inspirált módosítások alapjául szolgáltak más nemzetközi szervezetek vagy tanácsadó fórumok által kiadott ajánlásoknak, és meghatározták azt az irányvonalat, mely elvezetett a viselkedés tudományok vállalatirányításban való fokozatos alkalmazásához.

6.1.1.2.1. Kockázatkezelés

A pénzügyi válság okainak kutatásakor az egyik legnagyobb sokkot annak felismerése okozta, hogy a kockázatkezelési rendszerek több ponton is csődöt mondtak. A vállalatirányítással kapcsolatos

¹⁸¹ OECD(2015): G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en> (2018.01.09.)

¹⁸² OECD (2015), Preface

hiányosságok közül kiemelendő, hogy a kockázatkezelés legtöbbször nem összvállalati szinten történt; az igazgatóság általában nem vett részt a teljes kockázatkezelési rendszer kiépítésében és felügyeletében, emiatt a kockázatkezelés ritkán igazodott a vállalati stratégiához. Fontos kiemelni, hogy a hatékony kockázatkezelés távolról sem jelenti a kockázatok teljes kiiktatását: a cél az, hogy a kockázatokat megértsük és megfelelően kommunikáljuk. A kockázatkezelési rendszerek sok esetben nem a számítógépes modellek hibái, hanem a vállalatirányítási folyamatok miatt mondtak csődöt: az információ sok esetben nemhogy az igazgatóságig, még a felsőbb vezetésig sem jutott el annak ellenére, hogy az igazgatóság felelősségéről szóló 6. Alapelv és a hozzá tartozó kommentár már a korábbi verzióban is tartalmazta, hogy „a vállalatirányítás igazgatóság általi ellenőrzése magában foglalja a társaság belső struktúrájának folyamatos felülvizsgálatát, annak érdekében, hogy világosan elkülönüljenek a társaságban a vezetői felelősségek”.¹⁸³ Az információ hatékony közvetítése, melyet mindkét irányban befolyásolhat a vállalati kultúra és az ösztönzési rendszer is, egyértelműen vállalatirányítási kérdés. Az üzletkötőkhöz képest a kockázati munkatársak alacsonyabb presztízse, vagy éppen az a tény, hogy a Chief Risk Officer nem feltétlenül tájékoztatta közvetlenül (direct report) az igazgatóságot, mind a hatékony információáramlás ellen hatott.¹⁸⁴

6.1.1.2.2. Javadalmazás

Sokszor felmerült már, hogy a javadalmazási és ösztönzési rendszerek kulcsszerepet játszottak a hitelintézetek sérülékenységében. Az igazgatósági tagok, illetve a vezérigazgatók javadalmazása általában nem állt szoros kapcsolatban a társaságok teljesítményével; a társaságok javadalmazási rendszerei nehezen áttekinthetőek, sokszor homályosan fogalmazzák meg az egyébként is túlbonyolított feltételeket. A vezetőség javadalmazása nem feltétlenül igazodott a társaság hosszú távú érdekeihez, annak ellenére, hogy ez az elv¹⁸⁵ is régóta része az Alapelveknek. A szervezet alacsonyabb szintjein is problémákat okoztak az ösztönzési rendszer visszasságai, az értékesítési bónuszoknak sokszor nem volt felső határa, az esetleges veszteségeket azonban nem az üzletkötők, hanem az intézmények viselték. Az ügyletekhez kötődő ösztönzők sokszor vezettek tisztességtelen módszerek alkalmazásához, emiatt az OECD javaslatai között szerepel,¹⁸⁶ hogy a vállalatirányítás kulcsszerve, az ellenőrző bizottság (Audit Committee) feladatává kellene tenni az ösztönzési rendszerek viselkedésre gyakorolt hatását és kockázatainak vizsgálatát. A javadalmazási politika elfogadásának folyamatát szükséges részletesen szabályozni, és kialakításában a független igazgatósági tagoknak kellene jelentős szerepet biztosítani.

6.1.1.2.3. A vezető testületek működése a gyakorlatban (Board Practices)

Egyetértés van abban, hogy a társaságoknak egy kompetens, objektív és független döntések meghozatalára képes vezető testületre, igazgatóságra van szüksége.¹⁸⁷ A felügyeletet különös hangsúlyt fordítanak a banki vezetők alkalmasságának, vagy inkább jó üzleti hírnevének vizsgálatára (fit and proper person test), azonban ezek a vizsgálatok nem feltétlenül vizsgálják, hogy az adott személy ténylegesen alkalmas-e az adott intézmény vezetésére. Ez egyébként is rendkívül nehezen megítélhető egy kívülálló számára, azonban az nyilvánvaló, hogy a pozíció betöltéséhez önmagában a banki gyakorlat nem elegendő.

A válság alatt sok pénzügyi intézmény vált meg vezető tisztségviselőitől, hiba lenne azonban azt gondolni, hogy a problémák kizárólag az elküldött board tagok alkalmatlanságából adódtak. Sok helyen hiányoztak

¹⁸³ OECD (2015) Principles VI.D.2.

¹⁸⁴ OECD: Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages, 2009, <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/43056196.pdf> (2018.01.09)

¹⁸⁵ OECD (2015) Principles VI.D.4.

¹⁸⁶ Directorate for Financial and Enterprise Affairs OECD Steering Group on Corporate Governance: Corporate Governance and the Financial Crisis: Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles, 2010, OECD <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/44679170.pdf> (2018.01.09.)

¹⁸⁷ OECD (2015) Principles VI.E

azok a módszerek, gyakorlatok, amelyek segíthetnek az esetleges kockázatokat kiküszöbölni. Ilyen lehet például az igazgatóságok működésének külső, független szakértők általi értékelése; a board tagoktól elvárt kompetenciák meghatározása - kiemelt figyelmet fordítva az általános irányítási, vagy kockázatkezelési készségekre; tréningek tartása; vagy éppen annak a függetlenségi aspektusnak a vizsgálata, hogy az adott tag nem töltött-e el túl sok időt ugyanannak az elnöknek, vagy vezérigazgatónak a „szolgálatában”.

6.1.1.2.4. Összefoglalás

Ha a fent említett három területen tapasztalt hiányosságokat vizsgáljuk, látható, hogy a kapcsolódó vállalatirányítási alapelvek már a válság előtt rendelkezésre álltak, azonban ez nem volt elegendő a káros üzleti gyakorlatok megakadályozására. A pénzügyi válságot követően elindult egy folyamat, mely az önszabályozás, azaz a kódexek, ajánlások, vagy sztenderdek helyett a szabályozást helyezte előtérbe: a legtöbb országban meg is született a szigorúbb szabályok. Az Európai Unió több rendeletet és irányelvet is kiadott a fent említett témakörökben, a javadalmazási politikák szabályait legtöbb helyen, így Magyarországon is törvényi szinten szabályozták¹⁸⁸ - a mai napig tart a részletszabályok kidolgozása, tökéletesítése. Azonban amellett, hogy a túlszabályozás ugyanúgy problémákat vet fel, mint egy-egy terület alulszabályozása, a vállalatirányítás területén nem feltétlenül a szigorú jogi szabályozás a legmegfelelőbb eszköz.¹⁸⁹ Ez a terület ugyanis lényegesen összetettebb, mint pl. a prudenciális sztenderdek világa, emiatt is maradt meg itt a nemzetközi szervezetek ajánlásainak különös jelentősége.

Az ajánlások különböző témakörökben kidolgozott elveit azonban összetartja egy sokkal általánosabb elvárás, az etikus üzleti működés elvárása. Minden részletszabály ebből a kívánalomból vezethető le, ennek az alapelvnek a kibontása. Az alapelvek tehát önmagukban nem állnak meg; szükséges az, hogy a háttérben meg legyen az igény a szereplőkben - és ezen keresztül a szervezetekben is - az etikus működésre. Sok esetben a kiemelkedő profit elhomályosította az etikai szempontokat. A pénzügyi válság kirobbanásának egyik legfontosabb oka tehát az üzleti etika háttérbe szorítása.¹⁹⁰

6.1.1.3. /BCBS (BIS): A bankokra irányadó vállalatirányítási alapelvekről szóló iránymutatás¹⁹¹

A Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság többek között éppen az OECD Alapelvekre támaszkodva, azzal megközelítőleg egy időben vizsgálta felül a bankok számára kiadott vállalatirányítási elveit.

A válságból levont alapvető tanulságokat, a bankok és felügyeleti kíváncsi teendőit a Bizottság már 2010-ben összefoglalta a vállalatirányítás javítását célzó alapelv gyűjteményében,¹⁹² és az ezt követő időszakban kedvező változásokat is tapasztalt a tagországokban. A bankok késznek mutatkoztak a vállalatirányítás központi elemeinek megerősítésére: az igazgatóságok hatékonyabban felügyelték a banki működést, erősítették a kockázatkezelési és az egyes ellenőrzési funkciók, a belső ellenőrzés és a compliance szerepét. A felügyeleti hatóságok is több eszközt vetettek be a vállalatirányítás szabályozására és felügyeletére: felülvizsgálták a meglévő szabályait és iránymutatásait, gyakrabban konzultáltak a bankok vezetésével, és vizsgálni kezdték az igazgatóság rendelkezésére bocsátott belső információk pontosságát és hasznosságát.¹⁹³

¹⁸⁸ 2013. évi CCXXXVII. törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló tv. (Hpt) 117-121. §

¹⁸⁹ OECD (2010): Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles, 2010, OECD p3

¹⁹⁰ Business Ethics and OECD Principles: What can be done to avoid another crisis, remarks by Angel Gurría, OECD Secretary –General, delivered at the EBEF, 2009 <http://www.oecd.org/economy/businessethicsandoe.cdprincipleswhatcanbedonetavoidanothercrisis.htm> (2018.01.09.)

¹⁹¹ BCBS (2015): Guidelines, Corporate governance principles for banks, July 2015, BIS <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf> (2018.01.09.)

¹⁹² BCBS (2010): Principles for enhancing corporate governance, October 2010, BIS <https://www.bis.org/publ/bcbs176.pdf> (2018.01.09.)

¹⁹³ Lásd: BCBS (2015)

A kockázatkezelésben és ellenőrzésben (risk governance framework)¹⁹⁴ tapasztalható iparági és felügyeleti változásokról a Financial Stability Board (FSB) 2013-ban készített egy tematikus áttekintést (Thematic review on risk governance),¹⁹⁵ és ez alapján további ajánlásokat fogalmazott meg. A Bizottság ezeket és az OECD ajánlásokat alapul véve, valamint a vállalatirányítási területen tapasztalt változások alapján döntött úgy, hogy felülvizsgálja az általa kiadott alapelveket: így született meg 2015-ben az Iránymutatás.

A felülvizsgálat elsődleges célja az volt, hogy kifejezetten megerősítse a vezető testületek felügyeleti és kockázatkezeléssel kapcsolatos felelősségét, ezen belül is hangsúlyt kívánt helyezni a kockázatkezelés egyes kulcsterületeire, a kockázatkezelési kultúrára, vagy éppen a kockázatviselési hajlandóság szerepére. Különös szerepet kapnak az Iránymutatásban az egyes kontroll funkciók, valamint a bankokon belüli fékek és egyensúlyok rendszerének erősítése.

Figyelembe véve az egyes jogrendszerek különbözőségeit is, az Iránymutatás tizenhárom alapelvet határoz meg, melyeket a vállalatirányítási különbözőségektől függetlenül alkalmazni javasol a bankok –kifejezetten beleértve ebbe a körbe az állami tulajdonban álló, vagy állami támogatással működő bankokat is– számára. Ezek közül azokat az alapelveket tárgyaljuk részletesebben, amelyek az etikus működés szempontjából kiemelkedő fontosságúak lehetnek, a többi alapelvet csak megemlítjük. A hivatkozások a dokumentumban jelölt bekezdésszámokra utalnak.

6.1.1.3.1. A vezető testületek átfogó felelőssége

Legfontosabb elvként a Bizottság kimondja, hogy „a vezető testület teljes körű felelősséggel tartozik a bankért, beleértve a stratégiai célok, a vállalatirányítási rendszer és vállalati kultúra kialakításának jóváhagyását és felügyeletét”.

Az elv kifejtése a fontosságához mérten hosszan, négy alfejezetben történik. Az elsőben a board felelősségi köreit a dokumentum részletesen kibontja, külön kiemelve (27.), hogy a vezetőségnek biztosítani kell, hogy az ún. „kapcsolt” felekkel (related parties) kötendő ügyleteket csak megfelelő kockázatértékelés után és megszorításokkal lehet végrehajtani, a vállalati erőforrásokkal való gazdálkodásban nem kerülhet sor visszaélésekre, hűtlen kezelésre.

A második alfejezet foglalkozik a vállalati kultúra és az értékek jelentőségével, kiemelve, hogy a jó vállalatirányítás alapvető eleme egy olyan vállalati kultúra kialakítása, amely a felelős és etikus viselkedés normáit erősíti, támogatja. (29.) Abban, hogy ez megvalósuljon, a vezetőségnek kiemelt a szerepe, az ún. „tone at the top” komolyanvételével, azaz a saját példamutató magatartásával. A példamutatáson keresztüli kultúraformálás eszköztárára is hoz az Iránymutatás példákat. (30.) Ilyen eszköz például olyan vállalati értékrend lefektetése, amely elvárja a munkatársaktól a jogszerű és etikus viselkedést, továbbá az ehhez való igazodás vezetőség általi felügyelete, ellenőrzése. Emellett segít a vállalati értékrend hatékony kommunikációja, viselkedési kódexek, szakmai sztenderdek megfogalmazása, és ezek belső szabályozásban történő kibontása, és annak biztosítása, hogy a szabályok megszegése következményekkel is jár, akár az egyszerű munkavállalókról, akár a menedzsment tagjairól van szó. A dokumentum a viselkedési, vagy etikai kódexre vonatkozóan is megfogalmaz elvárásokat (31.). Az etikai kódexnek kifejezetten tiltania kell a törvénytelen cselekedeteket, amelyekre példálózó felsorolást is ad a Bizottság, és világossá kell tennie, hogy a jognak, a szabályoknak és a belső szabályzatoknak való megfelelésen túl minden dolgozónak munkáját szakértelemmel és különös körültekintéssel végezve, etikusan kell viselkednie.

¹⁹⁴ Lásd: FSB definíciója: „a vállalatirányítási keretrendszer azon része, amelyen keresztül az igazgatóság és a menedzsment kialakítja és dönt a bank stratégiai és kockázati megközelítéséről; meghatározza és ellenőrzi a kockázatvállalási hajlandóságot a stratégia függvényében és beazonosítja, méri, kezeli és ellenőrzi a kockázatokat”

¹⁹⁵ http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_130212.pdf

A két további alfejezet a kockázati hajlandósággal és a kockázatkezeléssel és ellenőrzéssel, valamint a senior menedzsment munkájának felügyeletével kapcsolatban fogalmaz meg elvárásokat.

6.1.1.3.2. A vezető testületek összeállítása, és tagjainak képzettsége

A második elv a board tagjaival szemben egyénileg és kollektív módon is megfogalmaz elvárásokat. Többek között fontos, hogy a tagok különböző háttérrel rendelkezzenek, ugyanis így érhető el, hogy maga a testület minél sokoldalúbb legyen. Az egyes tagok továbbá lehetőleg ne csak a megfelelő szakmai tudással rendelkezzenek, hanem olyan személyiségvonásokkal, hozzáállással is, mely a döntéshozatal során elősegíti az együttműködést, a kommunikációt és a kritikai vitákat. (49.)

A vezetőség tagjainak kiválasztása jól körülírt szabályok mentén történjen, szerencsés, ha a bankban létezik egy külső tagokból is álló jelölőbizottság. (50., 54.) A bizottság a szakmai múlt mellett azt is vizsgálja, hogy a jelölt jó hírneve és becsületessége nem kérdőjeleződött-e meg, képes-e a többi taggal való zökkenőmentes együttműködésre, és van-e elég ideje a pozíció ellátására, vagy esetleg az egyéb elfoglaltságai, board tagságai ezt kétségessé teszik. (51.) A tagok számára lehetőséget kell biztosítani a rendszeres továbbképzésre, ehhez álljanak rendelkezésre a szükséges idő és erőforrások. (55.)

6.1.1.3.3. A testület struktúrája és gyakorlati működése

A board feladata, hogy „egy megfelelő irányítási struktúrát és gyakorlatot alakítson ki, biztosítsa a működésüket és a működés hatékonyságát folyamatosan felülvizsgálja”. A második leghosszabb fejezet az igazgatóság belső szervezetével foglalkozik, a különböző bizottságok lehetséges feladatai mellett kitér az elnök személyének és szerepének központi jelentőségére és az esetleges összeférhetlenségi helyzetekre. A dokumentum szerint az igazgatóság elnökének a feladata többek között annak biztosítása, hogy a testület a döntéseket a megfelelő, pontos információk birtokában hozza meg. Az elnök segítse elő a kritikai eszmecserét, és gondoskodjon arról, hogy az ellenvélemények is elhangozhassanak és a döntéshozatal előtt a testület meg is vitassa a különböző álláspontokat. (61.)

Annak érdekében, hogy a board minél hatékonyabban működhessen és a legfontosabb területek megtárgyalására elegendő idő jusson, a szervezet nagyságától és a tevékenységtől függően több bizottság megalakítása is szóba jöhet. Napjainkban az audit bizottság, a kockázati bizottság, vagy épp a javadalmazási bizottság működtetése a legtöbb pénzügyintézetnél már teljesen természetes, de az Iránymutatás jó példaként említi a jelölőbizottság, vagy egy etikai/compliance bizottság felállításának gyakorlatát is. (77.)

Az összeférhetlenségi esetek szabályozása kiemelt fontossága miatt egy külön alfejezetben kapott helyet. Érdekösszeütközés a különböző banki tevékenységekből fakadóan is létrejöhet, de még gyakoribb, hogy az intézmény, vagy az ügyfelek érdeke ellentétes a board tagokéval, vagy egy munkavállaló érdekeivel. Ezekre az esetekre egy összeférhetlenségi politika kidolgozása a megoldás, a végrehajtás ellenőrzésének a vezető testület hatáskörébe kell tartoznia. A boardnak rendelkeznie kell továbbá egy írásos összeférhetlenségi politikával, és egy objektív compliance eljárással, mely az érvényesülését biztosítja. Az elv 83. bekezdése a politika tartalmára nézve is ad iránymutatást: javasolja, hogy a potenciális összeférhetlenségi helyzetek felsorolása mellett a bejelentés, szavazás, és a szankciók szabályai egyaránt legyenek pontosan lefektetve.

6.1.1.3.4. A menedzsment

„A board irányítása és felügyelete alatt a menedzsment a bank mindennapi tevékenységét az üzleti stratégiának, a kockázati hajlandóságnak és a javadalmazási és egyéb politikáknak megfelelően látja el.” Ennek az elvnek a kifejtése különösebb újdonságokat nem hoz: a menedzsment tagokra ugyanazok az elvek érvényesek, mint amelyeket a board tagoknál már megismertünk. Egyetlen új előírást találunk, az is csak a szerepek különbözőségéből fakad: a menedzsment tagjai gondoskodni kötelesek arról, hogy a

vezető testület rendszeresen és megfelelően tájékoztatva legyen a lényeges történésekről. Az ezt követő felsorolásból számunkra elsősorban az lehet érdekes, hogy lényeges információnak számít a visszaélés bejelentési rendszeren keresztül napvilágra került mindennemű probléma.(94.)

6.1.1.3.5. A csoportirányítás

Az 5. elv a csoporton belüli irányítási rendszereket tárgyalja, és a teljes csoportért a felelősséget az anyavállalat vezető testületére ruházza, beleértve a csoport vállalatirányítási keretrendszerét is. Az etikai szempontokra figyelemmel két megjegyzés érdemes kiemelésre: a csoporton belüli tranzakciók sokszor nehezítik az esetleges kockázatok beazonosítását és kezelését (100.), és a bonyolult, átláthatatlan megoldások a jogi és pénzügyi kockázatok mellett reputációs kockázattal is járhatnak. (101.)

6.1.1.3.6. A kockázatkezelési funkció

„Minden bank rendelkezzen egy hatékony és független kockázatkezelési funkcióval, melynek élén a Chief Risk Officer (CFO) áll. A CFO rendelkezzen a megfelelő képességekkel, függetlenséggel és erőforrásokkal, valamint megfelelő csatornával a vezető testülethez.” Hét hosszabb bekezdés a kockázatkezelés és a vezető kockázatkezelő feladatát és szerepét foglalja össze.

6.1.1.3.7. Kockázatok beazonosítása, monitoring ellenőrzés

Mivel a válság kirobbanásához elsősorban a kockázatkezelési hiányosságok vezettek, a Bizottság részletesen megfogalmazza azokat az elvárásokat, amelyek az elemzések és a tapasztalatok alapján szükségesek ahhoz, hogy egy hasonló válság elkerülhető legyen.

6.1.1.3.8. A kockázatokkal kapcsolatos kommunikáció

Az erős kockázati kultúra egyik ismérve, hogy a kockázatokról és az azokkal kapcsolatban felmerülő kérdésekről folyamatos kommunikációt kell folytatni az intézményeken belül. Az információ közlésének folyamata mellett az alapelv összefoglalja a riportokkal kapcsolatos kívánalmakat is, kiemelve, hogy az egyes területek információs elszigeteltsége ellen minden eszközzel küzdeni kell. (131.)

6.1.1.3.9. Compliance

„A bank vezető testülete felelős az intézmény compliance kockázatának felügyeletéért. Elvárás, hogy a board állítson fel egy compliance területet, és maga fogadja el azokat a politikákat és szabályzatokat, amelyek a compliance kockázatok beazonosításáról, kezeléséről, ellenőrzéséről, és az azokkal kapcsolatos tanácsadásról szólnak.”

A független compliance funkció az utóbbi évtizedben már nem csak a befektetési szolgáltatásokat is nyújtó univerzális hitelintézeteknél jelenik meg követelményként, hanem minden bank második védelmi vonalának kulcsfontosságú szereplőjévé vált. A compliance terület fontos feladata a jogszabályi megfelelés biztosításán túl, hogy a vállalati értékek támogatását biztosítsa (134.), és tanácsot adjon a felső vezetés számára a banki megfelelésről, valamint a compliance területén tapasztalható újdonságokról. A compliance terület függetlensége kiemelt elvárás. (137.)

6.1.1.3.10. Belső ellenőrzés

A harmadik védelmi vonal szerepének a BCBS egy külön dokumentumot is szentelt, ott részletesen is tárgyalja az Iránymutatásban csak a lényegre koncentráló fejezet egyes elemeit.¹⁹⁶

¹⁹⁶ BCBS: The internal audit function in banks, 2012. <https://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf> (2018.01.09.)

6.1.1.3.11. Javadalmazás

Az általános javadalmazással kapcsolatos elvárás, hogy „a bank javadalmazási struktúrája támogassa a biztos lábakon álló vállalatirányítást és kockázatkezelést.” Ahogy már az OECD által készített tanulmányokban is láttuk, a kockázatkezelés hiányosságai mellett a javadalmazás visszásságai szerepelnek a válság vezető okai között. Éppen emiatt, a rendszerszintű hatással bíró hitelintézetek esetében a vállalatirányítás részeként szükséges egy javadalmazási bizottságot is felállítani, mely felügyeli a teljes kompenzációs rendszert, annak kialakítását, és működését. (144.)

6.1.1.3.12. Átláthatóság

Az átláthatóság követelményében nincs újdonság, maga a BCBS is arra a dokumentumra utal vissza, melyben még 1998-ban írta körül az átláthatósági követelményeket.¹⁹⁷

6.1.1.3.13. A felügyelet szerepe

Végül a Bizottság a felügyelet számára foglalja össze az elvárásait. „A felügyelet mutasson iránymutatást, és felügyelje a banki vállalatirányítás működését, beleértve a vezető testületekkel és a menedzsmenttel való rendszeres kapcsolattartást és a vállalatirányítás átfogó értékelését.” Mivel a bankok irányításáért a már említett személyek és testületek felelősek elsősorban, szerencsés, ha a felügyeleti ellenőrzés fókuszában is ők állnak. (157.)

Kíváncsú lenne, hogy felügyeleti iránymutatások szülessenek többek között a fékekkel és egyensúlyokkal kapcsolatos elvárásokról, a felelőségek világos elkülönítéséről, vagy az átláthatósági szabályokról; és az iránymutatásokon túl hasznos lenne a felügyelet által tapasztalt legjobb gyakorlatok intézmények közötti megosztása is. (158.)

A BCBS több eszközt is javasol a vállalatirányítási értékelésekhez: az írásos anyagok rendszeres áttekintése mellett a board tagokkal, illetve az ellenőrző funkciók vezetőivel folytatott interjúk, vagy épp a bank által készített önértékelési kérdőív eredményei értékes információkkal szolgálhatnak. A felügyelet vizsgálatai során fordítson kiemelt figyelmet a kockázatkezelési és más ellenőrző funkciók működésére, beleértve annak vizsgálatát is, hogy a vezetőség és ezen területek vezetői között megfelelő-e az információáramlás, elegendő-e az interakció. (159.-160.) A bankok kockázati kultúrájának és a vezető testületek hatékonyságának vizsgálata terjedjen ki a viselkedési mintázatokra is, arra például, hogy mennyire valósul meg a vezetői példamutatás. Vizsgálandó továbbá, hogy a banki értékek kommunikációja hogyan valósul meg, az információáramlás hatékonyan történik-e, valamint az, hogy az esetleges problémákat hogyan azonosítják és hogyan eszkalálják. (162.)

Amennyiben hiányosságokat tapasztal, a felügyelet kezében legyenek megfelelő eszközök arra vonatkozóan, hogy támogassa, vagy akár ki is kényszerítse a kívánt változásokat; a politikák megváltoztatásának előírásától akár bírság kiszabásáig.

A Bizottság ebben a témakörben is kíváncsúnak tartja, hogy a felügyeletek között - különösen a határon átnyúló szolgáltatásokat nyújtó intézmények esetében - legyen egy élénk információcsere. (168.)

6.1.1.4. Financial Stability Board (FSB): A köteleességszegési kockázatok csökkentése érdekében a vállalatirányítási keretek erősítésére tett gyakorlati lépések¹⁹⁸

Az FSB 2017 tavaszán két, a vállalatirányítás szempontjából lényeges dokumentumot is megjelentetett. A gyakorlati lépések leltárja egy, a legjobb gyakorlatokat összefoglaló dokumentum, mely ismerteti a

¹⁹⁷ BCBS: Enhancing bank transparency, Public disclosure and supervisory information that promote safety and soundness in banking systems, September, 1998 <https://www.bis.org/publ/bcbs41.pdf> (2018.01.09.)

¹⁹⁸ FSB: Stocktake of efforts to strengthen governance frameworks to mitigate misconduct risks, 23 May, 2017 <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/WGGF-Phase-1-report-and-recommendations-for-Phase-2.pdf>(2018.01.09)

nemzetközi szervezetek, nemzeti hatóságok, iparági szövetségek és egyes nagyvállalatok által a közelmúltban tett mindazon erőfeszítéseket, amelyek arra irányultak, hogy a vállalatirányítás eszköztárával csökkenthetőek legyenek a csalárd vállalati viselkedésből fakadó kockázatok. Az FSB anyaga tehát többek között épít az előzőekben tárgyalt két dokumentumra is.

Az FSB által felállított, irányítási keretekkel foglalkozó munkacsoport¹⁹⁹ (WGGF) 2016 nyarán munkáját a nemzetközi szervezetek kezdeményezéseinek tanulmányozásával kezdte, kihasználva, hogy az OECD, vagy éppen a BCBS az előző években – ahogy az előző két alponthoz részletesebben be is mutattuk - már elvégezte a saját ajánlásainak felülvizsgálatát. Ezzel a módszerrel a többi érintettől, az egyes vállalatoktól, vagy a felügyelektől olyan információkat tudtak később beszerezni, amelyekkel a már meglévő anyagokat kiegészíthették, így a felesleges ismételések kimaradhattak az összefoglalóból.

A csalárd magatartásokra koncentráló vizsgálat ugyan lényegesen szűkebbnek tűnik első látásra, mint egy teljes vállalatirányítási rendszer vizsgálata, azonban a válság során épp a nagyobb horderejű köteleességszegési esetek irányították rá a figyelmet a vállalatirányítási hiányosságokra. Az FSB ezért döntött úgy, hogy megvizsgálja, hogyan lehetne a csalárd események kockázatát a vállalatirányítási keretek fejlesztésével lecsökkenteni, de megállapításai - éppen a szoros kapcsolat miatt - igencsak hasonlítanak a többi szervezet által megfogalmazott általánosabb érvényű ajánlásokhoz. A vizsgálat tíz olyan területet azonosított, amelyeket érdemes megemlíteni, és három további kérdéskört is felvetett, melyeket a vizsgálat jövőbeni, második fázisában²⁰⁰ terveznek majd körüljárni.

A tíz terület közül az elemzésünk szempontjából releváns négy területet érdemes sorra venni:

Elsőként említendő a vállalati kultúra fontossága - erre minden válaszadó kifejezetten felhívta a figyelmet. A céges kultúra és a vállalatirányítási keretek között jól látható a kapcsolat, egyrészt egy jól működő vállalatirányítási rendszer hatékonyan tudja támogatni a vállalati kultúra fejlődését, másrészt egy nem etikus cégekultúra viszont könnyen erodálhatja az egyébként jól működő kereteket. A második legfontosabbnak kiemelt probléma, hogy a személyes felelősség kérdésköre gyakran még mindig háttérbe szorul a vezető testületek kollektív számonkérhetősége mögött, pedig a személyes felelősség megállapításának lehetősége a megelőzés és a felelősségre vonhatóság szempontjából is nagy előrelépést jelenthetne. A válaszadók egyértelműen beazonosították az ösztönzők viselkedésben - és ennél fogva a csalárd magatartások elkövetésében - tapasztalható jelentőségét. Az, hogy egy vállalat milyen tetteket díjaz, mindenki számára félreérthetetlen jeleket küld a céges kultúráról. Negyedik fontos témakörként merült fel, hogy a nyitott céges kultúra elősegíti a problémák eskalálását; a munkavállalók akkor kérdőjelezik csak meg a hibás döntéseket, ha nem kell retorziótól tartaniuk.

A „leltár” tapasztalatai között megemlítené, hogy a nemzeti felügyeleti változatos megközelítéseket és sok újszerű, ötletes gyakorlatot mutattak be a válaszadás során. A megoldások közül érdemes megemlíteni például a Nagy-Britanniában alkalmazott világos és átfogó vezetői felelősség megosztási rendszert,²⁰¹ mely pontosan rögzíti, hogy mely pozíciókban és milyen feladatok végrehajtásáért felelős az adott felsővezető. A Hollandiában 2015 óta élő „bankári eskü” intézménye szintén egy újító ötlet, az eskü része, hogy az intézmények és munkavállalók jóhiszeműen, legjobb tudásuk szerint és az ügyfelek érdekeit első helyre helyezve járnak el. A holland felügyelet ezen kívül felállított egy új osztályt is, „irányítás, viselkedés és kultúra” névvel.

A tengerentúli példák közül megemlíthető, hogy Ausztráliában a felügyelet kiadott egy belső iránymutatást²⁰² arról, hogy hogyan lehet a felügyelet során a kulturális jellemzőket figyelembe venni, és a

¹⁹⁹ Working Group on Governance Frameworks

²⁰⁰ A munka befejezése 2018 márciusában várható.

²⁰¹ Senior Managers and Certifications Regime <https://www.fca.org.uk/firms/senior-managers-certification-regime/banking>

²⁰² Culture Indicators for Surveillance

társasági törvény módosításával bevezette a „két csapás szabályát”.²⁰³ Ez alapján a teljes igazgatóság leváltására is lehetőség van, ha két egymást követő közgyűlésen a részvényesek legalább negyede nem fogadja el a javadalmazási riportról szóló előterjesztést. A legérdekesebb és legjobban hasznosítható, átültethető felügyeleti kezdeményezésekre az elemzés végén részletesen is kitérünk.

A bemutatott dokumentum egy elméleti összefoglalóval zárul, amelyben a kapcsolódó szakirodalom következtetéseit olvashatjuk arról, hogy mely okokban gyökerezik a szabályokat felrúgó viselkedés. Az okok között a szerzők említik az akár külső, akár belső forrásból származó nyomást (lehet idő, piaci, teljesítmény-nyomás), az autoriter, domináns vezetési stílust, vagy azt a jelenséget, hogy a helytelen viselkedéssel szemben a vezetés elnéző, és így lassan az válik normává. A vállalati kultúrának jelentős szerepe lehet a szabálytalanságok bekövetkezésében, a profit és növekedés elsődlegessége az ösztönzési rendszerben, a hatáskörök és felelősségek elaprózása, követhetlensége, a kontroll funkciók nem megfelelő ereje, vagy függetlensége mind-mind olyan tényező, amely a vállalatirányítási keretrendszeren belül jelentősen hathat a szabályszegő magatartásokra.

6.1.1.5. FSB: A vállalatirányításról készített tematikus szakértői értékelés²⁰⁴

A másik közelmúltban kiadott FSB dokumentum az előzőekben vázolt előírások, azok közül is elsősorban az OECD Alapelvek érvényesülését vizsgálja az FSB tagországainak pénzügyi intézményeinél. A vállalatirányításra fókuszáló értékelés teljes képet kíván nyújtani arról, hogy a kiadott ajánlásokat és sztenderdeket mennyiben sikerült implementálni, sikerült-e a várt eredményeket elérni, és hol vannak az alkalmazás esetleges hiányosságai vagy gyengeségei. A feltárt hiányosságok kiküszöbölésére az FSB természetesen javaslatokat is tesz a dokumentumban: a tagországok és a nemzetközi szervezetek számára 12 ajánlást fogalmaz meg. Ezek közül a vizsgálat szempontjából fontosabb, a vezető testületekre vonatkozó néhány megállapítást emelünk ki.

Az OECD VI. Alapelve a vezető testületek felelősségének különböző aspektusait tárgyalja. Minden tagország jogrendjében szerepel, hogy a vezető testületekkel szemben elvárás a magas etikai követelmények teljesítése (VI.C); azonban az, hogy ez hogyan érvényesül az etikai kódexekben, hogyan valósul meg a gyakorlatban, nagyon különböző. A legtöbb pénzügyi intézmény ezt a követelményt ugyanis egy magatartási kódex, vagy etikai kódex elfogadásával és közzétételével nyilvánítja ki - ezt a megoldást ajánlja az FSB is (6. ajánlás). A különbözőségek azonban a tartalmi elemeken túl abban is megmutatkoznak, hogy egy ilyen kódex milyen mértékben ajánlott, vagy kötelező az egyes intézmények számára. Kirívó a koreai példa: a koreai felügyelet ugyanis a pénzügyi intézmények minden típusára külön etikai kódex sztenderdet adott ki, mely az etikus működés részletes szabályait kötelezően előírja.

A vezető testületek teljesítmény-értékelésének gyakorlata szintén elég színes, az előírás a legtöbb jogrendben létezik, azonban az Alapelvek (IV.D.2) sem nyújtanak részletesebb tájékoztatást arról, hogy milyen módon, vagy rendszerességgel kerüljön sor az értékelésre. Sok országban²⁰⁵ az önértékelés előírásával kezelik az igényt, Olaszországban például az önértékelés részletes szabályait is megadják a szabályozók, máshol²⁰⁶ külső független szakértők (is) végzik az értékelést. Több tagállam az értékelések részvényesek számára történő közzétételét is előírja, a többi érintett azonban sehol sem szerez tudomást az eredményről. A nemzeti felügyeletet sokat tehetnének azért, hogy az értékelés gyakorlata elterjedjen, és a részletes elvárások megalkotásával segíthetnék a piaci szereplőket.

²⁰³ Two Strikes Rule

²⁰⁴ FSB: Thematic Review on Corporate Governance, 28 April, 2017 <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/Thematic-Review-on-Corporate-Governance.pdf> (2018.01.09.)

²⁰⁵ pl. Franciaország, Olaszország, Svájc

²⁰⁶ pl. Franciaország, Svájc, Spanyolország

A összeférhetetlenségi esetek elkerülése (VI.D.6), ezen belül is a kapcsolt felekkel történő üzletkötés, a legtöbb tagországban továbbra is szabályozási problémákat vet fel: a pontos esetek meghatározása ugyanúgy nem egyértelmű, mint például a lényeges ügyletek értékhatára.

6.1.1.6. Összefoglalás

Általánosságban elmondható, hogy a korábban is meglévő, a piacot befolyásoló corporate governance elvárásokon belül (és kívül is) a pénzügyi válság kitörése óta egyre nagyobb hangsúly helyeződik a megfelelő vállalati kultúra kialakítására és támogatására; ezen belül is a bizalom erősítését elősegítő értékek közvetítésére és a munkavállalói viselkedés befolyásolására, összességében az etikus működés biztosítására. A formális szabályok betartásán túl egyre hangsúlyosabb a szabályok érvényesülésének vizsgálata.

Javaslat: A szabályok gyakorlati érvényesülésének vizsgálatából sok hasznos következtetést levonhatunk a vállalati kultúrára vonatkozóan. Ha az erőforrások rendelkezésre állnak, javasoljuk egy, a vállalati kultúrára, a hatályban lévő szabályok gyakorlati érvényesülésére koncentrált felmérés, vizsgálat elvégzését.

6.1.2. Az újonnan megalkotott ajánlások

A fent említett új fókuszot erősítik a „Harmincak Csoportja” (Group of Thirty - G30) által megalkotott, 2010-es évek folyamán publikált ajánlások is.

Az 1978-ban alapított G30 egy magánkezdeményezésből létrejött, konzultatív non--profit nemzetközi szervezet, mely tagjai a magán- és közszféra magas rangú képviselői és a gazdasági élet elismert tudományos kutatói. A csoport célja a nemzetközi gazdasági és pénzügyi kérdések megértésének elmélyítése, valamint a köz- és magánszektorban hozott döntések nemzetközi kihatásainak feltárása. A csoportot saját hitvallása szerint „a múlt ismerete és a széles látókörű, előremutató gondolkodás jellemzi”.

A vállalatirányítás különböző aspektusaival a csoport három ajánlása foglalkozik kifejezetten, ezek közül az általános, minden fontosabb témakört érintő, és a kultúrával foglalkozó riport megállapításait ismertetjük részletesebben; a pénzügyi intézmények vezető testületei és a felügyelet kapcsolatában megkívánt változásokat részletező dokumentumra²⁰⁷ csak röviden hivatkozunk majd a későbbiekben.

6.1.2.1. Group of Thirty (G30): A pénzügyi intézmények hatékony kormányzása felé²⁰⁸

A dokumentum előszavában a szerzők is felteszik azt a kérdést, hogy a válság óta megjelent ajánlások és a gyakorlatban is elért eredmények mellett mi szükség lehet még egy vállalatirányítással foglalkozó dokumentumra. Első indokként az a nyilvánvaló állítás kerül elő, hogy a pénzügyi intézmények irányítása még koránt sem tökéletes, mindig van hová fejlődni, és egy jól funkcionáló irányítási struktúra kialakítása sok időt és erőfeszítést igényel. Ebből próbál meg valamennyit az ajánlás a szereplők számára megtakarítani azzal, hogy hét fejezetbe csoportosítva összefoglalja a kívánatos változtatásokat. Az indokok között emellett szerepel, hogy a jelentős pénzügyi intézmények olyan hatással vannak a modern gazdaságra, hogy ezeknek az intézményeknek a jó vállalatirányítási gyakorlata kritikus fontosságú a többi szereplő szempontjából is, valamint érvként hozzák fel, hogy az iránymutatások közül eddig kevés volt globális hatókörű.

A vállalatirányítás fogalmának meghatározásából is látszik, hogy a dokumentum az eddig megismert ajánlásoknál gyakorlatibb szempontokat kíván figyelembe venni: „Az irányítás nem az eljárások és irányelvek rögzített rendszere, sokkal inkább egy folyamat, amelyben hangsúlyos a pénzügyi intézmények

²⁰⁷ The Group of Thirty (G30): A new Paradigm: Financial Institution Boards and Supervisors, Group of Thirty, Washington D.C., October, 2013 http://group30.org/images/uploads/publications/G30_NewParadigm.pdf (2018.01.09.)

²⁰⁸ The Group of Thirty: Toward Effective Governance of Financial Institutions, 2012 http://group30.org/images/uploads/publications/G30_TowardEffectiveGovernance.pdf (2018.01.09.)

választásainak és döntéseinek vizsgálata, a menedzsment és ellenőrzés megerősítése, a megfelelő kultúra kialakítása és kényszerítése, valamint a vezetők támogatása és értékelése.”²⁰⁹ A tanulmány az egyes témaköröket ezen elv mentén tárgyalja.

A csoport a vállalatirányítási rendszer mind a négy főszereplője, az igazgatóság (felügyelő bizottság), a menedzsment, a felügyelet és a hosszú távú befektetők számára is megfogalmaz konkrét ajánlásokat a kockázati irányításra alkalmazott elvek mellett; ezen kívül külön foglalkozik a gyakorlati működés kiemelt fontosságával, valamint az értékek és a kultúra szerepével. E két utóbbi témakörnek különös jelentőséget ad, hogy a vállalatirányítással foglalkozó tanulmányok többsége egyetért abban, hogy a szabályozási keretknél és a felépített rendszereknél sokkal nagyobb jelentősége van a viselkedésnek. Ez a szemlélet, mely a viselkedést állítja középpontba, az irányítás „hardware”-éről (eljárások, rendszerek) inkább a „software”-re (emberek, vezetői készségek, értékek) irányítja a figyelmet,²¹⁰ a kultúra és az értékek vizsgálata így kerül fókuszba. A szervezetben az emberi viselkedést ugyanis befolyásolják az értékek és a kultúra: ez határozza meg, hogy mennyire hatékonyan működik a gyakorlatban a vállalatirányítás gondosan kidolgozott és felépített rendszere.

Nem a G30 az első társaság, aki arra jutott, hogy a megfelelő viselkedés a jól működő vállalatirányítás kulcsa, azonban ez a riport koncentrált először kiemelten arra, hogy milyen viselkedési mintázatokat kellene támogatnunk, és milyen akadályok állhatnak a megfelelő viselkedés útjában. Néhány szemléletbeli változás segítheti ezt a fókuszváltást, többek között ilyen lehet, ha a vállalatirányítást egy folyamatosan változó feltételrendszernek és nem a szabályok fix összességének tekintenénk, vagy ha értékesebbnek tartanánk egy kisebb, de a munkájára több időt szánó, szakértő vezető testület működését annál, hogy ugyanazokat a prominens személyiségeket lássuk viszont a fontosabb vállalatok vezető testületeiben.

A kifejtett témakörök közül tehát a gyakorlati működés vizsgálata az egyik legfontosabb, az ezzel foglalkozó 1. fejezet adja meg azt a keretet, melyen belül a további fejezeteket értelmezhetjük.

Ugyan a riport elsősorban az amerikai típusú, egyszintű társaságirányítási rendszerekből indul ki, megállapításai más módon, de a kétszintű modellt alkalmazó országokban is érvényesek. A vezető testületek szerepét és a felelősségi köröket illetően egyébként is közeledés tapasztalható a különböző rendszerek között- jóllehet, a különbségek nem fognak soha eltűnni. Ezek ugyanis sokszor az egyedi körülményekből fakadnak, így hiába találunk egy jól működő megoldást, azt nem lehet egy másik cégre, vagy másik országra automatikusan alkalmazni. A válságot követően a kutatások egyébként sem találtak különbséget az egyes modellek szerint abban, hogy az irányítási struktúra mennyire töltötte be a feladatát, minden esetben a tényleges működés határozta meg, hogy a struktúra sikeresnek bizonyult-e, vagy hozzájárult a bukáshoz.

A vállalatirányítási rendszerek abban hasonlítanak az információ technológiai rendszerekhez, hogy a hardware, azaz a struktúrák és eljárások működéséhez szükséges egy software, mely a tényleges működés kereteit jelöli ki. A hardware esetünkben a vállalatirányítási elvek alapján létrejött struktúra, melynek működését egyszerű kérdésekkel is feltérképezhetjük (pl. van-e a board-nak kockázati bizottsága, szervezetenként független-e a Chief Financial Officer (CFO), közzéteszik-e a javadalmazási politikát, stb.). Azonban hiába igen a válaszuk minden kérdésre, abból még nem következik, hogy ténylegesen jól működik a vállalatirányítás. Ahhoz olyan kérdéseket is fel kell tennünk, melyek megítélése sokkal szubjektívebb (pl. nyílt-e a felek között a kommunikáció, a vezető testületek elé a lényegre koncentráltó, de minden szükséges információt tartalmazó anyagok kerülnek-e, stb.). Ezekre a kérdésekre adott válaszok inkább a szervezetben dolgozók viselkedésére, interakcióikra, a szervezeti kultúrára koncentrálnak, és

²⁰⁹ G30 (2012) 11. o.

²¹⁰ G30 (2012) 13.o.

valójában ezekből a válaszokból tudunk csak következtetést levonni arra vonatkozóan, hogy a gyakorlatban is hatékonyan működik-e a rendszer.

A következő fejezetek külön-külön tárgyalják a már korábban is említett, legfontosabbnak tartott vállalatirányítási témaköröket. Ezek közül azokra koncentrálunk, amelyek az intézmények hatékony és etikus működése szempontjából érdekesek, függetlenül az intézmény jellegétől. A felügyeletre vonatkozó javaslatokat (5. fejezet) a felügyeleti kezdeményezéseket is ismertető 12.1 fejezetben vesszük majd figyelembe, a részvényesekkel való kapcsolattartást (6. fejezet) és a kockázatkezelésre vonatkozó megállapításokat (3. fejezet) pedig azért nem mutatjuk be, mert jelentőségük elsősorban a magánkézben lévő kereskedelmi bankok esetében kiemelkedő.

2. fejezet: A vezető testületek kulcsfontosságú szerepe

A legfelsőbb vezető testület minden szervezetben a vállalatirányítás központi szereplője. A legfontosabb tényezőknél (a stratégia, a kockázatvállalási elvek és a vezérigazgató kijelölése) keresztül a legnagyobb hatást egy vállalat működésére az igazgatóság, vagy a kétszintű rendszerekben a felügyelő bizottság és az igazgatóság együttesen gyakorolja. Míg az egyszintű irányítási rendszerekben egyértelmű a munkamegosztás a túlnyomórészt külső tagokból álló igazgatóság és a menedzsment feladatokat ellátó ügyvezetés között, Európában több helyen, így Magyarországon is a kétszintű rendszer érvényesül, és nagy különbségek vannak annak tekintetében, hogy a felügyelő bizottságok mennyire vesznek részt a stratégia vagy a kockázati elvek meghatározásában. Ott, ahol a felügyelő bizottság szerepe elsősorban az ellenőrzés, a menedzsment tagjaiból álló igazgatóság sokkal több irányítási feladatot von magához, és kevesebb a lehetőség arra, hogy a felügyelő bizottság támogatását, iránymutatását, vagy a konstruktív ellenvéleményét felhasználva döntsön vállalatirányítási kérdésekben. Ebben a modellben is tapasztalhatóak azonban változások, a válság után a legtöbb pénzügyi intézménynél szorosabbra vonták az együttműködést a két vezető testület között, éppen azért, hogy a felügyelő bizottságok tagjainak tapasztalatát a legfontosabb kérdésekben hatékonyan fel tudják használni.

A válság alatt és azt megelőzően több pénzügyi intézmény is a vezető testületek tudomásával hozott olyan döntéseket, melyek borzasztó következményekkel jártak a munkavállalók, a részvényesek, és a társadalom szélesebb köre számára. Ahhoz, hogy tisztán lássuk, hogy ezeknek az azóta már jobbra megszünt intézmények igazgatóságainak mit kellett volna másképp csinálniuk, azt érdemes végiggondolni, hogy melyek a vezető testületek legfontosabb feladatai, kötelességei. A hatékony és sikeres működés ugyanis csak akkor biztosítható, ha az igazgatóság az alapvető elveket és kötelességeket szigorúan betartva működik.

Az igazgatóság elnökének személye kiemelt jelentőséggel bír, ugyanis ő az, aki a tagokból egy jól működő csapatot tud kovácsolni, az egyénekből és a testületből egyaránt a legtöbbet tudja kihozni. A működés az egyes bizottságok működésével hatékonyabbá tehető - ezt a megoldást, ahogyan korábban is láthattuk, a nemzetközi szervezetek ajánlásai is, sőt jogszabályi előírások is tartalmazzák. Azonban az is fontos, hogy az igazgatóság túl sok bizottság létrehozásával ne kibővítsen a saját felelősségét, ne engedje szétesni a működést. A bizottságok elnökei a megfelelő szervezéssel és tájékoztatással, a feladatok utókövetésével ebben sokat tudnak segíteni.

Az igazgatóság tagjainak különböző háttere, független gondolkodása, értékítélete és a személyiségek érettsége is sokat számít; ugyanis a bizalmi légkörön túl a tagok jártassága is befolyásolja, hogy meg lehet-e kérdőjelezni bizonyos állításokat anélkül, hogy az érintett személyes támadásnak venné.

Az igazgatóságnak az idők során teljes képet kell kapnia minden stratégiát és kockázatvállalást érintő kérdéssről. A menedzsmenttel és a felügyelővel való szorosabb kapcsolattartás mellett erre például az is egy jó gyakorlat, ha az új board tagok formálisan is megismerkednek az intézmény múltjával, és

részletesen bevezetik őket az aktuális és tervezett folyamatokba, és a későbbiekben is rendszeresen részt vehetnek az új jelenségeket körüljáró oktatásokon, tréningeken.

A vezérigazgató kinevezése mellett a board-nak legyen beleszólása a felső vezetés tagjainak kiválasztásába is; különösen igaz ez azokra a vezetőkre, akiknek a függetlensége kötelező elvárás: a kockázati vezetőre, a belső ellenőrzés, vagy a compliance terület vezetőjére.

A stratégia középpontjában a rövidtávú részvényesi érdekek helyett a hosszú távú, fenntartható siker, a minimum öt-tíz évre való elköteleződés álljon, és a többi érintett, a munkavállalók, betétesek, és összességében a társadalom érdekeinek képviselője is kapjon helyet.

A vezető testület és a menedzsment között legyen egyértelmű a feladat- és felelősség megosztás, az általános irányvonal kijelölése és a napi működés vezénylése terén; stratégia megalkotásában közösen vegyen részt a két testület és a végrehajtás során legyen lehetőség a menedzsment kérdőre vonására, az igazgatóság által megfogalmazott konstruktív kritikára, mely során mindkét fél kölcsönösen tanulhat és fejlődhet, és egy minden szempontból végiggondolt, kidolgozottabb megoldás születhet.

Az igazgatóság feladata ezen kívül azoknak az eljárásoknak a működésének a biztosítása, amelyek alapján ellenőrizhető, hogy a szervezet a kihirdetett stratégiának és kockázati elveknek, valamint minden rá vonatkozó jogszabálynak megfelelően működik-e.

Az utolsó, igazgatóságok működésével kapcsolatban megfogalmazott követelmény szerint a vezető testületek akár maguk, akár egy külső tanácsadó segítségével értékeljék a saját teljesítményüket, és az eredményeket lehetőleg osszák meg a felügyelet munkatársaival. Ez utóbbi információ-megosztás természetesen csak egy bizalmi légkörben működik. A felügyeletnek el kell fogadniuk, hogy bármilyen hiányosság említése éppen a jól működő vállalatirányítási rendszerre utal, és nem szükséges a már feltárt hiányosságok miatt felügyeleti retorziót kilátásba helyezni.

4. fejezet: A menedzsmenttel szembeni elvárások

Bár a hatékony vállalatirányításért végső soron az igazgatóság felelős, egy jól működő menedzsment nélkül a kitűzött célokat nem lehetne elérni. A menedzsment folyamatosan proaktív, közvetítő szerepet játszik a vállalat irányításában az igazgatóság és a szervezet között, és biztosítja, hogy a napi működés a kijelölt stratégiai célok megvalósítása mentén történjen. A menedzsmenttel szembeni elvárások három nagyobb témakör köré csoportosulnak, talán a legfontosabb ezek közül, hogy a menedzsment feladata a hatékony ellenőrzési rendszer felépítése és ellenőrzése, különös tekintettel a kockázatkezelési és ellenőrzési struktúrára.

A második feladatcsokor az információáramláshoz köthető: az ügyvezetés feladata az igazgatóság folyamatos tájékoztatása, és annak biztosítása, hogy a tagok pontos képet kapjanak a napi működésről, az esetleges problémákról. Ebbe a csokorba tartozik az a fajta lényeglátás, mely a board-dal folytatott párbeszédben a legfontosabb témákra, és ezeknek a témáknak időben történő, megoldási javaslatokat is tartalmazó, a board számára megfelelő bemutatására koncentrál.

Az utolsó feladatkör a vállalati kultúra formálásához köthető: a menedzsment tud ugyanis a legtöbbet tenni azért, hogy a legmagasabb szinten kijelölt elveket a cég megfelelően ültesse át a gyakorlatba. Amellett, hogy pontosan meghatározzák az elvárt viselkedést, maguknak is példát kell mutatniuk; a legfontosabb etikai elvek kiemelése mellett a hosszú távon is fenntartható, ügyfél centrikus magatartásra koncentrálva. A problémák megoldása szempontjából elsődleges a nyílt, „meglepetések nélküli” tájékoztatás; a másik legfontosabb elvárás ezen a területen belül ezért az, hogy a menedzsment időben és hiánytalanul tájékoztassa a vezető testületet minden lényeges eseményről, és ugyanezt várja el a saját beosztottjaitól is. Enélkül ugyanis a legkritikább esetben áll rendelkezésre a döntéshoz minden szükséges

információ. Ennek az alapvető szabálynak a betartását szankciókkal is kényszerítse ki a szervezet. Összességében az ügyvezetés olyan környezetet teremtsen, mely a bizalomra épül, nyitott a változásokra, és támogatja a konstruktív kritika megfogalmazását.

7. fejezet: Az értékek és kultúra hatása a viselkedésekre és döntésekre

Ahogy már korábban is utaltunk rá, a vállalati kultúra és az azt meghatározó értékek a vállalatirányítás alapvető építőkövei. Az irányítási rendszerek és folyamatok maguk is fontosak, azonban gyakorlatban történő működésük még fontosabb. A megfelelő irányítási rendszer tehát a matematikából is jól ismert megfogalmazással szükséges, de nem elégséges feltétele a jó irányításnak, ahhoz a megfelelő viselkedési mintáknak is érvényesülniük kell. Ezt nyilvánvalóan nehezebb feladat biztosítani, mint a megfelelő intézményi kereteket megteremteni, azonban egy jól működő társaságirányításhoz elengedhetetlen. A megfelelő kultúra meglétének vizsgálatát és emiatt megvalósítását is nehezíti, hogy kvantitatív módszerekkel a legtöbb összetevőt nehéz értékelni. Kvalitatív értékelést ezzel szemben szinte mindannyian végeztünk már: egy társasághoz vagy szervezethez csatlakozva újoncok is gyorsan, sokszor pár hét, vagy hónap alatt megértik a belső szabályokat, és alkalmazkodnak a ki nem mondott elvárásokhoz, a csoport vagy cég értékeihez, kultúrájához.

Vannak olyan egyetemes értékek, melyek fontosságát szinte minden megkérdezett intézmény képviselője kiemelte. Ezek között szerepelnek egyéni értékek és olyan értékek, amelyek a személyek közötti kapcsolatokat formálják, vagy éppen a gondolat- és vélemény szabadsághoz kapcsolódnak. Az egyéni értékek közül az őszinteség, a becsületesség és a motiváció fontossága elsődleges, a gondolatok megosztásához kapcsolódó értékek közül pedig a szabad, önálló gondolkodás és mások véleményének tiszteletben tartása vezet el a kívánatos viselkedésekig. Az emberi kapcsolatokat jellemző nyíltság, vagy a saját véleményért való bátor kiállás az információk megfelelő áramlásához elengedhetetlen, enélkül hiába alkalmazza a cég a legragyogóbb elméket, a zseniális javaslatok elsikkadnak. Ezeknek az értékeknek az összessége vezethet el egymás kölcsönös tiszteletéhez és a bizalom légköréhez, mely egy jól működő szervezet által képviselt értékek alfája és omegája.

A vállalati kultúra a vállalat legfontosabb – kimondott, vagy kimondatlan - értékeinek életre keltése, mely meghatározza és befolyásolja a vállalati dolgozók viselkedését és attitűdjét. Az igazgatóság által körvonalazott értékeket a teljes szervezeten keresztül érvényesíteni a menedzsment feladata. A fáradság ugyan viszonylag hosszabb távon hoz csak eredményeket, hiszen egy-egy változás biztos beépüléséig sokszor évekre van szükség, azonban busásan megtérül. Ha sikeres ugyanis a megfelelő kultúra meghonosítása, azzal a felső vezetés a saját feladatát is jelentősen megkönnyíti, hiszen külön szabályozás vagy ellenőrzés nélkül is egyértelmű, hogy mik az elvárások, így az egyes döntéseket a hierarchia alacsonyabb szintjein is biztonsággal meg lehet majd hozni.

A pénzügyi intézmények esetében a vállalati kultúrának négy olyan aspektusa van, melyek a vállalatirányítás szempontjából kiemelkedő fontosságúak: a kockázati kultúra részletei, a teljesítmény-kultúra, az ügyfélközpontúság és a társadalmi felelősségvállalás. Ezek közül az ügyfélközpontúság az, mely a teljes szervezetre hatással van, kezdve az ügyfelek igényeihez ténylegesen illeszkedő termékek fejlesztésétől a korrekt marketingen és értékesítési gyakorlatokon át a panaszkezelésig. Az etikus működés minden szektorban alapvető elvárás, azonban a teljes gazdasági életre kiemelt hatással bíró pénzügyi szektorban egyenesen elengedhetetlen.

A pozitív vállalati kultúra megőrzésében és megerősítésében sokat tud segíteni egy írott etikai kódex megalkotása, és az értékeknek a felvételi folyamatoktól kezdve a teljesítmények értékeléséig tartó humánpolitikai folyamatokba történő konzekvens beillesztése

6.1.2.2. Group of Thirty (30): Banki működés és kultúra²¹¹

A pénzügyi szektorban a vállalati kultúra fontosságát mutatja az a tény, hogy a fenti publikáció után a G30 egy közel hetven oldalas dokumentumot is megjelentetett, amelynek az egyedüli témája a pénzügyi intézmények meglévő és kívánatos vállalati kultúrája, valamint azok az ajánlások, melyek e kettő különbözőségéből következnek.

A vállalati kultúrát érintő témakörök a nemzetközi szervezetek ajánlásai között is megjelentek már korábban; a Bázeli Bizottság előbbiekben részletesen bemutatott vállalatirányítási elvei mellett a Financial Stability Board több iránymutatása is foglalkozott a témával. Ezek az ajánlások azonban elsősorban a vállalati kultúrának csak egy elemére, a kockázati kultúrára koncentráltak.²¹² Nyilvánvaló, hogy miért ez a terület volt a legfontosabb a válságot követő időszakban; a vállalati kultúra más oldalai így viszont csak érintőlegesen, alapvető szinten jelentek meg az ajánlásokban. Az FSB kiadott egy további alapelvegyűjteményt is, mely a vállalati kultúra egyik fontos szegmensével, a javadalmazási gyakorlatokkal foglalkozik.²¹³ Ez a dokumentum az összes azóta megjelent ajánlásban mértékadó ajánlássá, hivatkozási alappá vált, de ugyanúgy csak egy részterülettel foglalkozik, mint a már korábban említettek. Általános, a vállalati kultúra egészével foglalkozó iránymutatás a G30 riportja kivételével még nem jelent meg.

A riport kifejezetten hangsúlyozza is, hogy a korábbi, kizárólag a kockázati kultúrát vizsgáló megközelítésnél több okból is szélesebb fókuszra kívánt alkalmazni. Egyrészt a kockázati kultúra nehezen választható el az általános vállalati kultúrától, másrészt elsősorban a banki kultúrán múlik, hogy a bank hogyan bánik az ügyfelekkel és a partnerekkel, az írott szabályok mellett milyen etikai normák szabályozzák a dolgozók viselkedését. Az előírások (jogszabályok, belső szabályzatok) betartása ugyanis ma már nem elegendő: a bankok szerepe a gazdasági, és ezen keresztül a társadalmi életben annyira meghatározó, hogy a banki kultúrának ezt a szerepet is formálnia kellene. A társadalmi felelősségvállalásnak túl kell lépnie a különböző elszigetelt – bár nagyon nemes – célok képviselésén és támogatásán, és magába a központi tevékenységbe kell beilleszkednie. A CSR tevékenység manapság ugyanis még nagyon ritkán kapcsolódik a pénzügyi intézmények stratégiájához, az általuk képviselt központi értékekhez; inkább koncentrálnak az egészségügy, kultúra, vagy éppen oktatási tevékenységek támogatására.

A vállalati kultúra hiányosságait a legtöbb szakértő a válság egyik legfontosabb okaként azonosította be. Ezek a hiányosságok, melyek több esetben bűncselekményekhez is vezettek, okolhatóak a közelmúlt botrányainak jó részéért, a bizalom megingásáért, az egész szektor hírnevének ejtett csorbáért. Azon túl, hogy akár a költségeket, akár a kiszabott bírságokat tekintve óriási anyagi következménnyel jártak a pénzügyi intézmények számára, a társadalom számára is nagy veszteséget okoztak azzal, hogy megingatták a pénzügyi szektorba vetett bizalmat. A kihívásokra minden bank keresi a válaszokat, a szektorban már sok helyen alkalmaznak előremutató megoldásokat - a riport ezért veszi sorra a legfontosabb problémákat és az azokra adott legjobb válaszokat, javaslatokat.

A vállalati kultúra hosszú távú megváltoztatását az értékekre és a kívánatos viselkedésekre koncentrálni lehet elérni, hiszen ezek a kultúra legfontosabb építőkövei. Ezek azok az elemek, amelyek megfigyelhetők a napi működés során és valamennyire mérhetőek is: így lehetővé teszik, hogy egy nehezen megfogható jelenséget mégis formálni és kontrollálni tudjunk a gyakorlatban. A kívánatos értékeknek és viselkedési mintáknak a mindennapokban is meg kell jelenniük, tükröződniük kell abban, ahogyan a munkatársak a

²¹¹ The Group of Thirty: Banking Conduct and Culture : A Call for Sustained and Comprehensive Reform, Group of Thirty, Washington D.C., July 2015 http://group30.org/images/uploads/publications/G30_BankingConductandCulture.pdf (2018.01.09.)

²¹² FSB: Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture: A Framework on Assessing Risk Culture, April, 2014 <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf> és FSB: Principles of an Effective Risk Appetite Framework, November, 2013. http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_131118.pdf (2018.01.09.)

²¹³ FSB: Principles for Sound Compensation Practices, September, 2009. http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_0904b.pdf (2018.01.09.)

munkájukat végzik (akkor is, ha épp nincs jelen egy felettes), ahogy az értékelések, vagy az előléptetések történnek.

A legtöbb bank mostanra eljutott odáig, hogy meghatározza a cég szempontjából legfontosabb értékeket és viselkedési formákat; felülvizsgálta és kiegészítette a magatartási (etikai) kódexét, azonban a legnehezebb feladat még sok helyen hátra van. Az implementáció, azaz az a folyamat, hogy a céges kultúra a szervezet minden szintjén érthető és követhető legyen, sok erőfeszítést kíván a vezető testületek részéről, ugyanis folyamatos elköteleződést és megerősítést igényel a változások nyomán követése mellett. Ehhez a nehéz feladathoz kíván a G30 segítséget nyújtani azoknak a hatékony eszközöknek a bemutatásával, amelyekkel egyes piaci szereplők már sikereket értek el.

A kultúra alakulása szempontjából nagy jelentőségű a szervezetek és a vezetők hozzáállása²¹⁴. Azokban az intézményekben, ahol felismerik, hogy a megfelelő céges kultúra az üzleti modelljük megvalósítása és fenntarthatósága szempontjából is kiemelt jelentőséggel bír, sokkal nagyobb valószínűséggel építik fel a kívánt vállalati kultúrát, mint azok, amelyek az értékek meghatározását és a kódexek kiadását csak kötelező feladatnak tekintik, amivel elkerülhető például a felügyeleti bírság. Ehhez a pozitív hozzáálláshoz azonban a kultúráról való gondolkozást is meg kell változtatni, fel kell ismerni, hogy a pontosan lefektetett értékekhez igazodó viselkedés, a céges kultúra nem egy különálló, megoldandó feladat, hanem a stratégiai sikerek alapvető feltétele.

A javaslatokat részletesen a következő fejezet végén, az etikus működés intézményrendszerén belül tárgyaljuk.

²¹⁴ Lásd: G30 (2012) 12.o.

7. AZ ETIKUS MŰKÖDÉS INTÉZMÉNYRENDSZERE

7.1. Etikai kódex, magatartási kódex

A pénzügyi szektorban egy etikai kódex megalkotása már alapvető vállalatirányítási követelmény, a 6. fejezetben hivatkozott nemzetközi ajánlások és irányelvek is természetesnek veszik a legfontosabb vállalati értékeket bemutató dokumentum meglétét. Az etikai kódex ugyanis a teljes belső szabályrendszer egyik alapidokumentuma, azokat az alapelveket emeli ki, amelyek segítenek a többi szabály értelmezésében: szinte úgy működik, mint egy jogrendben az alkotmány. Az etikai kódexekben megfogalmazott alapértékek – ahogy a G30 általános fókuszú riportjában is láthattuk és ez természetes is, hiszen az emberi alapértékek egyetemesek – sokban hasonlítanak, azonban maguk a kódexek mégis különbözhetnek egymástól. A kiemelt értékeken túl különbség lehet például abban, hogy a kódex mennyire marad meg alapvető szinten, vagy tárgyalja részletesen az egyes elvárt viselkedésmintákat. Ez a két különböző szemlélet sokszor magából az elnevezésből is kitűnik: a részletesebb viselkedési szabályokat megállapító dokumentumot ugyanis többnyire inkább magatartási kódexnek nevezik az intézmények.

Az etikai és a magatartási kódexek között, bár sokszor szinonimaként használjuk a két szót, nem csak a dokumentum hosszában van különbség.²¹⁵ Az etikai kódex a döntésekben irányadó alapelveket fekteti le, sokszor utalva az azok alapjául szolgáló értékekre; a konkrét viselkedési szabályokat azonban más szabályozókra hagyja. Ez utóbbi lehet például a legfontosabb szabályokat magas szinten összefoglaló magatartási kódex, vagy lehet a viselkedési szabályokat külön-külön témakörönként lefedő belső szabályzatok összessége. Az etikai kódex a döntések meghozatalában ad iránymutatást, a magatartási kódex pedig az etikai kódex elveinek bizonyos szituációkra való „lefordítása”. Míg az előbbi a pozitív értékeket állítja értelemszerűen középpontba, az utóbbi inkább tiltásokkal operál. Az egyes elvek több helyen is megjelenhetnek a magatartási kódexben; a jogszerűség általános elve a magatartási kódexekben felhívja mindazon jogszabályhelyeket, amelyek betartása kiemelt fontosságú. A becsületesség, mint alapérték megjelenhet az összeférhetetlenségi helyzetek elkerülésénél vagy éppen az ajándékozási szabályoknál is.

Sokszor felmerül az etikai kódexekkel szemben az a kritika, hogy a megfogalmazott alapelvek túl absztraktak, a gyakorlatban nehezen számon kérhetőek. Általában ez az igény hívja életre a magatartási kódexeket, hiszen konkrét szabályok és tiltások nélkül az alapelveknek nem megfelelő viselkedés alapján a munkavállaló a legkritább esetben lesz felelősségre vonható. A munkajog legalábbis - a következmények alkalmazása előtt - a legtöbb jogrendszerben megköveteli a konkrét szabályszegés bizonyítását.

Az etikai és magatartási kódexek tehát sokszor egymás mellett, egymást kiegészítve léteznek az egyes intézményekben, azonban a tiszta elválasztásra, megkülönböztetésre csak kevés példa van. Inkább keveredik a kétféle szemlélet és cél, és az adja meg a kódexek egyediségét, hogy ezek aránya hogyan alakul.

Annak ugyan nincs jelentősége, hogy a konkrét viselkedési szabályok egy magatartási kódexben, vagy külön szabályzatokban jelennek meg, az viszont kiemelt fontosságú, hogy a munkavállalók számára a követendő viselkedésminták, a részletszabályok is nyilvánvalóak legyenek. Anélkül ugyanis a szépen megfogalmazott elvek érvényesülése semmilyen módon nem biztosított. Az etikus működés viselkedési szabályai a pénzügyi szektorban az utóbbi évtizedekben már részletesen körvonalazódtak, szinte mindenhol felállt a szabályoknak való megfelelésért felelős compliance terület. Ezeket a szabályokat és a kapcsolódó jogintézményeket részletesen a kereskedelmi banki legjobb gyakorlatot elemző 10. fejezetben tárgyaljuk.

²¹⁵ Lásd pl. a különbségekről: Stuart C. Gilman: Ethics Codes and Codes of Conduct as Tools For Promoting an Ethical and Professional Public Service 10-16.o. <https://www.oecd.org/mena/governance/35521418.pdf>

Az etikai kódexek vizsgálata néhány alapvető dolgot elmond ugyan az adott intézményről, azonban csupán az etikai kódexek összehasonlításával koránt sem kapnánk megbízható képet az egyes intézmények etikus működéséről. Jobb közelítést adna a kapcsolódó szabályok, szabályzatok vizsgálata, azonban az elvek érvényesüléséről, az etikus működésről még így is csak nagyon hiányos információk lennének. Szükséges tehát a szabályok mögé is nézni, hiszen a szabályozás nem mindenható eszköz.

7.2. Az alapelvek, sztenderdek és a szabályozás szerepe

A pénzügyi szektorban a viselkedés szabályozására a legtöbb területen alkalmas eszköz a jogszabályalkotás vagy a felügyeleti szabályozás. Ezeknek a területeknek közös jellemzője, hogy világosak az elvárások, az elvárt cselekvés egyértelmű és könnyű szankciókat alkalmazni, ha a szabályoknak nem felel meg az adott személy, vagy szervezet.²¹⁶ Vannak azonban olyan részterületek, ahol sok a bizonytalanság, vagy hiányoznak a pontos fogalmak, meghatározások. Ezekben az esetekben a szabályozás sokszor nem éri el a célját, és előfordulhat, hogy többet árt, mint használ. A nem elég átgondolt, vagy hiányosan, félreérthetően megfogalmazott előírások alkalmazása során ugyanis gyakori a „kreatív jogértelmezés”, a joghézagok kihasználása, a szabályok eredeti célját teljesen figyelmen kívül hagyó, azzal esetleg ellentétes, ugyanakkor a szabálynak (legalábbis szó szerint) szigorúan véve megfelelő gyakorlat. Ezekben a területeken a szabályozás sokszor nem éri el a kívánt eredményt. Ilyenkor érdemes más eszközökhöz fordulni, hiszen sztenderdek kialakításával, az önszabályozás ösztönzésével jó eredmények érhetőek el.

A vállalatirányítás témakörei sem tartoznak egyértelműen az egyik, vagy a másik kategóriába, több területen azonban – mint ahogy láthatjuk például az EBA által a közelmúltban megalkotott iránymutatás témaköreit és konkrét szabályait, vagy az EU a válságot követően megalkotott irányelvek vállalatirányítást érintő kötelező minimumszabályozását – meg lehet fogalmazni világos és emiatt könnyen számon kérhető elvárásokat. Az ott lefedett témakörök és az ismertetett nemzetközi ajánlások között nem véletlen a különbség: a sztenderdek azokat a témaköröket is részletesen tárgyalják, ahol nem létezik egy tökéletes megoldás, hanem bizonyos alapelvek betartásával több fajta megvalósítás is működőképes lehet.

A piaci sztenderdek szükségszerűségét és jelentőségét a legtöbb jogrendszer elismeri, több helyen a piac által megalkotott vállalatirányítási kódexek szervesen beépültek a szabályozási struktúrába. A határ tehát a szabályozás és a sztenderdek között nem éles, sőt, az idő múlásával, a gyakorlatok kikristályosodásával könnyen átkerülhet egy-egy elvárás a sztenderdek világából a szabályozás hatókörébe.

Ahogy a teljes szektor szabályozásában, úgy egyedi szinten, azaz az egyes intézmények szintjén is felmerül egy hasonló kérdés: mi legyen azoknak a területeknek a sorsa, ahol a szabályozás valamilyen oknál fogva nem hatékony, vagy akár egyenesen kontraproduktív? Ahogy később látni fogjuk, az etikus viselkedés területe pontosan ilyen terület: a szabályozás eszközével csak részeredményeket lehet elérni.

7.3. Compliance és üzleti etika

Eleinte az is elég feladatot adott a bankoknak, hogy a pénzügyi intézmény megfeleljen a meglévő jogszabályoknak és a belső szabályzatoknak. Az újonnan felállított compliance területek először a befektetési szolgáltatásokra vonatkozó szabályoknak való megfelelésre ügyeltek, később egyre több rokon terület került az új ellenőrzési funkció alá. A szabályozás területén azóta is egyre bővül a compliance területek felelősségi köre, és extrém esetben az is előfordul, hogy az intézményre vonatkozó összes szabálynak való megfelelésért a compliance terület a felelős.²¹⁷ A válság után ráadásul a szabályok száma ugrásszerűen megnőtt, hiszen a leggyorsabb és legnyilvánvalóbb megoldás az etikátlan és kárt okozó viselkedések megelőzésére egy-egy tiltó szabály bevezetése volt.²¹⁸ Az etikus működés azonban nem

²¹⁶ Lásd: G30 (2015) 25.o.

²¹⁷ Ehhez közelít pl. akár az USA, akár Németország compliance-ről alkotott elképzelése

²¹⁸ Peter Ria, Alan Kolp, Wendy Ritz and Michelle D. Steward: Corporate Ethics Can't be Reduced to Compliance, Harvard Business Review, April 29, 2016

biztosítható önmagában a szabályozás kiterjesztésével, sőt, megvannak a saját kockázatai. Míg a szabályozás kiterjesztése azt az érzetet kelti, hogy kontrolláljuk a helyzetet, a hatóköre ennek a módszernek is korlátozott. Így akár hamis biztonságérzetet is kelthet a bankok vezetőségében a túlszabályozás.²¹⁹

A múlt század vége felé már megkezdődött az a lassú változás, mely az üzleti etikát állította a tudományos kutatások, és ezen keresztül a sztenderdek kialakító nemzetközi szervezetek fókuszába. Ez a folyamat gyorsult fel a válságot követően, miután a szabályozás túlburjánzása nem hozta meg a kívánt eredményt. A viselkedési közgazdaságtan felfutásával és fejlődésével változott meg egyre inkább az etikus viselkedésről való gondolkodás, és ennek következtében helyeződött át a compliance-en belül is a hangsúly a jogszabályi megfelelésről az etikus üzleti magatartásokra, a megfelelő környezet megteremtésére.

A változás alapját az üzleti etika terén a múlt század kilencvenes éveinek közepétől tapasztalható fokozatos paradigmaváltás teremtette meg. A kilencvenes évek előtt az üzleti etika tanulmányozásában a normatív, előíró megközelítés volt az uralkodó, mely arra koncentrált, hogy a vezetőknek és munkavállalóknak hogyan kellene etikusán viselkedniük. Ez a megközelítés tükröződött az akkoriban kiadott etikai és magatartási kódexekben, mely teljes összhangban van a klasszikus, a meglévő szabályoknak való megfelelést vizsgáló compliance nézőponttal, és amelyek azóta is mintaként szolgálnak az újabb kódexek megalkotásához.

Abból a feltételezésből kiindulva, hogy az emberek mindig racionálisan, a szándékaiknak megfelelően viselkednek, és tisztában vannak tetteik következményeivel, könnyű volt meghatározni, hogy egy erkölcsös embernek bizonyos helyzetekben hogyan kellene cselekednie. A vállalati botrányok felelőseit, a „rohadt almákat” ezen az alapon ugyanígy könnyű volt beazonosítani és megbüntetni, a felelősségre vonás kielégítette az átlagemberek „intuitív” erkölcsi érzékét is. Ez a megközelítés azonban nem adott magyarázatot az etikátlan viselkedések széles körére, ugyanis nem csak szándékosan lehet erkölcstelenül viselkedni. A kutatások azt mutatták, hogy egy döntés etikai összetevőjét sokan azért nem látják, mert bizonyos lélektani folyamatok ezt megakadályozzák.²²⁰ Függetlenül attól, hogy ki mennyire erkölcsös, szinte mindenki ki van téve ezeknek a pszichológiai erőknak, és bizonyos körülmények esetén beleesik a csapdába. Olyan teszünk, ami a saját erkölcsi érzékünknek és a számunkra legfontosabb értékeknek is ellentmond, és ráadásul többször ezt észre sem vesszük.

Ez a megállapítás a kiindulópontja a „viselkedési etika” szükségszerűségének, ugyanis ahhoz, hogy megértsük, hogy ez hogyan történhet meg, szükség van egy, a viselkedést nem előíró, hanem leíró, „behaviorista” megközelítésre: annak a vizsgálatára, hogy valójában mi is történik ezekben a szituációkban, milyen folyamatok játszanak szerepet az egyes döntések meghozatalában.

A viselkedési üzleti etika, mint új kutatási terület megszületése két mű megjelenéséhez köthető,²²¹ az egyik a fent már hivatkozott, Messick és Tenbrunsel szerkesztésében 1996-ban napvilágot látott összefoglaló munka, a másik egy 2003-ban publikált, de szintén a kilencvenes években végzett kutatásokra támaszkodó könyv.²²² A szakma jeles képviselői által megírt 1996-os könyv bevezetőjében kifejezetten szerepel, hogy megszületését a szerkesztők azon meggyőződése inspirálta, hogy a pszichológia és a

²¹⁹ De Nederlandsche Bank: Supervision of Behaviour and Culture, Foundation Practice and Future Development, 2015 29.o.

https://www.dnb.nl/binaries/Supervision%20of%20Behaviour%20and%20Culture_tcm46-334417.pdf

²²⁰ Lásd pl: Messick, David M., A. E. Tenbrunsel (Eds): Codes of Conduct: Behavioural Research into Business Ethics, New York: Russel Sage Foundation, 1996

²²¹ Lásd: de Cremer, David, Ann E. Tenbrunsel (Eds.): Behavioural Business Ethics: Shaping an Emerging Field, Routledge, Taylor and Francis, 2012 21.o.

²²² Lásd: Trevino L.K. and Weaver, Gary: Managing Ethics in Business Organisations Stanford Business Books; 2003

viselkedési közgazdaságtan területén végzett kutatások eredményei az üzleti etika tanulmányozása szempontjából is relevánsak lehetnek.

A viselkedési, pszichológiai kutatások azt támasztják alá, hogy csakúgy, mint más területeken, döntéseinket etikai kérdésekben sem kizárólag a racionális, tudatos folyamatok befolyásolják; sokszor döntünk intuitív módon, szinte automatikusan. Mióta Daniel Kahneman²²³ 2011-ben Nobel díjat kapott a viselkedési közgazdaságtannal foglalkozó munkájáért, mely éppen a lassabb, racionális döntésekért felelős és az intuitív gyors döntéseket támogató gondolkodási módok jellemzőit hasonlítja össze, a szélesebb szakmai közönség is komolyan veszi a viselkedési pszichológia kutatásait. Az automatikus cselekvés irányába ható faktorok vizsgálata rávilágít a kritikus helyzetekre; és a kísérletek eredményei alapján már érthető, hogy miként hozhat bármelyikünk hibás döntést olyan szituációkban, melyek ezt kifejezetten elősegítik. A legtöbb erkölcsileg megkérdőjelezhető döntés tehát nem az erkölcstelen egyéneknek, a „rohadt almáknak” tudható be (bár nyilvánvaló, hogy vannak ilyen esetek is), hanem annak a közegnek, azoknak a feltételeknek, melyek lehetővé teszik, hogy az etikai vonatkozásokat figyelmen kívül hagyva döntsünk.

Éppen ezért kiemelkedő az intézmények szerepe a megfelelő, etikus, becsületes viselkedést támogató közeg megteremtésében. A korábbi megközelítéssel ellentétben nem elegendő az erkölcstelen „bűnösök” felelősségre vonása és eltávolítása, a szabályszegő viselkedésnek ugyanis általában szervezeti, kulturális okai is vannak. Ahhoz, hogy hasonló esetek ne forduljanak elő, figyelmet kell fordítani a vállalati értékekre, attitűdökre, nyelvezetre és a viselkedési mintákra, azaz összességében a vállalati kultúrára. A vállalati kultúra szerepét és a szervezet teljesítményére gyakorolt hatását, ezek összefüggéseit a kétezres évek óta már nagyszámú tanulmány vizsgálta. Ma már nem kétséges, hogy a kultúra szervezetre gyakorolt hatása jelentős.

A legtöbb helyen a már bevezetett vállalati compliance programok, melyek a szabályszegések megelőzésére és a szabályszegők megbüntetésére koncentrálnak, a fentiek miatt már egyre inkább túlhaladottá válnak. A szabályok és eljárások megalkotása, a kapcsolódó oktatási és monitoring feladatok, egy anonim bejelentési rendszer működtetése, vagy éppen a megfelelő szankciók következetes alkalmazása ma már alapkövetelmény. Vitathatatlan, hogy egy szilárd alapokon álló és jól artikulált compliance stratégia és megvalósítására tett fent említett erőfeszítések szükségesek egy szervezet etikus működéséhez, azonban a mindennapokban felmerülő etikai jellegű kérdésekre kizárólag ezekkel az eszközökkel nem kaphatunk megfelelő választ. ²²⁴ Sokszor elhangzik, hogy ami jogszerű, az etikus is, azonban számtalan példát tudunk olyan esetekre, ahol ez távolról sem igaz.

A compliance-et előtérbe állító megközelítés az elrettentésre épít; a nem elfogadható cselekedetek felderítésére és az elkövetők megbüntetésére helyezi a hangsúlyt. A kilátásba helyezett szankciók azonban nem feltétlenül érik el a hatást, sokszor inkább ellenállást váltanak ki a munkavállalók körében, főleg akkor, ha az előírások homályosak, vagy a szabályokat a munkavállalók bevonása nélkül, felülről erőltetik a szervezetre. A compliance programok sok helyen a vezetőség „felelősségbiztosításai”, ²²⁵ és többnyire nem alkalmasak a szabályszegések valódi okainak beazonosítására. Ha részben el is érik a céljukat, akkor sem nyújtanak útmutatást ahhoz, hogy hogyan kellene kiemelkedő munkát végezni, nem segítenek a követendő magatartás bemutatásában. ²²⁶ Ez utóbbihoz pontosan meghatározott értékrendszer és az ahhoz illeszkedő vállalati kultúra kialakítása szükséges.

7.4. A vállalati kultúra formálásának eszközei

²²³ Kahneman, Daniel: Gyors és lassú gondolkodás, HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2013

²²⁴ Bővebben erről a témakörrel lásd: Lynn S. Paine : Managing for Organisational Integrity, Harvard Business Review, March-April, 1994

²²⁵ Paine (1994)

²²⁶ Paine (1994). The Limits of a Legal Compliance Program című fejezete.

Önmagában az etikai kódex megléte nem teszi etikussá egyik szervezet működését sem, azonban jó kiindulópont az etikus gyakorlatok megvalósításához. Az etikai kódexek alapelvi szinten a vállalat legfontosabb értékei mentén határozzák meg a viselkedés főbb szabályait, a szabályok érvényesülését azonban egyrészt a sokszor elkülönülő szabályzatban helyet kapó részletesebb szabályok, a szankciórendszer, a kapcsolódó oktatási tevékenység, másrészt a teljes szervezet működését átható vállalati kultúra határozza meg.

Ez utóbbi, az etikus vállalati működés a gyakorlatban ugyanakkor nehezebben vizsgálható, mint az egyes szabályok megléte, azonban van néhány olyan ismerv, amelyek segítségével jól közelítő képet kaphatunk.

A korábban részletesen ismertetett vállalatirányítási elvek kisebb része foglalkozik közvetlenül a vállalati kultúrával, nagyobb részt olyan ajánlásokat találunk, amelyeknek más témakör a fókusz. Ez utóbbiaknak is van azonban kulturális vetülete. Ha például a döntéshozatal témakörére koncentrálnak a vállalatirányításon belül, az vizsgálható a döntéshozatali folyamat szervezeti és eljárási keretrendszerén keresztül, de vizsgálható a ténylegesen követett mechanizmus, a szereplők viselkedése és az azokra ható faktorok alapján is. Ez utóbbi módszerrel jó képet kaphatunk az intézményben elfogadott és általános viselkedési mintákról, azaz a céges kultúráról.

7.4.1. A kultúra megerősítésére vonatkozó specifikus ajánlások

Először az előbbi kategóriába eső példákat ismertetünk, tehát a kifejezetten a vállalati kultúrára vonatkozó ajánlásokat vesszük sorra. Az ajánlások az egyes bankoknál tapasztalt kihívásokra adott válaszként születtek meg, így a kihívásokhoz kapcsolva mutatjuk be őket. Így jobban látszik az egyes javaslatok, ajánlások jelentősége.

Még azok közül a bankok közül is, akik szerencsésen kimaradtak az eddigi botrányokból és hagyományosan kifejezetten odafigyelnek a vállalati értékekre és ez tükröződik is az etikai kódexükben, nagyon sokan küszködnek kihívásokkal, amikor a vállalati kultúrán szeretnének változtatni. A G30 által készített ajánlás²²⁷ majd ötven jelentős pénzügyi intézmény interjújából vonta le a tanulságokat, megkérdezve a pénzügyi szektor szereplőit szerte a világon. A legtöbb problémát az intézményeknek az okozza,²²⁸ hogy a kulturális változás teljes szervezetet átható beépülése hosszú időt, sokszor éveket vesz igénybe. Azokon a területeken, ahol nagyon nagy az információs aszimmetria az ügyfelek és az őket kiszolgáló dolgozók között, például a befektetési szolgáltatásokat közvetlenül nyújtó területeken, még nehezebb az etikus működést beépíteni a napi gyakorlatba. Sok problémát okozhat ezenkívül a nemzetközi leányvállalatok eleve is másféle kulturális közegének az új vállalati kultúrához való igazítása; egy nagyobb cégcsoportban az egységes vállalati kultúra megteremtése szinte lehetetlen. A kihívások között szerepel, hogy hacsak nem fogalmazza meg a cég nagyon pontosan a viselkedési elvárásokat, nem ad megfelelő visszajelzést lehetőleg a közvetlen felettes, akkor a munkavállalóknak nehézséget okoz az absztrakt értékek lefordítása a konkrét mindennapi szituációkra. Sokszor nehéz megvalósítani a felülről lefelé irányuló következetes implementációt, ezekben az esetekben sérülhet a bizalom, és a dolgozók a hierarchia alsóbb szintjein inkább cinikusan állnak majd a vállalati értékek kinyilatkoztatásához.

Nagy jelentősége van a kulturális változtatások végrehajtásában, hogy milyen a vezetés általános hozzáállása a témához. A közelmúltban azok a bankok tudták sikeresen formálni a vállalati kultúrájukat, amelyekben a változást a szervezet gazdasági életképességének fenntartásához is szükségesnek tartották. Azok, akik csak a negatívumok, pl. compliance költségek, bírságok, vagy ügyfélkártérítések elkerülése érdekében vezettek be változásokat, sokkal kisebb sikereket értek el.

²²⁷ G30 (2015): Banking Conduct and Culture; a fejezet erre a riportra támaszkodik elsősorban.

²²⁸ Lásd: G30 (2015) 29-30.o.

A hatékonyságban tapasztalt óriási különbségek miatt az elsődleges cél az lenne, hogy változzon meg a bankok kultúráról való gondolkodása, a kulturális kérdések váljanak az üzleti modell központi elemévé és az ezen a téren tapasztalt problémák megoldásában az intézmények a fenntartható gazdasági fejlődés lehetőségét lássák. Ehhez egyfajta hangsúlyeltolódás szükséges a menedzsment vezetői feladataiban, és többek között az, hogy a nem kívánt magatartások szankcióit következetesen, a szervezet minden szintjén egyaránt alkalmazzák és ezek az intézkedések kellő nyilvánosságot kapjanak.

Az intézményeknek a vállalati kultúrára és a céges értékeknek megfelelő konzisztens működésre és dolgozói viselkedésre saját stratégiájuk elválaszthatatlan részeként kellene tekinteniük. Minden banknak van ma már számos dokumentuma, kihirdetett értékrendje, etikai elvei, „missziója”, stratégiája és működési elvei. Az igazi kihívás tehát nem ezek megalkotása, hanem ezek összehangolása, és a bennük foglalt alapelvek következetes érvényesítése. Az intézmények minden tevékenységében és belső kommunikációjában érzékletesen tükröződnie kellene az értékekkel kapcsolatos üzeneteknek, és szükség lenne olyan eljárásokra, melyeken keresztül a hiányosságokat szabadon lehet a vezetőség tudomására hozni. Az eljárásokat kiegészítendő, a menedzsment tagokat érdemes felkészíteni arra is, hogy milyen módon fogadják konstruktívan az ezeken a csatornákon beérkező kritikákat, és hogyan tudnak felépíteni egy belső rendszert, melyen keresztül hatékonyan lehet reagálni az esetleges problémákra.

Függetlenül attól, hogy ki melyik általános hozzáállást – tehát a pozitív, vállalati kultúrát a stratégia központi elemének tartó, vagy az inkább negatív, szankciókat elkerülő hozzáállást - képviseli, a buktatók ugyanazok. A riport négy kategóriába sorolva elemzi a nehézségeket és az azokra adható lehetséges válaszokat. A G30 tanulmány szerkezetétől eltérően ebben az elemzésben az egyes kihívásokat a javasolt, vagy az esettanulmányokban bemutatott megoldásokkal együtt mutatjuk be.

1. A vezetői irányítás és felelősség

Ahhoz, hogy a vezetők minél jobban irányítsák a szervezetet és az esetlegesen nem megfelelő tevékenységükért később felelősségre vonhatóak legyenek, elsődlegesen szükséges, hogy a szervezet egy jól megfogalmazott és kihirdetett stratégiával, vízióval rendelkezzen, és ezekhez szorosan kapcsolódóan alakítsa ki a kívánt szervezeti kultúrát és az annak megfelelő tevékenységi, viselkedési és kockázati sztenderdeket. A vezető testületek – azaz elsősorban a felügyelő bizottságok és a menedzsment tevékenysége felett felügyeleti funkciókat is ellátó igazgatóságok – iránymutatása alapján, felügyelete és kritikája mellett a menedzsment az, akinek felelnie kell a vállalati kultúra megvalósításáért.

Az implementáció azonban több ponton is megakadhat. Bár a legtöbb intézmény már felismerte a jelentőségét, sokszor a vezető testület mégsem fordít kellő figyelmet a szervezeti kultúrára, vagy nem áll elég pragmatikusan a kérdéskörhöz. Nehézségek adódhatnak a fogalmak, vagy az értékelés mutatószámainak pontos meghatározásában; a felelősségi körök sokszor nem határolhatóak el egyértelműen, nincs elegendő idő a kulturális témák vizsgálatára, vagy nem világos, hogy ha tényleges változást szeretne a vezetőség, a szervezeten belül mely témákra kellene koncentrálni. A leggyakoribb problémák közé tartozik, hogy a board-on, illetve egyes bizottságain belül is kérdéses lehet a munkamegosztás, hiszen a teljes szervezet viselkedését érintő témaköröknél egyaránt érintett lehet a kockázati, a HR, a javadalmazási vagy az audit bizottság.

A válságot követően a pénzügyi intézményekben a vezetők javadalmazásában csak minimális (maximum 10-20%-ot elérő) csökkentéseket hajtottak végre annak ellenére, hogy nyilvánvaló szervezeti kulturális hiányosságok voltak a szervezetekben, melyek a cégek jó hírnevének, reputációjának is sokszor elképesztő méretű károkat okoztak. Ez a hozzáállás azt az üzenetet közvetíti, hogy a profit, a pénzügyi teljesítmény előrébb való, mint a követendő értékek és az etikus működés, mely nagyon ellentmondásosan hat az egész cég működésére, hátráltatja a megfelelő kultúra kialakítását.

További implementációs problémát jelenthet a középvezetői réteg hozzáállása, ugyanis ezen a szinten általában a felülről jövő kultúrával kapcsolatos elvárások ellenére is – ha azok valamennyire is bizonytalanok, vagy nem elég erőteljesek – a profitabilitás az elsődleges szempont: a hagyományos, tervteljesítéshez kötött teljesítmény áll mindenek felett. Ez különösen igaz akkor, ha az adott intézmény nem a pénzügyi terveknek megfelelően teljesít. Minél nagyobb a teljesítmény-nyomás a szervezetben, a többi szempont annál hátrébb kerül: a hierarchia alján ilyenkor már más szempont általában nem is érvényesül.

A vezetői irányítás szempontjából a negyedik hátráltató tényező az a már korábban is említett jelenség lehet, hogy a nagyobb intézmények vagy vállalatcsoportok esetén nagyon különböző az egyes területek, vagy csoporttagok kulturális változásra való hajlandósága. Általában is annál nehezebb egy program egységes végrehajtása, minél nagyobb a szervezet, de vannak a változásnak olyan szegmensei is, amelyek különösen ellenállóak a változással szemben. Az egyes nemzetközi bankcsoportok sokszor távoli országokban, eltérő kulturális közegekben alapítanak leányvállalatokat, és az eleve is meglévő különbségeket a különböző anyanyelvi közegek tovább bonyolítják. Ha van is egy egységesen használt nyelv, a nem anyanyelvi beszélők az egyes fogalmakat teljesen különbözően értelmezhetik, tehát külön figyelmet kell fordítani a fogalmi eltérésekre. Ez rendkívüli módon megnehezíti egy egységes vállalati kultúra kialakítását.

Azt, hogy a vállalaton belül az értékek érvényesülésére és a viselkedési mintákra az intézmény kellő figyelmet fordítson, a vezető testületeknek kell biztosítaniuk. Ezt a feladatot már több intézményben is igen komolyan veszi a vezetés, az elmúlt időszakban több jó gyakorlat is kialakult. Az ajánlott megoldások közül a legfontosabbakat emeljük ki:

Elsődleges, hogy a board kellő időt fordítson a vállalati kultúra érvényesülésének vizsgálatára, egyáltalán érzékeny legyen a céget fenyegető reputációs kockázatokra. Elkerülhetetlen például a téma folyamatos napirenden tartása, és a menedzsment team felelősségének kimondása a „tone from the top”, azaz a szervezetben a vezetői példamutatás teljes körű megvalósulásáért.

Ha a testület kifejezetten odafigyel a kívánatos értékrend meghatározására, hatékonyan felügyeli a menedzsment erőfeszítéseit, és a tagok maguk is a megfelelő viselkedést tanúsítják, akkor a board eleget tesz a minimális követelményeknek, és sikerül lefektetni a vállalati kultúra megváltoztatásának kereteit.

Jó gyakorlat a közös, kívánatos *vállalati értékek meghatározására*, ha az valóban közösen, minden érintett, vagy legalábbis minden érintett csoport bevonásával történik. Ezzel biztosítható ugyanis, hogy a teljes szervezet minél inkább azonosulni tudjon a végeredménnyel. A megfogalmazás is sokat számít: egyértelmű, más nyelvre is könnyedén átültethető és a kulturális különbségeket is figyelembe vevő fogalomrendszerre van szükség. Nagyon sokat segít a pontos értelmezésben, ha viselkedési példák, szituációkon keresztül sikerül bemutatni a legfontosabb vállalati értékeket, így minden munkavállaló könnyedén felmérheti azt is, hogy az általa természetesnek gondolt viselkedés miben tér el a kívánt mintától.

A *hatékony felügyelet biztosításához* érdemes az felügyelő bizottság²²⁹ ügyrendjében rendelkezni arról, hogy a kapcsolódó feladatokat maga a testület, vagy az egyik bizottsága látja-e el. A felügyelet pontos megvalósításának szabályait is érdemes lefektetni, bár nehezíti a feladatot, hogy a különböző területeken különböző folyamatokat és tevékenységeket kell áttekinteni, tehát nincs egy univerzális megoldás. Kulcsfontosságú, hogy az egyes ellenőrzési feladatokért való felelősségi körök legyenek egyértelműek, akár a board tagok, akár egy kifejezetten e célból létrehozott bizottság, akár több bizottság megosztva

²²⁹ Arra a vezető testületre vonatkoznak a megállapítások, amely felügyeleti funkciót lát el a menedzsment felett, az igazgatóság és felügyelő bizottság ebben az összefüggésben felcserélhető.

vállalja a feladatot. Az igazgatóság jóváhagyása legyen szükséges a legfontosabb, vállalati kultúrákat érintő dokumentumok, az etikai kódex, a magatartási kódex, vagy éppen a visszaélés bejelentési politika elfogadásához. Ezeknek a dokumentumoknak egyértelműen tartalmazniuk kell az elvárt viselkedéseket. A kapcsolódó kommunikáció során az igazgatóság ragadjon meg minden alkalmat arra, hogy demonstrálhassa a legfontosabb értékek jelentőségét, és azt, hogy a felső vezetés ezek szerint az értékek szerint végzi a munkáját.

Az FB lásson el egyfajta kulturális monitoring tevékenységet, figyelembe véve az intézmény stratégiáját és üzleti modelljét. A monitoring tevékenységhez tartozzanak hozzá a vezérigazgatóval folytatott rendszeres, a saját és a vezérigazgató közvetlen beosztottjai teljesítményének értékeléséről folytatandó megbeszélések is.

Az FB gondoskodjon továbbá arról, hogy a vezérigazgató és a felső vezetés többi tagja kifejezetten és látványosan támogassa a vállalati értékeknek és viselkedési előírásoknak való megfelelést. Ehhez szükséges a megfelelően súlyos konzekvenciák kilátásba helyezése és a nagy horderejű, vagy visszatérő esetekben annak következetes alkalmazása.

A menedzsment számos nehézséggel néz szembe: a feladat végrehajtáshoz ugyanis elengedhetetlen a teljes cég beható ismerete, az egyes folyamatokban rejlő kockázatoktól kezdve a változásnak jobban ellenálló területek beazonosításáig. Minden intézményben vannak olyan kisebb területek vagy szubkultúrák, ahol elfogadottabb az egyéni érdekeket a vállalati érdekek elé helyezni - ezekre a területekre különös figyelmet kell fordítani. Sokszor az ügyfelekkel foglalkozó területek egészen más viselkedési szabályokat követnek, mint a beszállítókkal, céges partnerekkel szoros kapcsolatban lévő területek - ez is kihívásokat jelenthet a kulturális változások megvalósításában. Nem feltétlenül kell azonban minden problémával önállóan szembenézni, van rá példa ugyanis, hogy a menedzsment támogatására kulturális off site-okat szerveznek féléves rendszerességgel, ahol mód, és főleg elegendő idő van a felmerült problémák közös megbeszélésére.

A vezérigazgató feladatai közé tartozhat egy olyan folyamat kialakítása, mely a bank reputációjának teljes körű időszakonként esedékes felülvizsgálatát biztosítja. Ennek a felelőse lehet például a más szektorokból már ismert márkaépítésért felelős felső vezető, egy ún. „Brand Management Officer”, aki a felmérések elvégzését követően ajánlásokat fogalmaz meg az esetleges hiányosságok kiküszöbölésére, a kockázatok kezelésére a menedzsment számára.

1. Teljesítménymenedzsment és ösztönzők

A kulturális változás sehol sem biztosítható a javadalmazási rendszer teljes felülvizsgálata nélkül. A teljesítményértékelésben helyet kell biztosítani a kívánatos magatartások értékelésének; olyan teljesítmény kiírást kell alkalmazni, mely kifejezetten hangsúlyt helyez arra, hogy a dolgozók a vállalati értékek mentén dolgozzanak az üzleti célok elérésén. Egy ilyen teljesítménymenedzsment rendszer kialakítása azonban nem egyszerű. Az első problémakör abból adódik, hogy nehezen határozhatóak meg olyan indikátorok, amelyek az objektív megítélésben segítséget nyújthatnának, nem könnyű megfogni azokat a teljesítmény mérőszámokat, melyek a kívánt vállalati kultúrának megfelelő magatartásról adnának információt. A becsületesség, megbízhatóság, őszinteség, vagy a felelősségteljes magatartás, mint követendő érték szinte minden bank magatartási kódexében szerepel, azonban ezeknek a személyes kvalitásoknak az objektív, „számszerűsíthető” értékelése mindenhol nehézségekbe ütközik.

Nagyon vegyes képet mutat az is, hogy a vállalati értékek milyen mértékig kerülnek bele a teljesítményértékelésekbe. Általában nehézséget okoz az egyes dolgozók viselkedésének megítélése, hiszen kevés az olyan adat, melyből a viselkedésre objektívan is lehet következtetni, és – ahogyan már az előzőekben láttuk – a középvezetői réteg erre a tényezőre nem fordít túl nagy figyelmet. Az esetleges

viselkedési anomáliák így a javadalmazásban nem feltétlenül tükröződnek, sokszor csak az adott, problémás esetben történik kisebb csökkentés, de nincs egy átfogó stratégia a hasonló helyzetek kezelésére. Így a legtöbb intézmény elszalasztja azt az egyedülálló lehetőséget, hogy az éves teljesítményértékelést felhasználja a megfelelő viselkedési kultúra kialakítására.

Ha van is következménye az egyes viselkedéseknek, gyakoribb, hogy a szabályozás vagy a belső kommunikáció csak a szabálysértések negatív következményeit taglalja. A pozitív minták nem kapnak sem eszmei, sem különösebb anyagi elismerést, holott komoly motiváló erő rejlene abban, ha a magatartási kódexekben lefektetett minimum szabályok felett teljesítő, kiemelkedően viselkedő kollégák érdemeit a cégek díjaznák. A hibákra koncentráció, a negatív következménnyel fenyegetés egyébként is csökkenti a „bejelentési kedvet”: kevesebb szabályszegő viselkedés derül ki egy olyan közegben, ahol a munkatársak a retorzióktól félnek. Ez is közrejátszik a negyedik gátló tényező kialakulásában; a kollégák sokszor inkább félrenéznek, nem akarják a közvetlen kollégáikat „beárusítani”.

Az általános megoldás papíron nagyon egyszerűen hangzik: legyen a javadalmazási rendszerekkel szemben alapvető követelmény, hogy ne jutalmazza az olyan magatartásokat – legyenek akár mennyire előnyösek a cég számára anyagilag –, amelyek egy bizonyos elvárási szintet nem teljesítenek. Ezt a szintet a vezetés a cég által legfontosabbnak ítélt értékek mentén határozza meg, és az elvet következetesen kell érvényesíteni. Ennek megvalósításához szükséges egy olyan értékelési szisztéma, mely objektív ismérvek alapján képes meghatározni, hogy az adott viselkedés elfogadható, vagy már túl van azon a határon, amit a vállalati kultúra megenged. A bankoknak zero toleranciát kell hirdetniük bizonyos viselkedések vonatkozásában, azonban nem elég csupán a már megtörtént esetekre reagálni. Egy olyan proaktív magatartás vezet csak eredményre, mely az esetlegesen tapasztalt szabályszegések előfordulását más területeken is felméri, szigorú következményeket alkalmaz, és a belső - ha a helyzet olyan horderejű, akkor külső - kommunikáció keretében az esetekről tájékoztatást ad.

A minimum elvárásokon túlmutató viselkedések elismerésére érdemes egy külön belső politikát kialakítani: az a munkatárs, aki nehéz szituációkban is a vállalat érdekeinek megfelelően döntött, aki a csábító körülmények ellenére is betartotta az etikai szabályokat, kapjon elismerést.

A javadalmazási rendszerben legalább 50%-os súllyal essen latba az, hogy az üzleti eredményeket milyen módon érte el az adott vezető vagy munkatárs, és olyan teljesítmény-elvárásokat kell meghatározni, amelyek még véletlenül sem ösztönzik a munkatársakat etikátlan viselkedésre. Az eltúlzott értékesítési célok, vagy bizonyos termékek értékesítésének kiemelt ösztönzése könnyen vezethet oda, hogy a munkatársak a cél eléréseért elsősorban a saját érdekeiket és nem az ügyfelek érdekeit részesítik előnyben.

Mivel az etikus viselkedések megítélése mindenképp több mérlegelést kíván, mint a számszerű célok megvalósulásának nyugtázása, érdemes a feletteseket erre a feladatra kifejezetten felkészíteni. A viselkedések értékelésére az idők folyamán célszerű egy minél teljesebb körű indikátor listát felállítani. A mutatók származhatnak külső forrásból is: például sokat segíthet a sajtómegjelenések vizsgálata, ügyfél-elégedettség kutatások és a panaszkezelési rendszer adatainak elemzése, vagy a kereskedelmi bankok esetében a felügyeleti megállapítások. A belső források közül célszerű igénybe venni a humánpolitikai terület által végzett munkavállalói értékeléseket, vagy a második védelmi vonal (belső ellenőrzés, compliance, kockázatkezelés) által végzett vizsgálatok eredményeit. Minden banknak, vállalatnak a saját szervezetehez legjobban illeszkedő mutatókat érdemes vizsgálnia, azonban általánosságban elmondható, hogy minél több indikátort vesz figyelembe az intézmény, annál pontosabb eredményekhez jut vizsgálatainak során.

A magatartási kódexbe ütköző viselkedésekről a jelenleg szokásosnál lényegesen nyíltabban kell tájékoztatni a szervezetet, és a kommunikációra sokkal nagyobb figyelmet kell fordítani. A jó példákat ugyanúgy meg kell osztani, mint a rosszakat.

A személyes teljesítményértékelésekre a bank vezetésének kiemelt figyelmet kell fordítania. A működő megoldások jellegzetessége, hogy a közvetlen felettes mellett a vezetők értékelésében részt vesz a felső vezetés, az igazgatóság egy tagja is - ezzel kiválóan demonstrálható, hogy a legfelső szinten is komolyan veszik a vállalati kultúrához illő viselkedést. Van olyan intézmény is, ahol a menedzsment egy kétnapos rendezvény keretében - a megkapott portfóliók alapján - körülbelül száz igazgató teljesítményét értékeli. A lényeg az, hogy a szervezet a teljesítményértékelési rendszere minden munkatársi/vezetői szinten fordítson figyelmet a vállalati értékeknek megfelelő viselkedés értékelésére is.

2. Munkahelyi oktatások, kiválasztás, előmenetel

A munkavállalók oktatásának, fejlesztésének és a kinevezések gyakorlatának részének kell lennie az etikus magatartás, a követendő értékekhez igazodás kívánalmának. Ez azonban sok helyen nem valósul meg olyan formában, ahogy az kívánatos lenne.

Az egyik legnagyobb nehézséget az okozza, hogy a kinevezési eljárások és a fejlesztési programok során a bankok az etikus viselkedést egyáltalán nem veszik figyelembe. Ahol ez, a vállalati kultúra szempontjából lényeges faktor mégis bekerül a vizsgálandó elemek közé, ott sincs különösebb jelentősége annak, ha valaki kiemelkedő ebben a tekintetben. Inkább a megfelelt-nem megfelelt különbségtétel az uralkodó, így nem nagyon van lehetőség pozitív példákat állítani a többi munkavállaló elé.

A kritériumrendszer még akkor sem nyilvános, ha létezik is – így ahelyett, hogy átláthatóan és a szervezeten belül egységesen értékelnék a kollégák vállalati kultúrához igazodó viselkedését, inkább ad hoc ítéletek születnek. Így nem világos az érintettek számára, hogy ez a tényező mekkora szerepet játszik az előmenetelükben, nem kap különösebb hangsúlyt az értékeknek megfelelő magatartás. Hiába hangoztatja a vezetőség az értékekhez igazodás jelentőségét, ha ez nem tükröződik az előmeneteli rendszerben. Ilyen esetekben fokozatosan visszaáll a régi rend, és az értékelők a korábbi teljesítménymutatókhoz térnek vissza.

Szinte minden bankban létezik már egyfajta etikai tréning, de a legtöbb helyen ez egy különálló modul; az etikai tudatosság oktatása nem épül be szervesen a szervezet egyéb, szakmai tréningjeinek a tananyagaiba. A tréningek eredményességéről nem készül felmérés, nem valósul meg az utókövetés. Így nem lesz arról információ, hogy mennyire sajátították el a munkatársak a tanultakat, másrészt nem veszik annyira komolyan a képzést a munkatársak, mint amennyire ezt a téma fontossága indokolná. Az is gyakran előfordul, hogy ha külső tanácsadó, vagy a compliance terület munkatársa tartja a tréninget, hogy a szabálykövetés és a szankciók állnak a tananyag középpontjában; holott a jó gyakorlatok bemutatása sokkal hatékonyabban változtatja meg a hozzáállást. Ha a tréning esetmegbeszélést és konkrét, az adott intézmény életéből vett példákat is tartalmaz, és az adott üzleti terület vezetőjének a közreműködésével valósul meg, a sikerráta lényegesen magasabb lesz.

Kevés intézmény vezetett még be olyan felvételi eljárást, amely során felmérhetné, hogy a jelentkező és az intézmény mennyire illik össze szervezetkulturális szempontból. A bankok többsége az interjú folyamatban erre nem koncentrálna, sem úgy, hogy elmondaná a jelentkezőknek a konkrét – viselkedéssel kapcsolatos – elvárásait, sem úgy, hogy felmérné, hogy a leendő kolléga megfelel-e ezeknek az elvárásoknak. Ez a probléma még hangsúlyosabb azokban az esetekben, amikor egy-egy beilleszkedni képtelen, etikátlan magatartást tanúsító alkalmazott később egy másik intézményben próbál szerencsét és okoz nagyon hasonló károkat, mint korábban. Nem született még megoldás erre a többek által felvetett

problémára, hiszen jogszabályi rendelkezés hiányában az adatvédelmi aggályok megakadályozzák, hogy az intézmények figyelmeztessék egymást a potenciális kárt okozó jelentkezőkre.²³⁰

Nyilvánvaló, hogy a felvetett problémák kiküszöbölésében segít egy jól felépített oktatási-fejlesztési szisztéma, és egy olyan kiválasztási és előmeneteli rendszer, mely hangsúlyosan veszi figyelembe az etikai és kulturális szempontokat. A jól felépített oktatási program olyan tréningekből áll, amelyek bemutatják, hogy mit jelent a mindennapi gyakorlatban a vállalati értékeknek megfelelő magatartás, az etikuss viselkedés. Nagyon sok szituáció tartozik az ún. „szürke zónába”, azaz egyáltalán nem egyértelmű, fekete vagy fehér, hogy az adott helyzetben mit kellene tennie a dolgozónak.

Az, hogy az adott cégen belül ki fut be karriert, ki menetel szinte akadálytalanul felfelé a ranglétrán, nagyon jól mutatja, hogy milyen tulajdonságokat, milyen viselkedéseket támogat az adott szervezet. A javadalmazási rendszer mellett az előléptetési lehetőség a másik legfontosabb motiváló tényező, ezért érdemes kihasználni ezt a lehetőséget, és olyanokat támogatni az előmenetelben, akik a mindennapok során példamutatóan, az intézmény által legfontosabb értékeknek megfelelően működnek. Nem minden vezető van felkészülve azonban arra, hogy ilyen szempontú értékeléseket végezzen, és a sokszor rendkívül bonyolult helyzetekben is biztonsággal megértesse a kollégákkal, hogy hogyan kellene viselkedniük. Érdemes erre a feladatra felkészíteni a vezetőket: a szükséges hozzáállás és tapasztalat akár szerepjátékokon keresztül, akár esetmegbeszélő tréningeken megszerezhető.

A munkavállalói tréningekkel kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy minden olyan kezdeményezés, amely egy viselkedés megváltozását célozza, csak akkor lehet sikeres, ha az új viselkedési minta rögzítése viszonylag hosszabb időn keresztül, meghatározott gyakorisággal ismétlődik. Hiába tanulunk valamiről, ha nincs módunk megismételni, gyakorolni a tanultakat, akkor az szinte teljesen pusztába kiáltott szó marad.²³¹ Azok a fejlesztési programok, amelyek a résztvevők viselkedési mintáinak megváltoztatását célozzák, lényegesen különböznek a tényeket, adatokat ismertető oktatásoktól. Ez egyrészt tartalmukban mutatkozik meg, hiszen az adott terület gyakorlatából vett példák, a különböző kérdéses helyzetek megbeszélése nélkül szinte értelmetlennek tűnnek ezek a képzések. Másrészt az előadók személye miatt, hiszen a felettes, vagy egy „példakép”, azaz egy olyan munkatárs, aki kiemelkedően teljesít ebben a tekintetben, sokkal hitelesebb és emiatt hatásosabb ebben a szerepben, mint egy külső, ismeretlen előadó.

A toborzási és előléptetési folyamatokban érdemes figyelembe venni a szervezeti kulturális faktorokat, és biztosítani a sokszínűséget, hiszen a sokféleség az egyik garancia arra, hogy hosszútávon is sikerül kulturális változásokat elérni.

3. A belső védelmi vonalak rendszere

A vállalati kultúrára alakításában a kapcsolódó magatartási szabályrendszer mellett fontos szerepet kapnak a nehezebben kikényszeríthető sztenderdek, alapelvek. Ezek érvényesülésének az ellenőrzése ugyanúgy a bankok belső védelmi vonalai feladatai közé tartozik, mint a jogszabályi előírások vagy a belső szabályzatok betartásának felügyelete. Azonban ez sem könnyű feladat; a védelmi vonalak szerepének átgondolása során a bankok általában többféle kihívással is szembesülnek.

Az első védelmi vonal, azaz az üzleti területeken dolgozó munkatársak feletteseinek a felelőssége a dolgozók magatartásbeli hiányosságaiért ugyan minden intézményben egyértelmű, ez a felelősség azonban a gyakorlatban ritkán valósul meg maradéktalanul. A kulturális problémák kezelése legtöbbször már csak az esemény után merül fel, és többnyire a compliance terület feladatává válik ahelyett, hogy a

²³⁰ G30 (2015) 37. o.

²³¹ A kutatások azt mutatják, hogy ismétlés nélkül az adott anyag 90%-a vész kárba, egy héten keresztüli gyakorlással 30, két héten keresztüli ismétléssel pedig 60%-ra emlékszik egy átlagos felnőtt a hallottakból. (Lásd G30 (2015). 51. o.)

potenciális problémákat a munkahelyi vezetők előzetesen beazonosítanak, és a megelőzésre koncentrálnak. Ez több szempontból is hátrányos az intézmény számára. Ez a fajta kívülállás megkérdőjelezi a kulturális, etikai elvárások fontosságát: a compliance területre támaszkodás óhatatlanul is a szabályszegésre fókuszál a pozitív minták helyett, a problémák beazonosítása túl későn következik be. Problémaként jelentkezik a magatartás szankcionálásánál, hogy a közvetlen felettesek szerepe háttérbe szorul, így a szankció kevésbé lesz személyre szabott, sőt, sokszor a jogi területek bizonyítási aggályai miatt a szankció el is marad, így a felelősségre vonás az általános megelőzésben kisebb szerepet kap.

A második védelmi vonal szerepe az etikai ügyek megelőzésében és kezelésében még kevésbé kifarrott. A legtöbb szervezetben nincs egy kijelölt felelős terület vagy személy (pl. etikai officer) a nem megfelelő viselkedések kezelésére, hanem a második védelmi vonal területei között létezik egyfajta – sokszor ad hoc - felelősség-megosztás. A kockázatkezelés, a compliance, a bankbiztonság, a humánpolitikai terület vagy a jogi területek mind szerepet kaphatnak az egyes esetek megoldásában. Egyre több helyen a compliance terület lesz az „első az egyenlők között”, a humánpolitikai terület akkor kap csak vezető szerepet a folyamatban, ha a vezetőség az újabb modellt alkalmazva stratégiai partnerként, tanácsadó funkcióként tekint a területre.

Ha a viselkedési és kulturális sztenderdek betartásának ellenőrzéséért a compliance funkció válik az első számú felelőssé, az az ott dolgozókat jelentős kihívás elé állíthatja. A terület történeti kialakulása során ugyanis az elsődleges compliance feladat bizonyos jogszabályi előírásoknak való megfelelés ellenőrzése, monitoringja volt. A tevékenység kereteinek bővülése sem hozott más fókuszot, a compliance terület dolgozóival szembeni elvárások az ellenőri feladatokhoz igazodtak. Az etikus viselkedés elvárása azonban nem mindig fordítható le egyértelmű viselkedési szabályokra, a szürke viselkedési zónák megítélése speciális készségeket, más eljárást, más attitűdöt kíván meg.

A multinacionális bankok az előzőekben említett problémákon túl azzal is szembesülnek, hogy a helyi előírások és a központ által megállapított globálisan alkalmazni kívánt sztenderdek nem mindig vannak teljes összhangban. A kultúrával kapcsolatos felügyeleti elvárásoknak nincs egy olyan egységes kerete, mint a prudenciális, vagy szolvenciára vonatkozó elvárásoknak, így a lokális elvárások akár jelentősen is eltérhetnek az anyavállalat által meghatározottaktól.

A fenti kihívásokra már születtek hatékony válaszok: a riport négy intézmény követendő példáját is említi egy-egy esettanulmányban. A legfontosabb üzenetek egyike, hogy az üzleti területek menedzsmentje, azaz az első védelmi vonal felelőssége legyen elsődleges a viselkedési sztenderdek betartásáért. Emellett a második védelmi vonal feladatai egyértelműen legyenek az egyik területre - ez lehet akár a compliance, a HR, vagy akár a kockázatkezelés terület - delegálva, és a terület vezetője legyen tagja a menedzsmentnek. Rendkívül fontos, hogy a kijelölt terület folyamatos együttműködésben álljon a többi ellenőrzésben szerepet játszó területtel, és a munkatársak kapjanak meg minden olyan képzést, amely segíti őket a nem egyértelmű, komplex esetek megítélésében és kezelésében, valamint az üzleti területek támogatásában. Ha létezik egy követendő, az érintett területek feladatait és felelősségi köreit tartalmazó folyamatleírás, az nagyban meg tudja könnyíteni és gyorsítani a felmerülő helyzetek megoldását.

Fontos, hogy bármelyik terület is lesz végül a téma fő felelőse, az ott dolgozóknak meglegyenek mindazok a készségei, amelyek a viselkedések megváltoztatásában és az összetett erkölcsi dilemmák eldöntésében segítségükre lehetnek. Az egyik pénzügyintézetnél például viselkedéssel foglalkozó pszichológusokat is felvettek a compliance munkatársak közé, és a többi compliance szakértőt is rendszeresen továbbképzik annak érdekében, hogy alkalmasak legyenek a kulturális és viselkedéssel kapcsolatos compliance feladatok elvégzésére.

A jó gyakorlatok között szerepel egy olyan visszaélés-bejelentési rendszer működtetése, amely lehetővé teszi, hogy a kollégák bármilyen hátrány vagy retorzió nélkül, bizalmasan, akár anonim módon bejelentést

tehessenek az etikailag megkérdőjelezhető gyakorlatokról és esetekről. A megfelelő eskalációs folyamatok és egy üzleti területektől független kijelölt felelős (egy etikai officer vagy akár egy ombudsman) nagy segítséget tudnak nyújtani a rendszer működéséhez.

A belső szankciók alkalmazásának gyakorlata változtatásra szorul, hiszen azokban az esetekben, ahol a compliance szabályok megsértése nem bizonyítható, de a viselkedés nyilvánvalóan az etikai elvekbe, vagy a vállalat által fontosnak tartott értékekbe ütközik, az esetek többségében a jogi területek javaslatára a munkajogi szabályok miatt nem született szankció. A munkajogi pert ugyanis pl. egy etikai elvek megsértésére alapozott perben, ha konkrét szabályszegést nem tudtak volna bizonyítani, a bankok minden bizonnyal elvesztették volna. Vannak azonban olyan intézmények, ahol a cél érdekében vállalták ezt az anyagi kockázatot, és egy sokkal agresszívebb álláspontra helyezkedtek. Ezekben az intézményekben nem csak azokat fenyegette az elbocsátás, vagy a bónusz-megvonás veszélye, akik nem az elvek és sztemderdek szerint viselkedtek, hanem azokat is, akik tudtak erről, és mégsem tettek semmit. Az érintett munkavállalók ugyan – mint ez várható volt - sikeresen megtámadták a munkaviszonyuk megszüntetéséről szóló döntést, azonban ez a vezetői hozzáállás egyértelművé tette a többi dolgozó számára, hogy hol a határ és emiatt hosszabb távon jelentős viselkedés-formáló hatással járt. Ez a fajta zéró tolerancia ugyan rövidtávon a perköltségek miatt anyagi áldozatokkal jár, azonban hosszabb távon megtérülhet. Ehhez a témakörhöz kapcsolódik az elbocsájtott munkavállalók más bankok általi alkalmazása. Ezt a problémakört már a felvételi folyamatok oldaláról körüljártuk, de az elbocsájtó szervezet oldaláról is meg lehet közelíteni. A jogrendszerek többségében ugyanis az etikai szempontból problémás munkavállalókról a felmondás indoka jelenleg nem átadható, azonban a probléma nagysága miatt már felmerült egy felügyelet, vagy bankok által vezetett nyilvántartás ötlete.

Az etikai ügyek adatai alapján, azok elemzésére támaszkodó IT megoldások is jó szolgálatot tehetnek; a big data-val foglalkozó vállalatok már nyújtanak olyan szolgáltatást, mely a szervezetnél, vagy akár más szervezeteknél vagy szektorokban korábban előfordult esetek jellemzői alapján előre képes jelezni az esetleges veszélyeket.

Problémák fakadhatnak abból is, ha a sztemderdek és szabályok érvényesülését ellenőrző területek az üzleti folyamatoktól elzárva, teljesen elkülönülten dolgoznak. Nehezen tud a compliance munkatárs megfelelő tanácsot adni egy etikai dilemma eldöntéséhez, ha nem ismeri a szituáció minden oldalát, ha nem látja a tevékenység teljes környezetét. Az üzleti területen dolgozó munkatársak sem értik meg feltétlenül elsősre a compliance szempontokat, ezért érdemes a két terület közötti kapcsolatot szorosabbá tenni. Jó megoldás lehet például egy belső rotációs program, ahol a kollégák megismerhetik egymás munkakörülményeit és szempontjait, és ez nagyban segítheti a szervezeti kultúra terjesztését is.

A harmadik védelmi vonal szerepével kapcsolatban hangsúlyozni szükséges, hogy mint minden más területen, a végső ellenőrző funkciót a kultúra érvényesülése és az etikus viselkedési elvárások betartásának területén is a belső ellenőrzés látja el.

Javaslat: Amennyiben készül a vállalati kultúrára vonatkozó felmérés, az esetleges hiányosságok kiküszöböléséhez, a kívánatos kultúra megerősítéséhez jó támpontot adhatnak az itt ismertetett módszerek és eljárások, javasoljuk, hogy a változások kidolgozásakor a releváns ajánlásokat vegyék figyelembe.

7.4.2. A kultúra szerepe az általános vállalatirányítási elvek érvényesülésében

A döntéshozatal példáján keresztül jól látható lesz, hogy a társaságirányítási elvek technikainak tűnő ajánlásai is elősegíthetik egy megfelelő vállalati kultúra kialakítását, hiszen ezek a keretek megteremtik az alapjait egy jól és átláthatóan működő, etikus vállalati gyakorlatnak. Az már magán a szervezeten múlik, hogy ezeket a kereteket milyen részletszabályokkal tölti ki, és hogyan segíti elő a megvalósulásukat.

Az igazgatóságok, felügyelő bizottságok működésének keretszabályai központi helyet foglalnak el minden társaságirányítással foglalkozó nemzetközi szervezet ajánlásában, a jogszabályokban és az önszabályozó dokumentumokban is. A vezető testületek döntéshozatala régóta az érdeklődés középpontjában áll, hiszen a vállalatokat érintő legfontosabb kérdések ezeken a fórumokon dőlnek el. A hatékony és megalapozott döntéshozatalt, mely a megfelelő vállalati kultúra egyik lényegi eleme, azonban sok tényező gátolhatja. Ezek között vannak strukturális, eljárási tényezők, és vannak a résztvevők viselkedésén alapuló faktorok. Többek között jelentősége lehet annak is, hogy hány tagból áll a vezető testület, milyen az összetétele, a tagok megfelelő időt szánnak-e a feladataikra és a munkájukhoz szükséges információkat időben és megfelelő minőségben kapják-e meg. A Bázeli Bizottság ajánlásában²³² a kezdetektől fogva az egyik legfontosabb alapelvként szerepel, hogy alapvető követelmény az igazgatóság (felügyelő bizottság) döntéseinek megalapozottsága objektivitása és jól informáltsága. (Pl. 2. elv, illetve 61. pont.)²³³ A megfelelő döntéshozatal kívánalmait (többek között: konstruktív kritika, érdek összeütközések kizárása, transzparens döntéshozatal) az első három alapelvben részletesen is tárgyalja az ajánlás.

A holland felügyelet az általa készített banki viselkedést és kultúrát elemző tanulmányának „különös részében” a döntéshozatallal kapcsolatos elvárásai közül két alapvető tényezőt emel ki:²³⁴ a kiegyensúlyozottság és a következetes döntéshozatal kívánalmát. Egy döntés akkor kiegyensúlyozott, ha az összes érintett, tehát nem csak a részvényesek, hanem a dolgozók, az ügyfelek, a beszállítók, sőt bizonyos esetekben a tágabb közösség rövid és hosszú távú érdekeit és az egyes kockázatokat egyaránt körültekintően mérlegeli és figyelembe veszi a döntéshozatali eljárás során. Következetesnek pedig akkor tekinthetjük a döntéshozatalt, ha illeszkedik a hosszú távú stratégiai célokhoz.

A pénzügyi szektorban a fenti elvárásoknak megfelelő döntéshozatali eljárások rendkívül összetettnek, komplexnek bizonyulhatnak, ráadásul a vezetők sokszor hiányos információkra támaszkodva hoznak döntéseket. Ezen kívül árnyalja a képet, hogy a legfontosabb döntéseket nem egyének, hanem testületek hozzák, így a csoportos döntéshozatal előnyeivel, de legfőképp hátrányaival is tisztában kell lennünk. Széleskörű kutatási anyag áll arról rendelkezésre, hogy a csoportok hatékony döntéshozatalához elengedhetetlen egy jól strukturált eljárás, melynek célja az információk összegyűjtésének megkönnyítése, elemzése és mérlegelése. Azonban ha meg is teremtjük a megfelelő feltételeket, a viselkedési döntésmélet számtalan példát tud hozni arra, hogy a racionális döntéshozatalt a gyakorlatban milyen tényezők gátolhatják.

Ha tehát egy szervezetben a döntéshozatali mechanizmust kívánjuk vizsgálni, a racionális, szabályozott döntési keretrendszer vizsgálata mellett ki kell térnünk a tényleges döntéshozatali eljárásra, a bevont személyek magatartására és az adott csoportra jellemző dinamikákra is. Az emberi interakciók ugyanis legalább olyan fontosak egy hatékony döntési folyamatban, mint a végiggondoltan lefektetett szabályok. A strukturális és viselkedési tényezők tehát egyaránt fontosak, ezek közül a következőkben azokat vesszük sorra, amelyeket a holland felügyelet is értékel a vizsgálata során.

A strukturális elemek közül a holland felügyelet dokumentuma hármat emel ki: az egyes szerepekhez kapcsolódó elvárások egyértelműségét, a teljes résztvevői kör bevonódásának szintjét és az információk minőségét. Mindhárom elem fontos része a nemzetközi ajánlásokban megfogalmazott elvrendszernek, emiatt a hivatkozások között jelöljük is a bankszektorra vonatkozó ajánlás érintett pontjait. Érdemes közelebbről is megvizsgálni azonban ezeket a területeket, hiszen a kulturális különbségek elsősorban a részletszabályokban és a gyakorlati működésben mutatkoznak meg.

²³² BCBS (2015)

²³³ Jelenleg: Principle 2: „They should [...] be able to exercise sound, objective judgment about the affairs of the bank.” point 61 : „The chair should ensure that board decisions are taken on a sound and well informed basis.”

²³⁴ De Nederlandsche Bank (2015) 107.o.

A csoportok akkor nyújtanak általában jó teljesítményt, ha a csoporttagok szerepe és felelőssége az adott feladat megoldásában egyértelműen meghatározott, ezt az elvárást a nemzetközi ajánlások is tartalmazzák.²³⁵ A pénzügyi intézmények vezető testületeinél – legalábbis a holland tapasztalatok alapján – ez a fajta egyértelmű elhatárolás nem valósul meg hiánytalanul. A dokumentumok alapján elvégzett elemzések és a személyes interjúk tapasztalatai is azt támasztották alá, hogy a feladat- és felelősség megosztás sok helyen nem egyértelmű.

Az ajánlásokban az is szerepel,²³⁶ hogy a döntéshozó testületek különböző tudásbázissal és tapasztalattal rendelkező tagokból álljanak, hiszen így biztosítható, hogy több szempontot is figyelembe vesznek majd a végső döntés kialakításakor. A sokszínűség valóban számos előnnyel jár, amennyiben minden tag ténylegesen aktívan részt vesz a döntéshozatalban. Ennek biztosítása azonban külön erőfeszítést igényel, ahogyan az is, hogy a testület a különbözőségekből fakadó esetleges hátrányokat is tudja kezelni. Azt is érdemes közelebbről megvizsgálni, hogy az egyes tagokon kívül az érintett területek képviselői (pl. kockázati terület, compliance) részt vettek-e a folyamatban, és volt-e lehetőségük azt ténylegesen befolyásolni, illetve a testület figyelembe vette-e a véleményüket.

Alapvető elvárás,²³⁷ hogy a testületek részére átadott döntés előkészítő anyagok, információk kellően részletesek és pontosak legyenek. Ez azonban önmagában még nem elegendő. Szükséges az is, hogy olyan módon prezentálják azokat az üléseken, hogy minden tag számára (tehát azok számára is, akik az adott témának nem szakértői) érthető legyen, és az előterjesztés tartalmazza a döntési alternatívákat és azok várható következményeit.

A viselkedési tényezők közül a csoportműködés mintázatait, és a kritikus észrevételek megfogalmazásának gyakoriságát és következményeit érdemes vizsgálni.

A csoportos döntéshozatalnál kiemelkedő jelentősége van annak, hogy a kisebbségi vélemények egyáltalán napvilágra kerülnek-e, és milyen fogadtatásra számíthatnak – például annyira erős-e a konszenzusra törekvés, hogy az esetleges ellenvéleményt a tagok meg sem fogalmazzák. Lényeges továbbá, hogy előfordul-e olyan eset, hogy a tagok addig még nem ismert információkkal járulnak hozzá a döntéshozatalhoz, vagy azt feltételezik, hogy az ő birtokukban lévő információ mindenki számára elérhető. A harmadik érdekes kérdéskör a konfliktusok jellegét érinti: megmarad-e a konfliktus a tények és információk szintjén, vagy személyes jelleget is vesz; léteznek-e szabályok a konfliktusok, ellentétek kezelésére; és a csoport biztonsággaal kezeli-e a konfliktusos szituációkat – ezek mind olyan kérdések, amelyek segítenek megismerni a csoportdinamikát.

Lényeges kérdés, hogy előfordul-e konstruktív vita az üléseken, van-e például egy speciális eljárás a kritikus hangok becsatornázására. Vannak ugyanis olyan technikák, amelyekkel elő lehet segíteni, hogy az uralkodó véleménnyel nem teljesen egyező vélemények is napvilágot lássanak. Ilyen például „az ördög ügyvédje” szerep szándékos kiosztása egy tagra, vagy az ún. szcenárió tervezés, mely a különböző jövőbeli kimenetek beazonosításában nyújthat nagy segítséget.

Fontos az előzőekben említetteken kívül, hogy az ülést levezető elnök vezetői stílusa támogatja-e a tagokat az aktív részvételben, az esetleges ellenvélemények megfogalmazásában, vagy a saját véleményét megerősítő álláspontok kapnak csak figyelmet. A támogató vezetői stíluson kívül az is sokat segíthet, ha sikerül csoportnormává tenni az ellenvélemények felvetésének és megvitatásának támogatását.

²³⁵ Lásd pl. BCBS (2015) 88. „The organization and procedures and decision-making of senior management should be clear and transparent and designed to promote effective management of the bank. This includes clarity on the role, authority and responsibility of the various positions within senior management, including that of the CEO.”

²³⁶ BCBS (2015) 48. „The board should be comprised of individuals with a balance of skills, diversity and expertise, who collectively possess the necessary qualifications commensurate with the size, complexity and risk profile of the bank.”

²³⁷ Pl. BCBS (2015) 90.

Érdeemes annak is utána járni, hogy vannak-e ellenvélemények, kisebbségi álláspontok, vagy általában egyhangú határozatokat fogad el a testület. Ha az ülések biztonságos, bizalmi környezetben zajlanak, akkor egy tag sem érzi majd kellemetlennek eltérő véleménye ismertetését.

Ezeken a kérdéseken kívül kiemelkedő jelentőségű az is, hogy az egyes témák megtárgyalása milyen mélységben történik, minden lényeges elemre sor kerül-e, az előnyöket és a hátrányokat átfogóan mutatják-e be az előterjesztők.

Javaslat: Amennyiben a vállalati kultúra felmérését kezdeményezik, hasznos lehet egy választott aspektus, pl. a döntéshozatali mechanizmusok részletes elemzése, ehhez nyújt ez az alpont támpontokat.

7.5. A vállalati kultúra felmérése, kulturális mutatók, a reputáció²³⁸

A vállalati kultúráról a legtöbb információt a személyes tapasztalat adja. A vezetőknek annál teljesebb képe lesz a vállalati közegről, minél több időt töltenek – nyilván az ésszerű határok között – az intézmény különböző területein; vagy minél többet találkoznak – lehetőleg informális keretek között – az alsóbb szinten dolgozó kollégákkal. Erre számtalan jó gyakorlat létezik, a középvezetők igazgatósági tagok általi mentorálásától kezdve az „álruhás” próbavásárlásokig.

Ha azonban kevésbé szubjektív módon szeretnénk képet kapni egy szervezet kulturális helyzetéről, akkor az ún. kulturális mutatókat érdemes szemügyre vennünk. Ezeket, mint a vállalati működés gyakorlati ismérveit, azonban sajnos nem lehet a szervezetektől függetlenül, mindenki számára egységesen alkalmazhatóan meghatározni, a környezettől függ ugyanis, hogy az adott szervezetnél melyik mutatónak lesz egyáltalán relevanciája, és melyik milyen súllyal esik latba. A környezeti, befolyásoló tényezők közül megemlíthető például a vállalat történeti fejlődése, a politikai vagy szabályozói környezet, a piaci szektor, a verseny szintje, vagy éppen a működés helyszínén uralkodó kulturális normák rendszere.

A tradicionális mutatószámok, mint a munkavállalói fluktuáció adhatnak egy támpontot, azonban a tényleges kulturális állapotokat a kvalitatív információk tudják csak megmutatni. Az utóbbi időszakban a digitális megoldások már lehetőséget adnak nagy adatbázisok elemzésére; ezek az eszközök jól kiegészíthetők a korábban alkalmazott fókuszcsoportos, vagy a munkavállalói interjúkra épülő kutatásokat.

A vállalati kultúra értékelésekor szükséges egy jó viszonyítási alap, egy jó benchmark meghatározása is, hiszen a különbségek nem feltétlenül a hiányosságokra vezethetőek vissza. Lehetséges, hogy egy másik ország vállalatának bizonyos mutatói a kulturális különbségek miatt térnek el a vizsgált szervezetétől. Ha megvan a viszonyítási alap, akkor több lehetséges irányba is elindulhatunk; több olyan szervezeti egység is van ahol a rendelkezésükre álló információkból a szervezeti kultúrára vonatkozó következtetéseket is le lehet vonni. A legtöbb releváns adathoz a szervezetek humánpolitikai területe fér hozzá, és sokszor a szervezeti kultúra vizsgálatához a szakértelem is ezen a területen összpontosul. A munkavállalói elégedettségi vagy elkötelezettségi felmérések ma már elég elterjedt eszköznek számítanak. Ha megfelelőek a kérdések és a dolgozók úgy érzik, hogy őszintén válaszolhatnak, a felmérések eredményei nagyon jó kiindulási pontot adhatnak a vizsgálathoz. Előfordul, hogy a felmérés kiegészítésére a cégek egy kisebb munkavállalói körben mélyinterjút készítenek, vagy gyakrabban mérik fel az egyes témakörökkel kapcsolatos véleményeket, attitűdöket. Sok információt megtudhatunk a szervezeti kultúráról az ún. exit interjúk anyagából: a távozó kollégák ugyanis többnyire sokkal nyíltabban beszélnek az esetleges problémákról. Ezen kívül a HR terület rendelkezésére állnak a javadalmazási adatok, mely struktúrája értékes adatokat szolgáltat arról, hogy a gyakorlatban milyen viselkedéseket ösztönöz a cég, és ez összhangban áll-e a kultúrát alakítani kívánó célkitűzésekkel. Hasznos következtetéseket lehet levonni

²³⁸ Az alfejezet a Financial Reporting Council: Corporate Culture and the Role of Boards, (July 2016) című riportja alapján készült.
<https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Corporate-Culture-and-the-Role-of-Boards-Report-o.pdf> (2018.01.09.)

ezen kívül a tréning-eredményekből, a kinevezéssel vagy a toborzással kapcsolatos döntési folyamatokból, vagy akár a munkavállalói sokszínűségéből.

A compliance terület, vagy a védelmi vonalak bármelyik területe ugyancsak számos olyan adat birtokában lehet, melyekből könnyen levonhatóak a kultúrára vonatkozó következtetések. Általában ezekhez a területekhez fut be a visszaélés-bejelentési vonal minden panasza, első kézből értesülnek a felügyelet által kiszabott bírságok okairól, az etikai kódex rendelkezéseinek megsértéséről, és általában minden, nem megfelelő viselkedésről.

A szervezeten kívüli források is segíthetnek kulturális indikátorként: az ügyfelek elégedettségének felmérése, vagy az általuk benyújtott panaszok elemzése fényt deríthet a hibás gyakorlatokra. A beszállítók is jelezhetnek problémákat, de a sajtón vagy a közösségi médián keresztül is felmérhetjük, hogy hogyan áll a cég hírneve, reputációja.

Javaslat: Az esetleges vállalati kultúrát érintő vizsgálatban javasoljuk, hogy az itt említett releváns módszerek, kulturális mutatók közül minél többet próbáljanak a felmérésbe beépíteni.

8. A KÖZPONTI BANKOK SPECIÁLIS HELYZETE

8.1. A válság előtt

A kereskedelmi bankok és a központi bankok fő funkcióikban nyilvánvalóan különböznek, azonban felépítésükben, eljárásaikban, döntési mechanizmusaikban sok a hasonlóság. Néhány ma is működő központi bank annak idején magánkézben lévő kereskedelmi bankból nőtt ki, és bizonyos részben még ma is magántulajdonban van. Ezekben az esetekben a történeti fejlődés több hasonlóságot mutat a kereskedelmi bankok fejlődésével, azonban ez a ritkább eset. A központi bankok többsége ma már tisztán állami tulajdonban van, és így a különbségek is nagyobbak lehetnek. Azt, hogy a különbözőségek ellenére miért érdemes a kereskedelmi bankok gyakorlatát megvizsgálni és a központi banki folyamatok változtatásai során példaként figyelembe venni, a 10. fejezet bevezető gondolatai között fejtjük ki.

Különbségek természetesen nem csak a kereskedelmi bankok és a központi bankok között léteznek. Az egyes központi bankok működésében, funkcióiban is jelentős eltérések lehetnek; a különböző történelmi fejlődés és az eltérő gazdasági és politikai környezet mind az eltérések irányába hatottak. Ezek a különbözőségek nyilvánvalóan nehezítik az összehasonlítást. A vállalatirányítási gyakorlaton belül azonban vannak olyan területek, amelyekre kevésbé hatnak a speciális környezeti tényezők, amelyeket viszonylag állandónak tekinthetünk egy adott korszakban. Ilyen terület lehet például a különböző nemzeti bankok etikai kódexe és az etikus működést segítő intézkedéseik és megoldásaik, melyek lényegesen nem térhetnek el egymástól. Az etikai kódexek hasonlóságait és különbözőségeit a 9. fejezetben fogjuk részletesen megvizsgálni.

Az első ilyen intézmény²³⁹ megalakulása óta az egyes intézmények is sokat változtak: jelentősen bővült a gazdaságban betöltött szerepük, kiegészültek a funkcióik. A központi bankok funkcióinak és ennek következtében az irányítási modelljeinek változását általában a súlyosabb gazdasági válságok generálták,²⁴⁰ a múlt század 70-es, 80-as éveinek magas inflációja például a központi bankok egyik fontos céljává tette az árstabilitás elérését. A legutóbbi pénzügyi világválság a korábbiakhoz hasonló, általános hatással járhat, mostanra már körvonalazódtak is azok a változások, amelyek a válság tanulságainak levonása után szinte minden érintett bank funkcióit érinthetik. Ezek közül talán az elsődleges, hogy a pénzügyi stabilitás elősegítése egyre fontosabb központi banki céllá válik szerte a világon.

A speciális helyzet tehát nehezíti az összehasonlítást a más szervezetek által alkalmazott megoldásokkal, azonban vannak olyan társaságirányítási kérdéskörök, amelyekkel minden központi banknak foglalkoznia kell. A Nemzetközi Fizetések Bankja még 2009-ben készített egy átfogó riportot a tagállami központi bankokat érintő legfontosabb társaságirányítási témakörökről,²⁴¹ nyolc fejezeten, majdnem kétszáz oldalon keresztül tárgyalva azokat a kérdéseket, amelyeket minden intézménynek valamilyen módon meg kell válaszolnia. A fejezetek közül a kockázatkezeléssel és a menedzsment struktúrával kapcsolatos témaköröket kifejtők²⁴² érintik leginkább az etikus működés kérdését, azonban az általános megjegyzések közül is érdemes néhányat kiemelni - ezek ugyanis átfogó képet adnak az utóbbi időkben tapasztalható központi banki trendekről.

8.2. Általános trendek

A válság során az egyes központi bankok által alkalmazott megoldások a középpontba állították azt a kérdést, hogy a központi bankoknak milyen szerepet kellene betölteniük a válságok megelőzésében, kezelésében és megoldásában. Még nem látható egyértelműen, hogy a változó szerepek ténylegesen

²³⁹ Sveriges Riksbank 1668

²⁴⁰ Lásd: Bank of International Settlements (2009): Issues in the Governance of Central Banks, May, 2009. ISBN: 92-9197-791-8 (online) <https://www.bis.org/publ/othp04.pdf> (2018.01.22) Preface

²⁴¹ BIS (2009)

²⁴² 8. 9. fejezetek

hogyan hatnak majd az egyes intézmények formálisan meghatározott céljaira és feladataira, de néhány vállalatirányítási kérdéskör már most az előtérbe került.

A pénzügyi stabilitás elősegítéséről, mint új központi banki funkcióról még ma is élénk vita zajlik, de a legtöbb központi bank valamilyen formában betölti ezt az új szerepet. Azonban ha el is fogadjuk ezt az új funkciót, akkor is nagyon sok nyitott kérdés marad a gyakorlati megvalósítással kapcsolatban. Ezek közül kettőt érdemes kiemelni. Egyrészt a pénzügyi stabilitással kapcsolatos döntéshozatal eltér a monetáris politika alakításától, másfajta szakértelmet és másfajta, gyorsabb és folyamatos reagálást igényel; ezen kívül kifejezetten fontos ebben a folyamatban a más szereplőkkel történő együttműködés. Ha eldől a vita és a központi bankok vállalják magukra ezt a feladatot, tisztázni kell, hogy milyen újfajta mechanizmusokra és szakértőkre lesz emiatt az új funkció miatt szükség. Másrészt ez a feladat sok, eddig nem tapasztalt pénzügyi és reputációs kockázattal is együtt jár, ezeknek a kezelésére új megoldásokat kell majd kidolgozni.

A modern központi bankok céljai között tehát manapság általában már a monetáris politika alakítása mellett szerepel a pénzügyi stabilitás biztosítása. Érdekes kérdésként merül fel ezzel kapcsolatban, hogy ennek keretében a központi bankokhoz milyen felügyeleti feladatokat rendelnek az egyes államok.

8.3. A nem pénzügyi kockázatok kezelése

Mivel a központi bankok reputációja kiemelt fontosságú, a kockázatvállalási hajlandóságuk általában igen alacsony. Az újabb kockázatkezelési technikák azonban az utóbbi időkben lehetővé tették, hogy a túlzott óvatosság helyett a központi bankok is sokkal tudatosabban nyúljanak a működésükben rejlő kockázatokhoz. A kereskedelmi bankok felügyeletében is részt vevő intézményeknél megfigyelhető az az igény is, hogy a Bázeli Egyezményeknek megfelelő formális keretrendszer kiépítésével közelítsék kockázatkezelési struktúrájukat a kereskedelmi bankokéhoz.

A három nagy kockázati terület, a pénzügyi, a működési és a politikával kapcsolatos kockázatok vezethetnek elsősorban a központi bankok hírnevének sérelméhez. Ilyen értelemben a reputációs kockázatok csak másodlagosak, azonban a központi bankok szempontjából mégis a reputációs kockázatok kezelése a legfontosabb. A központi bankoknak ugyanis óriási a szerepe a teljes pénzügyi rendszerbe vetett bizalom fenntartásában.

A reputációs kockázatok kezelésének elsődleges módszere – éppen a fent említett „másodlagosság” miatt – az eredendő kockázatok megfelelő kezelése. Ezekben a módszerekben kívül speciális kockázatkezelési eszköztár áll rendelkezésre az etikus működés biztosítására és a compliance problémák kezelésére; ugyanis ezek azok a területek, amelyek önmagukban is lényeges reputációs kockázatokot hordoznak. A kockázatkezelés szempontjából az is rendkívül sokat számít, hogy a bekövetkezett események után milyen intézkedéseket tesz és milyen kommunikációt alkalmaz a bank.

A reputációs kockázatok kezelése több szempontból sem egyszerű. A központi bankok magas elfogadottsága és presztízse miatt ugyanis a közvélemény elvárásai sokszor lényegesen magasabbak az intézményekkel szemben, mint amit a tényleges előírások megkívánnának. Előfordulhat, hogy a közvélemény az egyes bankokkal szembeni vitás ügyekért is a központi bankot teszi felelőssé, függetlenül attól, hogy annak sem feladata, sem módja nem volt a vitába beavatkozni. Magas bizalmi szintre van szükség azokban a szituációkban is, amelyekben az egyes feladatok végrehajtása valamilyen módon a központi bank érdekeit is érinti.²⁴³ Ezekben az esetekben elég a gyanú árnyéka is ahhoz, hogy nagy károkat szenvedjen az intézmény hírneve. A média ezen kívül olyan intézkedésekért is felelőssé teheti a központi

²⁴³ Mexikóban például a makrogazdasági statisztikák összeállítása került át egy független intézményhez, miután felmerült a gyanú, hogy a nemzeti bank a saját érdekeinek megfelelően manipulálta adatokat. (BIS (2009). 158. o.)

bankokat, melyre nincs különösebb ráhatásuk. Ennek kiküszöbölésére jó gyakorlat lehet a média képviselőivel folytatott rendszeres kapcsolattartás, a folyamatok ismertetése.

Az intézmények jó hírnevében az etikai szempontból megkérdőjelezhető magatartások tudják a legnagyobb kárt okozni, emiatt ezeknek a kockázatoknak a kezelésére szinte kivétel nélkül minden központi bank nagy figyelmet fordít. Az alapvető értékeket és az elvárt magatartásokat általában etikai, vagy magatartási kódexek megalkotásával fektetik le; a reputációs kockázatok kezelésére azonban ezen kívül is több eszköz áll rendelkezésre.²⁴⁴ Kanadában például a dolgozók tudatosságának növelésére helyezik a hangsúlyt, minden üzleti tevékenység kockázatának értékelésekor ki kell térni a reputációs kockázatokra. Hasonló módszert alkalmaznak Brazíliában is: ott az új projektek indulása előtt ebből a szempontból is nézik a megvalósíthatóságot. A fenti módszerek mellett elterjedt a panaszügyek vizsgálata; néhány intézmény pedig közvélemény kutatókat is alkalmaz, hogy megtudja, mennyire ismeri és mennyire értékeli az általuk végzett munkát a közvélemény.

A kockázatkezelés és a belső ellenőrzési terület, vagy még általánosabban a második és harmadik védelmi vonal szigorú elválasztása a kereskedelmi bankok esetében már uralkodó gyakorlat, és a központi bankok esetében is ez a tapasztalható trend. Ha nem is valósul meg a teljes függetlenség, az esetleges érdekkonfliktusok kezelésére több módszer is létezik. Előfordulhat például, hogy a kockázatkezelési vagy compliance funkciót külső auditorok ellenőrzik.

8.4. A válság után

A Nemzetközi Valutaalap 2016-ban egy munkaanyagot adott ki „A központi bankok társaságirányítása és a nem pénzügyi kockázatok kezelésének szerepe” címmel²⁴⁵ - a következőkben ennek a munkaanyagnak a lényegesebb megállapításait ismertetjük.

A központi bankok vállalatirányítási témakörei közül talán a nem pénzügyi kockázatok vizsgálata kapta korábban a legkisebb figyelmet, azonban a legutóbbi világválság új szempontokat is behozott a közgondolkodásba, megnőtt ennek a területnek a fontossága. Ugyanazok a következtetések, melyek a nemzetközi vállalatirányítási sztenderdek felülvizsgálatához vezettek, nyilvánvalóan a központi bankokra is hatással voltak.

A vállalati kultúra jelentősége ugyanúgy felértékelődött, a vezető testületek hatékony döntéshozatalának vizsgálatában ugyanúgy szerepet kaptak a viselkedés-elméleti szempontok. A csoportos döntéshozatal ugyan a monetáris politikával kapcsolatos döntések miatt már a válság előtt is az érdeklődés középpontjában állt, ez az érdeklődés azonban most más témakörökre is kiterjedt. Korábban is tapasztalhattuk, hogy a testületek döntéshozatala pontos szabályok hiányában inkább a résztvevő személyek és a szokások befolyása alatt alakult, és csak az elmúlt években merült fel az igény a testületek munkájának elfogulatlan értékelésére.²⁴⁶ Egyre fontosabbá válnak a vezetők nem kifejezetten szakmai kvalitásai, az ún. soft skill-ek, és a kereskedelmi banki vezetők alkalmazásához előírt alkalmassági teszteket²⁴⁷ is egyre több helyen alkalmazzák majd a jegybanki vezetőkkel szemben is.

²⁴⁴ A példákat lásd: BIS (2009) 159. o.

²⁴⁵ Ashraf Khan: Central Bank Governance and the Role of Nonfinancial Risk Management IMF Working Paper, WP/16/34 <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp1634.pdf> (2018.01.22.)

²⁴⁶ „board evaluation”

²⁴⁷ Fit and proper test

A központi bankok védelmi vonalai, kontroll funkciói ma már hasonlóan épülnek fel, mint ahogy a kereskedelmi bankoknál tapasztalhattuk: elkülönül a kockázatkezelés és a belső ellenőrzés, és a központi bankok majd felében létrejött egy compliance terület.²⁴⁸

A nem pénzügyi kockázatok kezelése azonban a fenti változások ellenére is kifejezetten elmarad a pénzügyi kockázatokétól. Ennek részben az is az oka, hogy ezek a kockázatok lényegesen komplexebbek. A már említett (pénzügyi, működési, politikákkal kapcsolatos és reputációs) kockázatok közül a reputációs kockázatok lehetnek a legfontosabbak az etikus működéssel kapcsolatban, azonban az operációs kockázati események közül is több beletartozhat a compliance terület, vagy akár az etikai officer hatáskörébe. A reputációs kockázatok területe az utóbbi években értékelődött fel, amikor a pénzügyi világválság által felszínre hozott problémákra az egyes nemzeti bankok addig nem tapasztalt, azaz nem konvencionális válaszokkal reagáltak. Ezeknek a beavatkozásoknak a kockázata elsősorban reputációs kockázatként jelent meg.

A kockázatkezelés eszköztára, a szervezet és a folyamatok annak ellenére nem különböznek, nem is nagyon különbözhetnek a kereskedelmi bankokban tapasztaltaktól, hogy a kockázatok között azért lehetnek lényeges különbségek. A kockázatkezelési kultúra ugyanolyan jelentőséggel bír, a nemzetközi kockázatkezelési elvek többsége ugyanúgy alkalmazható.

A nemzeti bankok speciális helyzete tehát a vizsgált területen nem jelent lényeges különbséget, a kereskedelmi banki tapasztalatok, az elmúlt évek egyre elterjedtebb megoldásainak nagy része szinte változatlanul hasznosítható.

Érdemes arra is szólni egy pár gondolatot, hogy a nemzeti bankok esetében hogyan értelmezhető a társadalmi felelősségvállalás kérdésköre. Korábban említettük, hogy a szervezeteknek túl kell lépniük a különböző elszigetelt célok képviselésén és támogatásán, és a felelősségvállalásnak magába a központi tevékenységbe kell beilleszkednie, a pénzügyi intézmények stratégiájához kellene szervesen kapcsolódnia. Erre a nemzeti bankok esetében is nyilvánvalóan van lehetőség, a felügyeleti kezdeményezésekről szóló részben (12. fejezet) egy példát erre be is mutatunk (12.1.4.4). A hagyományos CSR tevékenység, például a kultúra, vagy éppen oktatási tevékenységek támogatása azonban egy közpénzekből gazdálkodó és főszabály szerint profitot nem termelő szervezet esetében koránt sem ítéltető meg egyértelműen. Ebből a szempontból az állami kézben lévő profitorientált vállalatok, így a kereskedelmi bankok is könnyebb helyzetben vannak, a magánkézben lévő kereskedelmi bankokétól pedig lényegesen különbözhet a támogatási tevékenységek megítélése.

²⁴⁸ Atila Arda: Legal Governance, Risk Management, and Compliance in Central Banks c. előadás. November 2014, International Monetary Fund <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/922d8006-f7e2-4ca4-bb6e-8bbb4450dbad/atilla-arda.pdf?MOD=AJPERES> (2017.11.28.)

9. A KÖZPONTI BANKI ETIKAI KÓDEXEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Ahogy az etikus működés intézményrendszerét tárgyaló 7. fejezetben is láthattuk, az egyes intézményekben megalkotott kódexek sokszor annak ellenére különböznek lényegesen egymástól, hogy a bennük hivatkozott és a cég működése szempontjából legfontosabb alapelvek azonosak. A központi bankok esetében sincs ez másképp: az Európai Központi Bank, és több mint tíz Európai Unió tagállam központi bankjának az etikai, vagy magatartási kódexét összehasonlítva is nagy különbségeket találunk mind a részletezettségben, a lefedett témakörökben, a szóhasználatban és ennek következtében az érvényesíthetőségben és a szankciórendszerben, mind a kódexek által, vagy azokra tekintettel bevezetett etikus működést támogató intézményekben.

A nyilvánosan rendelkezésre álló kódexek közül a Magyar Nemzeti Bank szempontjából legérdekesebb dokumentumok nyilvánvalóan az EU többi tagállamának a kódexei és az EKB saját kódexe, valamint az EKB által kiadott iránymutatások. Természetesen lehetne vizsgálni más államok, vagy akár a nemzetközi pénzügyi szervezetek etikai kódexeit is, le lehetne vonni belőlük értékes tanulságokat és mintaként szolgálhatnának egy esetleges módosításhoz, azonban az összehasonlítás vitathatatlanul az európai kultúrkörben a legkézenfekvőbb. A közös európai kulturális értékek, sőt a közös uniós értékek és szabályok teremtik meg ugyanis azt a közös alapot, mely minden tagállam nemzeti bankja számára irányadó, kiindulási alapul szolgál.

Más kulturális és szabályozási környezetben létrejött kódexekkel történő összehasonlításakor nem lehetne figyelmen kívül hagyni azokat a kulturális, történeti, vagy éppen a politikai berendezkedésen alapuló körülményeket, melyek az eltéréseket indokolhatják. Ezek megismeréséhez azonban egyrészt más tudományterületeken végzett átfogó tanulmányokra lenne szükség, másrészt az összehasonlítás relevanciája is megkérdőjelezhető lenne. Kérdéses ugyanis, hogy egy teljesen eltérő háttérű országban alkalmazott megoldások mennyiben lennének alkalmazhatóak a magyar viszonyokra. A kódexek alapjául szolgáló legfontosabb emberi értékek ugyan mindenhol ugyanazok, azonban különböző társadalmakban más-más együttélési szabályok állnak a középpontban, a fókusz tehát nagyon különböző is lehet. Az Unió tagállamai között is léteznek olyan különbségek, melyek nehezíthetik az összehasonlítást; a skandináv országok és a déli tagállamok közötti különbség például a legtöbb területen nyilvánvaló, ez valószínűleg tükröződik az etikai kódexek felépítésében és tartalmában is. Különbségek lehetnek aszerint, hogy az egyes tagállamok az euro zóna tagjai-e, és aszerint, hogy mikor csatlakoztak a közösséghez és ennek következtében milyen mélységű az európai értékek beágyazottsága; de a jogrendszerek különbözősége vagy a központi bankok történeti fejlődése és funkciói is hatással lehetnek az etikai kódexek tartalmára és jelentőségére. Az euro zónán belüli és kívüli központi bankok etikai kódexeinek különbözőségének vizsgálatához nagy segítséget nyújt az EKB iránymutatása, amely az előbbiekre nézve állapít meg elvárásokat.

Az Európai Központi Bank a legutóbbi 2002-es,²⁴⁹ a monetáris politika és a devizaügyletek végrehajtása során alkalmazandó minimum etikai sztenderdeket lefektető irányelve után 2015 tavaszán tette közzé az EUROSISTEM (eurorendszer) – azaz az Európai Központi Bank és az Euro zóna jelenleg 19 országának nemzeti bankjai által létrehozott közös szervezet – etikai keretrendszerét meghatározó elveket²⁵⁰ és az elvekhez kapcsolódó gyakorlati útmutatást.²⁵¹ Az új dokumentum az irányelv hatókörét a központi bankok tevékenységének egészére kiterjesztette, és azt igyekszik biztosítani, hogy a tagok központi bankjainak minden testülete és minden alkalmazottja ugyanazon etikai elvek szerint végezze a munkáját, lássa el az euro-val

²⁴⁹ Guideline ECB/2002/6 https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/l_27020021008en00140016.pdf (2018.01.22.)

²⁵⁰ Guideline 2015/855 of the European Central Bank of 12 March 2015 laying down the principles of a Eurosystem Ethics Framework https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/oj_jol_2015_135_r_0006_en_txt.pdf (2018.01.22.)

²⁵¹ ECB: Eurosystem Ethics Framework Implementation Practices, 12 March 2015 https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/additional_info_final_implementation_practices_eurosystem_ethics_framework_final.pdf (2018.01.22.)

kapcsolatos feladatait. Az EKB a módosítás indokaként a preambulumban hangsúlyozza, hogy az eurorendszer működése szempontjából kiemelt jelentősége van egy olyan vállalatirányítási megközelítésnek, mely az átláthatóságot, a felelősségre vonhatóságot és a legmagasabb etikai sztenderdekét állítja a középpontba. E cél érdekében egészítették ki a korábban alkalmazott elveket.

A keretrendszert az EKB által meghatározott elvek és a legjobb gyakorlat mellett az eurorendszer központi bankjainak belső szabályai és gyakorlatai alkotják. Emiatt is különös jelentősége van annak, hogy az egyes nemzeti központi bankok minél inkább harmonizálják a belső szabályait és gyakorlatukat. Ezt szolgálja az az előírás is, hogy ha a nemzeti jogi szabályozás nem teszi lehetővé az egyes elvek implementálását, arról a nemzeti bankok kötelesek az EKB-t tájékoztatni és megtenni a szükséges lépéseket annak érdekében, hogy az akadályok elháruljanak.²⁵² A központi bankoknak az elveket átültető belső szabályrendszerüket világosan és átlátható módon kell kialakítaniuk, és a szabályokat minden érintett számára érthető és elérhető módon kell kommunikálniuk. Az elvek lefedik az összeférhetetlenségi eseteket és az ajándékozással kapcsolatos elvárásokat, és jelentősen kibővíti a bennfentes információkkal való visszaélést megelőzni hivatott korábbi előírásokat.

Ez az EKB által megalkotott elvrendszer a vizsgált központi bankoknak csak egy részére, az eurorendszerben résztvevőkre tartalmaz előírásokat, rájuk is csak az eurorendszer négy fő feladatához kapcsolódóan.²⁵³ Az eurorendszeren kívüli államok számára az elvek követése tehát nem kötelező, azonban az elvrendszer mégis irányt mutat abban, hogy a tagállamok központi bankjainak működésében melyek a közösség által kívánatosnak tartott közös európai értékek és elvárások. Emiatt az egyes etikai kódexek és az etikai intézményrendszerek vizsgálata előtt érdemes ezzel a keretrendszerrel megismerkedni.

9.1. Az eurorendszer etikai keretrendszere

9.1.1. Általános rendelkezések

Az első fejezetben az általános rendelkezések között szereplő első négy cikkely a meghatározásokat, az elvek hatályát, az egyes szervezetek feladatait és felelősségét, valamint a keretrendszer megismertetésének elveit tartalmazza.

Az általános rendelkezések között kapott helyet ezen túl a monitoringra és a jelentéstételre vonatkozó kötelezettség, valamint a visszaélési esetek utókövetésére vonatkozó előírások. Az irányelvben megfogalmazottakat a belső szabályozási rendbe átültető szabályoknak történő megfelelést kötelesek a központi bankok ellenőrizni²⁵⁴. A monitoring tevékenység rendszeres és/vagy ad hoc compliance ellenőrzésekből áll attól függően, hogy az adott tevékenység, illetve szabályozás mit kíván meg, és minden központi banknak gondoskodnia kell arról, hogy megfelelő eljárásokat alkalmazzanak azokban az esetekben, amikor az alapelveket sértő viselkedésre derül fény. Ez a compliance monitoring tevékenység egészíti ki a szabálysértések belső vizsgálati rendjét. A központi bankok rendelkezzenek egy szabályszegések bejelentésére vonatkozó belső eljárásrenddel, és ez az eljárásrend tartalmazza a jogszabályok által előírt visszaélés-bejelentési rendszer működtetését is. Az eljárásrend tartalmazza továbbá a bejelentő személyének védelmét biztosító intézkedéseket, arra vonatkozó garanciákat, hogy a bejelentőt a bejelentés megtétele miatt semmilyen hátrány nem fogja érni. A bejelentett ügyek alakulását nyomon kell követni, beleértve ebbe a folyamatba annak ellenőrzését is, hogy a megfelelő szankciók alkalmazása a belső szabályoknak megfelelően megtörtént. Minden súlyosabb esetet késedelem nélkül az EKB illetékes osztálya számára, és az Audit Committee számára is jelenteni kell.

²⁵² Preambulum (7)

²⁵³ Lásd: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/escb_hu_webhu.pdf 13.o.

²⁵⁴ „shall monitor”

9.1.2. Belföldi kereskedelem tilalma

Az irányelv második fejezete részletes szabályokat tartalmaz a belföldi információk jogszerűtlen felhasználásával és a belföldi személyekre vonatkozó korlátozásokkal kapcsolatban. A belföldi kereskedelem tilalmára vonatkozó szabályok ugyanazok, mint amelyeket a legtöbb jogrendben megtalálunk. Ami ebben a fejezetben érdekesebb lehet, azok az alkalmazottak ügyleteivel kapcsolatos korlátozások. Az irányelv ugyanis részletesen meghatározza, hogy milyen eszközökben, és milyen időtávra nem köthetnek ügylet a központi bankok belföldi személyei. Az irányelv előírja továbbá egy részletes belső szabályzat megalkotását, ahol hatékonysági és arányossági megfontolásokat alapul véve az intézmények maguk határozzák meg a pontos tranzakciós szabályokat, a jelentési kötelezettségeket, a tartási periódusok hosszát, az előzetes engedélyhez kötött, vagy a minden körülmények között tiltott tranzakciókat. Az előírásokat természetesen az egyes nemzeti bankok más dolgozóikra is alkalmazhatják, és ügyelniük kell arra, hogy az EKB Kormányzó Tanácsának vonatkozó döntéseinek megfelelő módosításokat azonnal átvezessék az alkalmazotti ügyletek szabályzatán.

9.1.3. Érdek összefüggések szabályozása

A harmadik fejezet az összeférhetetlenségi esetekkel kapcsolatos alapelveket határozza meg, mindenekelőtt előírva, hogy minden központi bank rendelkezzen egy olyan mechanizmussal, mely az új munkatársak korábbi szakmai vagy magánjellegű kapcsolatainak összeférhetetlenségi vonatkozásait vizsgálja. Ebben a témakörben is alapvető követelmény egy belső szabályzat létrehozása. Az összeférhetetlenségi esetek bejelentése után minden esetben meg kell történnie az összeférhetetlenségi helyzetek megszüntetésének, az érintett tevékenységek alóli felmentésnek. A legfelsőbb szintű munkavállalók és a testületek tagjai esetében arra is ügyelniük kell a központi bankoknak, hogy úgy alkossák meg a megfelelő szabályozást, hogy a munkaviszony megszűnését követően se álljon elő összeférhetetlenséget okozó helyzet.

9.1.4. Ajándékok és meghívások elfogadása

Az utolsó fejezet az ajándékozással és a meghívásokkal kapcsolatos legfontosabb alapelveket foglalja össze. Ebben a témakörben ugyanúgy, mint a már említett kiemelt szabályoknál, szükséges egy belső szabályzat megalkotása. A kiindulási alap a teljes tiltás, azonban az irányelv felsorol néhány esetkört, melyekben a belső szabályzat kivételesen engedélyezheti az adott előny elfogadását, vagy nyújtását. A lehetséges kivételek között szerepelnek a társintézményeknek, vagy uniós intézmények, nemzetközi szervezetek számára adható ajándékok. A magánszektorral történő kapcsolattartás szabályai azonban szigorúbbak: ebben az esetben csak a jelképes ajándékok megengedhetők, azok is csak akkor, ha nem rendszerezettek, és nem mindig ugyanattól a személytől származnak.

A záró rendelkezések előírják, hogy minden eurorendszerbeli központi bank egy éven belül, azaz 2016 márciusáig köteles az alapelveket a saját szabályrendszerébe beépíteni, és háromévente felülvizsgálni, valamint évente jelentést készíteni az EKB számára az irányelv átültetéséről.

9.2. Az EKB által javasolt legjobb gyakorlatok

A feladat- és felelősség-megosztással kapcsolatos legjobb gyakorlatokat az EKB három szinten, a döntéshozó testületek, az operatív menedzsment és a munkavállalók szintjén tárgyalja. Nyilvánvaló, hogy az etikus működésért mindhárom szint más-más feladatokkal és eltérő módon vállalhat felelősséget. A nemzeti bankok testületeinek az irányelv implementálását biztosító szabályrendszer megalkotása mellett felelniük kell a vállalati etikus kultúra kialakításáért, a példamutató magatartásukért, valamint a megfelelő etikai, illetve compliance keretrendszer felállításáért. Ahogy a korábbi fejezetekben láthattuk, ez teljes egészében megfelel az etikus működés irodalma és a nemzetközi ajánlások által meghatározott igazgatósági és felügyelőbizottsági feladatoknak. A menedzsment a vezető testületek által meghatározott

szabályok saját területükön történő alkalmazásáért és az elvárások megfelelő kommunikációjáért, valamint saját példamutató magatartásáért tartozik felelősséggel; a munkavállalók kötelezettsége pedig a szabályok megismerése és betartása, valamint kétség esetén - a megfelelő értelmezés érdekében - a compliance terület felkeresése.

A dokumentum a compliance funkcióra vonatkozóan is több elvárást megfogalmaz. Attól függetlenül, hogy a nemzeti bank ezt a védelmi vonalat önálló területként, vagy különböző osztályok részeként működteti, fontos, hogy a compliance funkció felelősségi köre világosan körülhatárolt legyen. A feladat és felelősségi kör mindenképp tartalmazza a tanácsadást, az oktatást, a compliance kockázatok beazonosítását és értékelését, a monitoring és ellenőrzési tevékenységet, az esetleges esetek jelentését, vizsgálatok lefolytatását és a szabályzatok megalkotását, vagy a szabályozási folyamatban való tevékeny részvételt. A compliance funkció felállításához az EKB javasolja figyelembe venni a Bázeli Bizottság compliance funkcióra vonatkozó ajánlását²⁵⁵ és a rendelkezésre álló nemzetközi és európai sztenderdeket, továbbá azt a tényt, hogy a funkció központi kockázatkezelési tevékenységnek²⁵⁶ minősül. Ez utóbbi megjegyzésnek a compliance funkció egyes részeinek kiszervezésénél lehet jelentősége.

Az etikus működéssel kapcsolatban kiemelten fontos, hogy a munkavállalókban ténylegesen tudatosuljanak a szervezeti normák, az etikus viselkedés jelentősége és a kapcsolódó elvárások. Ennek érdekében érdemes az új belépőknek külön oktatást tartani, és azt rendszeres időközönként a teljes dolgozói körben megismételni, online teszteken felmérni az alkalmazottak aktuális tudását, és az intraneten, vagy a belső újságokban, kiadványokban rendszeresen tájékoztatni az állományt az újdonságokról. Ajánlott a dolgozókkal egy olyan nyilatkozatot is aláíratni, mely tartalmazza, hogy a vonatkozó szabályokat megismerték és magukra nézve kötelezőnek ismerik el. Ezen kívül jó gyakorlat rendszeresen közzétenni a leggyakrabban felmerülő kérdésekre a compliance terület által adott válaszokat.

A tranzakció monitoring elsődleges célja a bennfentes kereskedelem kiszűrése, de amennyiben erre a nemzeti jog lehetőséget enged, tanácsos a bennfentes személyek összes ügyletét ellenőrizni, akkor is, ha semmilyen gyanú nem merült fel a compliance szabályok megsértésére vonatkozóan. A monitoring tevékenység koncentrálhat bizonyos ügyletekre, vagy a munkavállalók egy szűkebb körére, lehet eseti, vagy rendszeres; lényeges azonban hogy az érintettek minden számlájára terjedjen ki. A belső szabályzatok pontosan határozzák meg, hogy milyen dokumentumokat kell az érintetteknek az ellenőrzés érdekében bemutatniuk. A monitoring tevékenységet lehetőleg a compliance funkció végezze, ha szükséges, külső szolgáltatók segítségével. A bennfentes személyekről és a tiltott tranzakciókról ajánlott egy folyamatosan frissített belső nyilvántartást vezetni, és ezzel egyidejűleg gondoskodni arról, hogy a bennfentes információkhoz valóban csak a bennfentes személyek férjenek hozzá. A kritikus alkalmazotti ügyletek monitoringjához több lehetséges eszköz is rendelkezésre állhat, a tiltott, vagy korlátozott tranzakciók listája mellett az előzetes engedélyezés, vagy a tranzakciók előzetes, vagy utólagos bejelentése közül az egyes tranzakciók kockázatának megfelelően érdemes a leginkább alkalmas módszert kiválasztani.

Ajánlott pontosan meghatározni a szabálytalanságok bejelentési rendjét, ennek keretén belül a szokásos csatornákon kívül érdemes lehetőséget biztosítani arra is, hogy egyenesen a compliance területhez fussanak be a bejelentések. A bejelentő számára - hacsak a helyi jogszabályok másként nem rendelkeznek - biztosítani kell személyes adatainak bizalmas kezelését. Az anonim bejelentéseket nem szerencsés ösztönözni.

²⁵⁵ BCBS (2005): Compliance and the compliance function in banks, April, 2005 <https://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf> (2018.01.22.)

²⁵⁶ core risk management activity

Az új belépőkkel kapcsolatos összeférhetlenségi helyzetek elkerülése érdekében a központi banki szabályzatoknak a kinevezés feltételeként tartalmazniuk kell, hogy ne álljon elő összeférhetlenségi szituáció, vagy azt még a belépés előtt megfelelően orvosolják. A jelentkezőknek kötelessége legyen minden releváns információ feltárása, és a HR terület lehetőleg a compliance terület bevonásával állapítsa meg, hogy milyen intézkedéseket szükséges tenni az esetleges érdek összeütközések elkerülése érdekében.

Az ajándékok és meghívások elfogadási rendjéről ugyancsak ajánlott szabályzatban rendelkezni, a bejelentésre kötelezett körből ki lehet hagyni a jelképes összegű, vagy egy meghatározott érték alatti előnyöket.

Az EKB fentiekben ismertetett ajánlásait és a kapcsolódó legjobb gyakorlatokat az érintett 12 tagállam 2016 óta köteles figyelembe venni. A többi uniós tagállam természetesen igazodhat az elvárásokhoz, de az iránymutatás betartása esetükben teljesen önkéntes.

9.3. Az egyes központi bankok etikai kódexeinek összehasonlítása

A következőkben az egyes tagállamokban elfogadott etikai és magatartási kódexeket hasonlítjuk össze, egyrészt az EKB irányelvében szereplő szempontok alapján, másrészt a korábbi fejezetekben már ismertetett módon, megvizsgálva, hogy

- mennyiben tekinthetőek az egyes kódexek etikai, és mennyiben magatartási kódexnek;
- deklaratív, vagy kötelező szabályokat megállapító dokumentumokról van-e szó;
- mely témakörök kaptak kiemelt figyelmet; és
- milyen intézményrendszert építettek ki az egyes központi bankok az etikus működés biztosítása érdekében.

A kódexek természetéből is következik, hogy csak a legfontosabb szabályokat tartalmazzák, így sok esetben a részletszabályokat és a gyakorlati működést, valamint az ezeket befolyásoló intézményrendszert nem feltétlenül tudjuk magából a kódexből megismerni. A kapcsolódó anyagok egyes központi bankok internetes honlapján hozzáférhetőek,²⁵⁷ de előfordul az is, hogy a kódexek maguk sem nyilvánosak, vagy csak az adott állam hivatalos nyelvén nyilvánosak. Az eurorendszer tagállamai között is előfordul, hogy az etikai kódex nem található meg a nemzeti bank honlapján, ez elsősorban a 2000-es években csatlakozó balti államokra, és közép-európai államokra jellemző. Ezekben az esetekben abból a feltételezésből indulunk ki, hogy az EKB által megalkotott irányelveknek etikai kódexeik, illetve az etikai kódexeken alapuló belső szabályozási rendszereik (amennyire a nemzeti jog ezt lehetővé teszi), határidőben megfeleltek, vagy a megfelelés legrosszabb esetben is folyamatban van. A megfelelést ugyanis az EKB rendszeresen ellenőrzi. A kódexek összehasonlításába az MNB etikai kódexét is bevontuk.

Az egyes szempontok szerinti összehasonlításról egy táblázatban nyújtunk áttekintő képet:

²⁵⁷ pl. Hollandia, <https://www.dnb.nl/en/about-dnb/organisation/integrity/>

	Szabályozás/ország	H	ECB	A	B	GB	FIN	F	NL	IRL	L	M	D	I	S
1	Törvényi megfelelés	x	x	x	x		x		x	x	x			x	
2	Bank és a betöltött pozíció függetlensége	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
3	Tisztességes magatartás	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
a	jó hírnév védelme	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x
b	információ szabadság		x						x	x					x
c	transzparens működés		x			x			x	x	x	x		x	x
4	Integritás	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
a	személyiségi jogok	x	x	x	x	x		x	x	x					
b	zaklatás, megfélemlítés		x	x	x	x			x	x					
c	egészség, biztonság	x	x			x			x	x					
5	Összeférhetetlenség	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
a	üzleti	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
b	politikai		x		x	x	x	x	x	x				x	
c	személyes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
c/1	család	x	x		x	x	x		x	x				x	x
c/2	barát		x		x	x	x		x	x				x	x
c/3	ismerős		x		x	x	x		x	x				x	x
d	ajándékozás	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
e	beszerzés	x	x		x		x		x	x					
f	belső információk	x	x	x	x	x	x		x	x		x		x	x
g	privát tranzakciók		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
h	volt/leendő munkavállaló		x	x	x					x	x				
6	Bennfentes kereskedelem	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
7	Titoktartás	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
a	személyes adatvédelem	x	x	x	x	x		x	x	x			x		
b	bizalmas információk kezelése	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
c	dolgozói magatartás bankon kívül	x	x	x	x			x	x	x		x	x		x
8	Reputáció	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x
	tisztesség, szakmaiság	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x		x
a	bank magatartása		x		x		x	x	x	x		x			x
b	dolgozói magatartás	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x		x
c	nyilvános szereplés		x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x
d	magánélet	x	x	x	x			x	x	x		x	x		x
9	Helytelen, rossz működés jelentése		x		x	x				x		x			x
10	Etikai Kódexbe ütköző tevékenység jelentése		x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x
11	A Kódex a munkaszerződés része, nyilatkozat, aláírás, eskü				x	x				x	x				
12	Compliance terület		x	x		x			x	x	x		x	x	x
13	A Kódexben megjelölt felelős		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x

a	Ethics Officer	x	x				x	x	x	x					
b	Compliance terület		x	x		x				x	x		x		x
c	Jog					x	x							x	x
d	Egyéb		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	
14	Kódex üzenete, bank küldetése		x	x	x	x	x		x	x		x			x
15	Etikai és magatartás kódex egyben	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x			x
16	Hivatkozás a részletes belső szabályozásra		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		

3. táblázat: Egyes központi bankok etika kódexeinek összehasonlítása

Nyilvánvaló, hogy az Európai Központi Bank saját etikai szabályozásának teljes egészében meg kell felelnie az EKB által alkotott elvárásoknak. Az, hogy ez a gyakorlatban meg is valósul, a táblázatból is egyértelműen látszik: az EKB részletes, 16 oldalas „etikai keretrendszere”²⁵⁸ természetesen minden lényeges szempontot tartalmaz, minden témakört az iránymutatásban foglaltaknak megfelelően szabályoz. E megfelelés nélkül az iránymutatás nem is tudná elérni a célját, az EKB szükségszerűen alkalmazza is a sokat idézett „tone from the top” elvet.

9.3.1. Etikai kódex- magatartási kódex, az egyes témakörök részletes szabályozására, az etikai keretrendszer

9.3.1.1. Az EKB kódexe és a mintát leginkább követő kódexek

AZ EKB etikai keretrendszere egyaránt betölti az etikai kódex és a magatartási kódex funkcióját, hiszen a legfontosabb compliance témakörökben a kulcsfontosságú alapelvek mellett az alapvető viselkedési szabályokat, kötelezettségeket is meghatározza. Sok eurorendszerbeli állam követte ezt a példát, az ír és a finn központi bank kifejezetten hivatkozik magában a kódexükben is az EKB iránymutatására. A hivatkozás után nem meglepő, hogy ezek a kódexek maguk is követik az EKB kódexének vezérfonalát, mindkét esetben minden érintett témakör szabályozása megtalálható magában a kódexben.

Az ír kódex²⁵⁹ jellegzetessége, hogy kifejezetten részletes, ennek ellenére minden fejezet után kifejezetten hivatkozik a vonatkozó részletszabályokra is. A nyilvános kódexből ugyan nem elérhetőek a belső szabályzatok, de a dokumentum szerkesztése arra utal, hogy házon belül url-ek magadásával könnyítik meg a belső szabályzatok elérését.

A finn kódex²⁶⁰ ezzel szemben csak egy részletszabályozást említ, az alkalmazottak másodállásának külön szabályozását. Maga a szabályozás is megmarad egy sokkal általánosabb szinten, ugyan a témakörök szintjén követi az iránymutatást, de a konkrét szabályokkal sokszor adós marad.

9.3.1.2. Magatartási kódexek

A második nagyobb csoport, a részletesebb, azonban az EKB iránymutatását a kódex szintjén nem teljesen követő magatartási kódexek, például a francia kódex²⁶¹ sem tartalmaz néhány olyan elemet, mely az iránymutatásban megjelenik. Például az ajándékok és meghívások elfogadásának a szabálya elég elnagyolt, a „visszafogott méretű”, vagy a „normális szakmai kapcsolatban keretében adott” ajándék fogalma elég bizonytalan, az iránymutatásban felvetett szempontok a kódexben nem jelennek meg. A szabályozás többszintű jellege miatt azt természetesen nem zárhatjuk ki, hogy a kimaradt, vagy csak

²⁵⁸ European Central Bank: The Ethics Framework of the ECB (2015/C 204/04)

https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/oj_joc_2015_204_r_0004_en_txt.pdf (2018.01.22.)

²⁵⁹ Banc Ceannais na hÉireann / Central Bank of Ireland <https://www.centralbank.ie/docs/default-source/careers/policies/code-of-ethics-behaviour.pdf?sfvrsn=4> (2018.01.22.)

²⁶⁰ Bank of Finland <https://www.suomenpankki.fi/en/bank-of-finland/organization/ethical-rules-of-conduct-for-the-bank-of-finland>

²⁶¹ Banque de France https://www.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/06/19/bdf_ethics_code_2016.pdf

nagyvonalakban említett témakörök részletes szabályozását a belső szabályzatokban megtaláljuk, a kódex azonban erre nem utal.

A belga kódex²⁶² szintén a hosszabbak közé tartozik, de a franciához hasonlóan néhány irányelv által megkívánt témakört nem fed le: nem tartalmazza például a gyanú nélkül is fennálló monitoring kötelezettséget. Tekintettel arra, hogy a belga nemzeti bankban a kódex alapján a felettesek²⁶³ látják el a compliance funkciókat, ez a fajta monitoring tevékenység nem is lenne megvalósítható.

A luxemburgi kódex²⁶⁴ ugyan a 21 oldalával első látásra igen részletesnek tűnhet, azonban a hosszúság elsősorban annak tudható be, hogy a különböző munkatársakra, a különleges funkciót betöltő alkalmazottakra, az igazgatóság tagjaira,²⁶⁵ vagy a felügyelő bizottságnak megfelelő Tanács²⁶⁶ tagjaira vonatkozó szabályokat akkor is megismétli, ha a funkciótól függetlenül a szabályok ugyanazok. Így a legtöbb rendelkezés gyakorlatilag négyszer jelenik meg a kódexben. A szabályok maguk megmaradnak az általánosabb szinten, az etikai kódexbe illő alapelvek mellett az összeférhetetlenségi, ajándékozási és titoktartási szabályokat tartalmazzák.

A máltai kódex²⁶⁷ a négy oldalával a kifejezetten rövid kódexek közé tartozik, az EKB által részletesen előírt bennfentes információkkal kapcsolatos szabályokat nem is tartalmazza, azonban a többi témakör szabályozása – ugyan röviden - de megjelenik a kódexben. A dokumentum a részletszabályok közül a visszaélés-bejelentési politikára hivatkozik, más belső szabályzatról nem tesz említést, így lehetséges, hogy az ajándékozás, vagy az összeférhetetlenség szabályozása megmarad egy elég általános szinten.

Az osztrák kódex²⁶⁸ az előzőekben bemutatottaknál is általánosabb előírásokat tartalmaz: a bennfentes információk kezeléséről szóló szakasz például egy mondat, és ugyan hivatkozik a vonatkozó szabályok betartására, de arról nem ad tájékoztatást, hogy ezeket a szabályokat hol találhatják meg a kollégák. Az ajándékozás szabályozása hasonlóan lakonikus: annyit ír csak elő a kódex, hogy „az alkalmazottnak tilos elfogadniuk bármilyen előnyt, vagy annak ígéretét, melyet azzal a szándékkal adnak, hogy a kötelezettségeik teljesítését befolyásolják, vagy bizalmas információkhoz férjenek hozzá”. Önmagában a szándék vizsgálata nyilvánvalóan nem elégséges, hiszen a másik fél szándékát teljes biztonsággal senki nem tudja felmérni, ezért is lépett túl konkrét, objektív szabályok megalkotásával ezen a szabályozási módszeren a legtöbb intézmény. A kódex ebben az esetben ráadásul említés szintjén sem utal részletesebb szabályokra, tehát feltételezhetjük, hogy ennek a témakörnek a szabályozásában nem követik az EKB iránymutatását. Bonyolítja az elemzést, hogy a nyilvánosan hozzáférhető kódex elfogadási, vagy kihirdetési dátuma nem elérhető, tehát lehetséges, hogy a kódex még 2015, azaz az EKB iránymutatása előtt született.

A német kódex²⁶⁹ specialitása, hogy csak a menedzsment²⁷⁰ tagok számára állapít meg viselkedési szabályokat, azonban a kódex nyilvánosságra hozataláról rendelkező szakasz alapján - ami kimondja, hogy a kódexet és annak módosításait a szövetségi hivatalos lapban kell közzétenni - feltételezhető, hogy az alkalmazottak viselkedési szabályait megállapító kódex nem nyilvános. A magatartási kódex szabályai megfelelnek az EKB iránymutatásában foglaltaknak, a legszükségesebb előírásokat tartalmazzák.

²⁶² Nationale Bank van België/Banque nationale de Belgique https://www.nbb.be/doc/ts/enterprise/juridisch/e/governance/deont_code_en.pdf

²⁶³ „competent director”

²⁶⁴ Banque Centrale du Luxembourg http://www.bcl.lu/fr/apropos/organisation/corporate_governance/Code-de-conduite/Code-de-conduite-version-2017-VI.pdf

²⁶⁵ „les membres de la Direction”

²⁶⁶ „Le Conseil”

²⁶⁷ Central Bank of Malta <https://www.centralbankmalta.org/file.aspx?f=1003>

²⁶⁸ Oesterreichische Nationalbank https://www.oenb.at/dam/jcr:157bcb96-4c24-4b7c-ba03-c192075373c4/Code%20of%20Conduct_EN.pdf

²⁶⁹ Deutsche Bundesbank https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Downloads/Bundesbank/Organisation/code_of_conduct.pdf?__blob=publicationFile

²⁷⁰ „Executive Board”

9.3.1.3. Etikai kódexek

A holland és olasz kódexek sokkal közelebb állnak egy elveket felsoroló etikai kódexhez, azonban a két dokumentum között mégis lényeges a különbség.

A De Nederlandsche Bank ugyan egy oldalban kizárólag a legfontosabb alapelveket sorolja fel²⁷¹: a becsületességet, együttműködést, nyitottságot, az információk bizalmas kezelését, az őszinteséget, mások tiszteletét, függetlenséget és a személyes felelősséget, azonban hivatkozik a kódexhez kapcsolódó „alkódexekre”²⁷² és azokat a honlapján mindenki számára nyilvánosan elérhetővé is teszi.²⁷³

Az olasz kódex²⁷⁴ inkább az osztrákra hasonlít, de még annál is általánosabb, sokkal inkább megmarad az etikai elvek szintjén, így inkább ebbe a kategóriába sorolható. A kódexben említett viselkedési szabályok részletes szabályozására itt sem találunk utalást, és ebben az esetben is igaz, hogy a kiadás dátuma nem ismert, tehát elképzelhető, hogy a nyilvánosan hozzáférhető verzió még 2015 előtt született.

9.3.1.4. Az eurorendszeren kívüli tagállamok kódexei

Ezeket a tagállami központi bankokat, csakúgy, mint a Magyar Nemzeti Bankot, nem köti az EKB iránymutatása; emiatt is érdemes megvizsgálni, hogy milyen irányt vett az utóbbi pár évben az etikai kódexek módosítása, a válság hatására ezek a bankok milyen intézményrendszert vezettek be.

2015-ben a Bank of England gyökeresen megreformálta az etikai keretrendszerét, ennek részeként adták ki a rendkívül részletes etikai és magatartási kódexet is.²⁷⁵ A legutóbbi módosítás 2017 szeptemberében történt, a módosítás egyik alapjául az egyik vezető tisztségviselő összeférhetlenségi ügye²⁷⁶ és az azt követően kirobbant botrány szolgált - a bejelentési és jóváhagyási követelmények pontosítása például nyilvánvalóan ennek az ügynek tudható be. A kódex az egyes értékek, a legfontosabbnak tartott alapelvek mentén 30 oldalon keresztül, részletesen tárgyalja a magatartási szabályokat, és a többi kódextől teljesen eltérően, kifejezetten „felhasználóbarát” módon: ábrákkal, kiemelésekkel, látványos strukturálással, és a legfontosabb kötelezettségek tartalomjegyzékével segíti a munkatársakat abban, hogy minél könnyebben megismerhessék és betarthassák a kódex előírásait.

A svéd „kódex”²⁷⁷ legutóbbi módosítása ugyancsak 2017-ben történt: „etikai szabályok” címszó alatt ez a dokumentum is vegyíti az etikai és a magatartási kódexek jellemzőit. Viszonylag részletes szabályokkal minden, az EKB által fontosnak tartott témakör megjelenik benne, azonban a szabályozás érdekessége, hogy nem a belső szabályzatokra, hanem a vonatkozó rendelkezéseket tartalmazó törvényi előírásokra utal vissza. A svéd jogszabályok beható elemzése a vizsgálat kereteit meghaladja, emiatt a teljes etikai keretrendszer - ugyanúgy, mint azokban az esetekben, ahol a vonatkozó belső szabályzatok nem nyilvánosak - nem teljesen térképezhető fel; a további elemzések során csak a kódex szövegéből tudunk kiindulni.

9.3.2. Ki jegyzi a kódexet; milyen jelentőséget tulajdonít a kódexnek a vezetőség

A kódexek nagyon különbözőek abból a szempontból, hogy egy vezetői bevezetőnek mekkora jelentőséget tulajdonítanak. Preambulum nélküli kódexek ugyanúgy előfordulnak, mint a kódex fontosságát és a vezetők elkötelezettségét hangsúlyozó bevezetővel induló kódexek, az utóbbira talán a Central Bank of Ireland, vagy a Bank of England kódexe a legjobb példa. Az „Our Code” a legfontosabb elvek közül

²⁷¹ De Nederlandsche Bank https://www.dnb.nl/en/binaries/Code%20of%20conduct%20DNB_tcm47-144523.pdf?2016092506

²⁷² „sub-codes”

²⁷³ <https://www.dnb.nl/en/about-dnb/organisation/integriteit/>

²⁷⁴ Banca d'Italia https://www.bancaditalia.it/chi-siamo/personale/codice-etico/en_code-staff.pdf?language_id=1

²⁷⁵ Egyesült Királyság - Bank of England <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/about/human-resources/ourcode.pdf>

Az „Our Code” elnevezésből is kitűnik, hogy egy egységes, etikai elveket és magatartási szabályokat egyaránt tartalmazó kódexet kívánt az angol központi bank megalkotni.

²⁷⁶ Ms Charlotte Hogg, the Bank's Deputy Governor for Markets and Banking and Chief Operating Officer.

²⁷⁷ Sveriges Riksbank http://www.riksbank.se/Documents/Riksbanken/Lagar_regler_policy/2017/rb_regl_etiskaregler_170208_eng.pdf

kifejezetten kiemeli a becsületességet²⁷⁸ és hangsúlyozza, hogy a közszolgáltatásokon belül példamutatásra, a legjobb gyakorlat kialakítására törekszik; arra, hogy a kódexnek való megfelelés a kódex alapjául szolgáló elvek és a kódex szellemének megértését és belső igénnyé alakítását szolgálja. A kódexet a kormányzók, a jegybanki elnökök és alelnökök, azaz az „igazgatóság” tagjai jegyzik, csakúgy, mint a többi kódexnél, ahol ez az információ egyáltalán megjelenik.

A dolgozók vállalati értékek iránti elkötelezettségének egyik alapja, mint ahogy erre már a tanulmányban is többször utaltunk, a vezetők elköteleződése és példamutató magatartása. A „tone from the top” minden mérvadó szakirodalomban a legfontosabb helyen szerepel az etikus működés alkotórészei között. Emiatt az angol és az ír példát tartjuk leginkább követendőnek: a fontosságot hangsúlyozó, az aláírásukkal, vagy akár az arcképükkel az értékekért és a szabályokért személyes felelősséget is vállaló vezetők sokat jelentenek a leírt szabályok gyakorlati megvalósulásában.

9.3.3. Személyi hatály

A legtöbb kódex, így az „Our Code” is az összes dolgozóra vonatkozik, a kormányzóktól, a különböző bizottságok tagjain át a munkatársak teljes körére azzal a kiegészítéssel, hogy a menedzsment funkciókat nem betöltő, független igazgatókra, a „Court” tagjaira egy különálló kódex van hatályban, amely a funkcióbeli különbözőségeket figyelembe véve teljes összhangban áll a munkavállalói kódex rendelkezéseivel.

Láthattuk korábban, hogy a Deutsche Bundesbank csak a vezetőkre vonatkozó etikai kódexét tette nyilvánossá, így valószínű, hogy a dolgozókra – legalább részben – eltérő szabályok vonatkoznak. A luxemburgi bank példája pedig azt mutatja, hogy a hierarchiában betöltött hely és a funkciók alapján akár négy különálló – bár nyilvánvalóan hasonló – szabályozás is létezhet.

9.3.4. Érvényesíthetőség, szankciók

A kódexekben foglalt magatartási szabályok kikényszerítésére több eszköz is a bankok rendelkezésére áll.

Több központi bank évente megköveteli a munkavállalóitól, hogy nyilatkozattal erősítsék meg, hogy ismerik, megértették, és betartják a kódex rendelkezéseit.²⁷⁹ Van olyan állam is, ahol ezt a nyilatkozatot egy eskü formájában követeli meg a nemzeti bankra vonatkozó jogi szabályozás.²⁸⁰

Viszonylag általános, hogy az egyes nemzeti bankok külön szabályzatban rendelkeznek a kódex szabályainak megsértése esetén követendő eljárásról. Abban van inkább különbség, hogy a részletes szabályozás mennyire könnyen, és milyen kör számára érhető el. A holland szabályzat például a honlapon keresztül mindenki számára elérhető,²⁸¹ az angol és az ír kódex csak a munkavállalói számára teszi elérhetővé a kódexbeli hivatkozáson keresztül a szabályzatot, a máltai például pedig csak röviden hivatkozik rá.

A lehetséges szankciókról a francia, a belga és az ír kódexek tesznek említést. A kódex rendelkezéseinek megsértése minden esetben fegyelmi szankciókkal, Írországból és Belgiumból hangsúlyozottan akár a munkaviszony megszüntetésével is járhat. Az ír kódex abban egyedülálló, hogy kifejezetten a munkaszerződés részévé teszi a kódex és a kapcsolódó szabályzatok rendelkezéseit, ezzel nyilvánvalóan a korábbi fejezetekben már említett munkajogi bizonyítási problémákra próbált megoldást találni.

²⁷⁸ Integrity

²⁷⁹ Nagy-Britannia, Írország

²⁸⁰ Luxembourg

²⁸¹ DE NEDERLANDSCHE BANK N.V. Regulation on Special Investigations into Breaches of Integrity

https://www.dnb.nl/en/binaries/Regulation%20on%20special%20investigations%20into%20breaches%20of%20integrity%202010_tcm47-168157.pdf?2017122209

9.3.5. Compliance terület fő funkciói, szervezeti elhelyezkedése

Az utóbbi években, akár az EKB iránymutatásának, akár a nemzetközi trendek egyébként is érvényesülő hatásának következtében a legtöbb nemzeti bank felállított egy compliance területet. Azokban az államokban, ahol a compliance funkció ellátásának felelőse nem a compliance terület és annak vezetője, a kódex rendelkezéseinek betartásáért általában az etikai officer,²⁸² vagy egy etikai tanácsadó,²⁸³ Máltán pedig – valószínűleg az ország és a nemzeti bank méretéből is adódóan – a HR területért felelős alelnök felel. A belga nemzeti bank az egyetlen, ahol nincs legalább egyszemélyi felelőse az etikai ügyeknek: az „illetékes igazgató”, azaz az angol fordítás valószínű értelmezése alapján a közvetlen felettes felel a kódex rendelkezéseinek munkavállalók általi betartásáért.

A compliance területek által ellátott feladatokat, az általuk betöltött szerepet kizárólag a nyilvános dokumentumok alapján sajnos nem minden ország esetében ismerhetjük meg teljeskörűen. A Bank of England compliance területéről azonban részletes információkhoz is hozzáférünk, hiszen a 2017 augusztusában közzétett, összeférhetetlenségi esetekre és azok szabályozására fókuszáló vizsgálati anyag²⁸⁴ 3. fejezete részletesen ismerteti a compliance terület összeférhetetlenségi szituációk megelőzésével és kezelésével kapcsolatos feladatait, szervezeti elhelyezkedését és beszámolási kötelezettségét, a legfontosabb funkcióit. Ebből a leírásból látható, hogy a Bank of England a kereskedelmi bankokban már megszokott keretek között képzei el a compliance terület működését. A klasszikus vizsgálati és monitoring tevékenységen túl a bank compliance területe felel az etikus működés alapértékeinek megismertetéséért, az ezzel kapcsolatos tájékoztatásért, oktatásért, a szabályozások és folyamatok rendszeres kockázati szempontú felülvizsgálataért, tehát valóban betölt minden olyan funkciót, amelyeket egy hasonló területtől a kereskedelmi bankokban is elvárhatunk. A Bank of England compliance területe 2015 óta létezik és a vezető jogtanácsos alá tartozik a szervezeti hierarchiában.

A másik szervezet, amelynek a felépítéséről pontos információink vannak, a holland nemzeti bank. A De Nederlandsche Bank Compliance & Integrity osztálya 2008 óta létezik, a honlap tanúsága szerint 8 fő végzi a tanácsadási, monitoring és oktatási funkciókat. Az osztály a többi területtől független, az elnökhöz, és ha szükséges, a felügyelő bizottsághoz közvetlenül is fordulhat, és az igazgatóságnak és a felügyelő bizottságnak tartozik rendszeres beszámolási kötelezettséggel. A De Nederlandsche Bank compliance területe tehát a kereskedelmi banki legjobb gyakorlathoz szintén nagyon hasonlóan működik.

9.3.6. A kódexben megjelenített elvek

Ahogy az összefoglaló táblázatból is jól látszik, a kódexekben hangsúlyozott etikus működéshez kapcsolódó elvek szinte minden központi banki dokumentumban ugyanazok, a legfontosabb alapértékekre – a becsületes, tisztességes, pártatlan és független munkavégzésre, a titoktartási kötelezettségre és a kiemelkedő szakmaiságra – a kódexek többsége legalább az említés szintjén – utal.

9.3.7. Konkrét szabályok: összeférhetetlenség, ajándékozás, bennfentes kereskedelem, egyéb

A konkrét magatartási szabályok vizsgálatát – amint korábban említettük – nehezíti, hogy a nyilvánosan hozzáférhető információk a részletszabályok meglétéről is bizonytalanok. Így elsősorban azoknak a nemzeti bankoknak az etikai működését, a szabályozását és a kialakított intézményrendszerét tudjuk biztosan a pozitív, követendő példák között bemutatni, amelyek vagy magába a kódexbe beillesztették a gyakorlati működés szempontjából igen fontos részletszabályokat, vagy a nyilvánosság számára is elérhetővé tették a belső szabályzataikat. Azoknak a központi bankoknak a működéséről, ahol nem az előbbi példát követték, sajnos nem tudunk egyértelmű véleményt mondani, hiszen az, hogy a kódex csak a

²⁸² Franciaország

²⁸³ Finnország, itt a jogi terület vezetője az etikai tanácsadó

²⁸⁴ <https://www.bankofengland.co.uk/->

[/media/boe/files/report/2017/nedreview0817.pdf?la=en&hash=88D1F9381D68E6D05F36C2DF34858696654E9AE7](https://media/boe/files/report/2017/nedreview0817.pdf?la=en&hash=88D1F9381D68E6D05F36C2DF34858696654E9AE7)

legfelsőbb szintű alapelveket tartalmazza, vagy nyilvánosan el sem érhető, semmiképp nem jelenti azt, hogy a szabályozás a munkatársak számára elérhető módon, kielégítő részletességgel ne létezne.

A fentiek miatt a konkrét szabályok közül a legjobb gyakorlatokat, vagy azokat a különleges szabályokat emeljük ki, amelyek egyedülálló, megfontolandó megoldásokat tartalmaznak.

Az alapelvek megfogalmazásakor a svéd megközelítés távolodik el leginkább az előíró szabályozástól és kifejezetten a munkatársak felelősségét hangsúlyozza. A bevezetőben a kódex kiemeli, hogy az etikus viselkedés nem áll meg a szabályok betartásánál, előfordulhat, hogy bizonyos viselkedés annak ellenére nem kívánatos, hogy kifejezetten egyik szabály sem tiltja. Az etikai dilemmákkal való szembesülésnél érdemes tehát bizonyos orientáló kérdéseket megválaszolni: ezek ugyanis segítenek eldönteni, hogy a viselkedés helyes-e vagy sem. Ha a munkavállalónak a kérdések nyomán sem sikerül teljes biztonsággal eldöntenie, hogy az adott szituációban hogyan viselkedjen, a kódex arra biztatja, hogy a felettesével, a compliance terület vezetőjével, vagy a jogászokkal vegye fel a kapcsolatot. A kódex azzal is segít, hogy felsorolja azokat a szituációkat, amelyek különös figyelmet igényelnek. Ebben a szakaszban világosan megjelenik minden olyan helyzet, amelyre nézve a kódex konkrét szabályokat is tartalmaz.

Az összeférhetetlenségi esetek megítélésénél – ahol erre részletesen kitérnek - a kódexek nem kizárólag a családi kapcsolatot, hanem minden más szoros személyes kapcsolatot, így a barátságot, vagy egy cégben szerzett érdekeltséget is kockázatosnak ítélnék. Az érdek-összeütközések szempontjából tehát nem a formális viszony, hanem a tényleges kapcsolat számít, mely arra készítheti a munkavállalót, hogy a számára fontos személyek érdekeit esetleg a bank érdekei elé helyezze.

Több kódex kifejezetten kitér a beszerzésekben rejlő esetleges összeférhetetlenségi esetekre. Ezt a területet érdemes is részletesen szabályozni, hiszen a korrupció szempontjából talán ez a legveszélyeztetettebb tevékenység.

A bennfentes információkkal és a bennfentes kereskedelem tilalmával kapcsolatos szabályozás az EKB kódexében, és az EKB iránymutatását követő euro zóna országaiban a legrészletesebb, de az angol és a svéd kódex is részletesen szabályozza, hogy milyen pénzügyi és értékpapír tranzakciókat nem hajthatnak végre az egyes alkalmazottak. A finn kódex a bennfentes kereskedelem tilalmánál kifejezetten hangsúlyozza, hogy a felügyeleti munkatársakra más szabályozás vonatkozik; és a mindkét funkciót egyaránt ellenőrző belső ellenőrzési terület munkatársainak mindkét szabályozásnak meg kell felelniük.

A belga kódex egy speciális érdek-összeütközési helyzetet is megemlít: a központi bankoknak épp a sok helyen szintén felvállalt felügyeleti szerepükből fakadóan rálátásuk van a pénzügyi intézmények helyzetére, nehézségeire, az őket esetlegesen fenyegető fizetésképtelenségi szituációkra. A kódex kifejezetten tiltja, hogy amennyiben az alkalmazottak ilyen információkról szereznek tudomást, ennek alapján az érintett cégben lévő eszközeiket kivonják.²⁸⁵

A különös rendelkezések között érdemes megemlíteni a svéd kódex „entertaining”, azaz „szórakozás” címszó alatt tárgyalt rendelkezését, mely kifejezett visszafogottságot ír elő az alkoholos italok fogyasztását is engedő rendezvényeken. A szórakozás során tanúsított viselkedés szabályairól külön belső szabályzat rendelkezik, amely a belső hálózaton elérhető. Ugyan ezt a rendelkezést nyilvánvalóan az északi államok közismerten egyedülálló italozási szokásai hívták életre, van még néhány tagállam, ahol az alkoholfogyasztási szokások indokolhatnak egy hasonló kiemelés.

²⁸⁵ „emergency withdrawal”

9.4. A Magyar Nemzeti Bank etikai kódexe az európai jegybankokkal való összehasonlítás tükrében

Ugyan a későbbiekben (11. fejezet) az Magyar Nemzeti Bank etikai kódexét részletesen is elemezzük, a kép teljessége érdekében azonban az előzőekben az EKB és az európai jegybankok etikai kódexeinek jellegzetességeit bemutató összehasonlítási szempontokat kézenfekvő a Magyar Nemzeti Bank etikai kódexére is alkalmazni.

A Magyar Nemzeti Bank első Etikai Kódexe a rendszerváltás után, 1994-ben született meg, módosításáról a 2000-es évek elejéig nincs információnk. A kódex első jelentős átdolgozása 2003-ban történt; az akkor elfogadott dokumentum struktúrája és lényegi rendelkezései több mint egy évtizedig csak kisebb módosításokon estek át. A „második” kódex tehát szinte változatlan formában hatályban volt egészen 2014-ig. 2014-ben, e korábbi kódex, valamint az MNB Alapokmány és a Társadalmi Felelősségvállalási stratégiában megfogalmazott alapelvek figyelembevételével született meg a jelenlegi, a „harmadik” kódex szövege. A jelenleg hatályos szöveg a 2014-ben kidolgozott etikai kódex utolsó módosításával, 2016. július 1-én lépett hatályba.

A módosítás indokaként az MNB a kérdéseinkre adott válaszában a már hivatkozott EKB ajánlásra, iránymutatásra²⁸⁶ hivatkozik, kiemeli, hogy bár Magyarország nem tagja az eurozónának, a „módosítás célja volt a szigorúbb szabályozás átültetése, az abban foglaltaknak való megfelelés”. Az iránymutatás ismertetésekor²⁸⁷ azonban láthattuk, hogy az EKB az MNB kódexében foglaltaknak sokkal részletesebben határozza meg pl. a bennfentes kereskedelem megelőzésére vonatkozó elvárásokat, és kifejezetten előírja az ajándékozás szabályait rendező belső szabályzatok és az összeférhetetlenségi esetek kezelését és megelőzését támogató eljárásrendek megalkotását. Ezek az intézmények az MNB jelenlegi kódexéből, és intézményrendszeréből jelenleg is hiányoznak.

Az EKB dokumentum 2015-ös elfogadását követő módosítás - annak ellenére, hogy a módosítást az EKB irányelvében foglaltak átültetése indokolta - nem érintette sem a kódex tartalmi felépítését, sem a rendelkezések lényegét, vagy a belső szabályzatok struktúráját; az EKB által kifejezetten elvárt monitoring szabályai például továbbra sem szerepelnek sem a kódexben sem a kapcsolódó szabályokban. Újdonságként két rendelkezés került be az új a kódexbe: az etikai biztos intézménye és a bankon kívüli díjak, elismerések és kitüntetések elfogadásának előzetes engedélyezési kötelezettsége, mindkettő előre mutató kezdeményezés. Az etikai biztos intézménye több szempontból is támogathatja az etikus működést, az engedélyezési kötelezettség pedig a kódexben foglalt bejelentési kötelezettségekkel ellentétben pontosan meghatározza, hogy kinek a részére kell a kérelmet benyújtani. A két új témakör mellett öt pontot egészített ki, pontosított a módosítás, ezek közül egyiknél sem láttunk szoros összefüggést az EKB iránymutatás elvárásaival, és a módosítások egyike sem számottevő.

Javaslat: Amennyiben a szándék az EKB által kiadott, eurozónára vonatkozó irányelvnek megfelelő jegybanki etikai kódex és keretrendszer kialakítása, a következő felülvizsgálatkor javasoljuk az irányelv szellemének jobban megfelelő és az elvekhez kapcsolódó gyakorlati útmutatást is figyelembe vevő, keretrendszer (etikai kódex és a kapcsolódó szabályzatok) kialakítását.

Az idők folyamán MNB által alkalmazott három kódex²⁸⁸ egymástól sok szempontból különbözik, egy-egy évtized után nyilvánvalóan aktuálissá is vált az etikai kódexek teljes körű megújítása. Az elemzésben természetesen a jelenleg hatályos szöveget vizsgáljuk elsősorban, azonban az egyes témaköröknél vagy intézményeknél előfordulhat, hogy a korábban alkalmazott módszerek közelebb állnak a ma legjobb gyakorlatként elfogadott megoldásokhoz. A következő pontokban a korábbi kódexekre kizárólag akkor

²⁸⁶ Guideline 2015/855 of the European Central Bank of 12 March 2015 laying down the principles of a Eurosystem Ethics Framework

²⁸⁷ Lásd 9.1.alpont

²⁸⁸ A módosításoktól eltekintve: az 1994-es, 2003-as és 2014-es kódexek

utalunk vissza, ha azok példaként szolgálhatnak egy-egy rész, vagy szempont újragondolásához, felülvizsgálatához.

9.4.1. Etikai kódex-magatartási kódex, az egyes témakörök részletes szabályozására, az etikai keretrendszer

A kódexet az előzőekben már ismertetett szempontrendszer alapján hasonlítjuk össze a többi vizsgált központi banki kódex-szel, először azt vizsgálva, hogy milyen helyet tölt be a kódex az etikai intézményrendszerben, milyen mélységig tartalmaz magatartási szabályokat, vagy mennyire utal a belső szabályzatokban megfogalmazott részletszabályokra.

A hatályos magyar kódex, hasonlóan a már ismertetett központi banki kódexek többségéhez, az alapelvek mellett többek között az összeférhetetlenséggel, az ajándékozással és a titoktartási kötelezettséggel kapcsolatban tartalmaz konkrét magatartási szabályokat is, tehát mondhatnánk, hogy az etikai és magatartási kódexek jellemzőit egyaránt magán viseli. Ahogy később látni fogjuk, jellemző azonban, hogy a szabályozás megmarad az alapelvek szintjén, csak néhány konkrétum jelenik meg a rendelkezésekben - emiatt a dokumentum mégis közelebb áll egy etikai kódexhez. Maga a kódex is megerősíti ezt az értelmezést, egyrészt elnevezésében, másrészt a bevezetésben, amikor kimondja, hogy a kódex a munkavállalóktól „elvárt értékeknek és alapelveknek átfogó gyűjteménye”.

Az alapelvek szabályozás ellenére a kódex egyetlen helyen utal csak a vonatkozó részletszabályokra, ez az utalás is csak a 2016-os módosítás során került be a kódexbe, és nem a legfontosabb témakörök egyikét érinti: a viselkedés és megjelenés részletszabályainál hivatkozik a kódex az öltözködési elvekről szóló útmutatóra. A többi klasszikus témakör részletszabályairól a kódex nem tesz említést.

Az etikus működés teljes intézményrendszerének vizsgálatához szükséges azt is vizsgálni, hogy ezek a szabályok léteznek-e, és ha igen, mennyire felelnek meg a kereskedelmi és központi banki tapasztalatokból levezethető legjobb gyakorlatnak. Az MNB hatályban lévő belső szabályzatai és utasításai között²⁸⁹ az etikai kódexben említett témakörök közül az összeférhetetlenségi esetek és az adatvédelem szabályozására tér csak ki külön szabályzat,²⁹⁰ a kódex előírásait részletesebben tárgyaló további belső szabályozás, dokumentum nem létezik.²⁹¹

Az 1994-es kódex például a fenti megoldással szemben egy árnyalattal részletesebben tárgyalja az egyes magatartási elvárásokat, és emellett egy függelékben fel is tünteti azokat a belső utasításokat (és jogszabályokat), „amelyek az adott témát (magatartást, jogintézményt, stb.) érintik.” A kódex céljaként kifejezetten megjelenik, hogy az általános etikai elvárások mellett a jegybank munkatársaival szemben támasztható legfontosabb magatartási követelményeket is meghatározza, tehát maga a kódex definiálja önmagát etikai és magatartási kódexként. Ez a megoldás közelebb áll az ismertetett legjobb külföldi gyakorlathoz, mint a jelenleg hatályos kódex által választott megközelítés; a legfontosabb elvárt magatartások részletes, egyértelmű, az alapelvek szinttől elrugaszkodó szabályozása mindenképp elősegíti az etikus dolgozói magatartást.

Javaslat: Az előző javaslathoz is kapcsolódóan szükségesnek tartjuk a részletes magatartási szabályokat is magában foglaló keretrendszer kialakítását. Ez megtörténhet az EKB elveinek megfelelően, vagy önállóan; lényeges azonban, hogy az etikus magatartási elvek mellett konkrét magatartási követelmények is megjelenjenek, akár magában a kódexben, akár a kapcsolódó belső szabályzatokban. Pontos elvárások

²⁸⁹ A teljes utasítási kört tartalmazó lista 2017. november 21.-i állapotot tükrözött

²⁹⁰ 2014/102. sz. elnöki utasítás a Magyar Nemzeti Bank belső adatvédelmi és adatbiztonsági szabályzatáról

2014/1005 sz. (módosítva: 2018/1003 sz.) elnöki utasítás a Magyar Nemzeti Bank munkavállalói összeférhetetlenségi- és vagyonynyilatkozat-tételi kötelezettségének részletes szabályairól

²⁹¹ A kérdőívre adott főigazgatói válasz („A Személyügyi igazgatóság felelősségi- és feladatkörebe tartózkodóan nincs további kapcsolódó belső szabályozás, dokumentum, amely az Etikai Kódexben szereplő előírásokat részletesebben tárgyalja.”) ugyan csak a Személyügyi Igazgatóságra utal, azonban mivel ez a szakterület felelős a kódex karbantartásáért, feltételezzük, hogy e területnek tudomása van minden kapcsolódó szabályozásról.

nélkül ugyanis az etikus működés nem biztosítható, az elvárásokkal ellentétes magatartások szankcionálása nem megoldható.

9.4.2. A kódex készítői, jegyzői, nyilvánossága; milyen jelentőséget tulajdonít a kódexnek a vezetőség

A kódexben nem szerepel utalás arra vonatkozóan, hogy a kódexet ki fogadta el, melyik testület, vagy személy adta ki, mennyire és miért tartják fontosnak a betartását a vezetők. Ezzel a megoldással a felső vezetés lemond egy nagyon hatékony eszközről, mely azt szolgálná, hogy a munkatársak közvetlenül is megtapasztalják a vezetők elkötelezettségét, és ezzel megteremtse a „tone from the top” alapjait. A vezetőkkel kapcsolatban ugyan a kódex megemlíti, hogy a „vezetőknek cselekedeteikkel példát kell mutatniuk a munkatársak számára”, ez azonban a legfőbb vezetők és testületek elkötelezettségének demonstrálását nem tudja pótolni.

Az 1994-es kódex még más megközelítést alkalmazott: az akkori elnök egy bevezetőben, aláírásával ellátva részletezi a kódex kiadásának indokát és jelentőségét. Ez a gyakorlat kifejezetten mutatja a felső vezetés elköteleződését, a témának tulajdonított jelentőséget. Érdekesség, de kifejezetten jó gyakorlatnak tartjuk, hogy a Kódex készítőit és készítésének folyamatát a bevezető ugyancsak tartalmazza.

Javaslat: A vezetőség elkötelezettségét a kódexben foglalt értékek mellett jól tükrözi, ha a kódexhez kapcsolódóan megjelenik a vezetők személyes credo-ja. Emiatt szerencsésnek tartjuk, ha a kódex szövege előtt a vezetők aláírással is személyesebbé tett bevezetője is szerepel, mely bemutatja a kódex célját, szerepét, jellegét.

A vizsgálat során feltett kérdéseinkre adott válasz alapján az MNB etikai kódexét a Személyügyi Igazgatóság készítette elő, és a kidolgozásba gyakorlatilag a bank összes szakterületét, a szakszervezetet, és az üzemi tanácsot is bevonta. A kódexet az igazgatóság határozattal²⁹² fogadja el, kihirdetése a belső intraneten történő közzététellel valósul meg, a „munkatársak számára történő figyelemfelhívás megjelentetése érdekében a Személyügyi Igazgatóság tette meg a szükséges lépéseket.”²⁹³ Arról, hogy a szöveg kidolgozása a gyakorlatban milyen módon történt, nincs információ. Az érintettek bevonása ugyanis egyaránt jelentheti egy alulról építkező, a közös értékeket párbeszéd alapján meghatározó, a dolgozókat ténylegesen bevonó folyamat hosszadalmas levelezését, vagy egy jóval idő- és energiatakarékosabb megoldást: a szakterületek felkérését az elkészített szöveg írásos véleményezésére – sokszor a dolgozók minimális érdeklődése mellett.

Javaslat: Ma már köztudomású, hogy az érintettek tényleges bevonásával kialakított szabálygyűjtemények, magatartási előírások betartására sokkal nagyobb a szervezetekben a belső motiváció, emiatt mindenképp kívánatos, hogy a szervezeti kultúrát alapjaiban is befolyásoló dokumentum minél szélesebb kör tényleges, tevőleges bevonásával, „alulról építkezve” készüljön el.

A hatályos kódex az MNB értelmezése szerint korlátozottan nyilvános, csak a munkatársak számára érhető el. Ennek az állításnak némiképp ellentmond, hogy a 2014-es kódex módosítás előtti szövege az interneten mindenki számára nyilvánosan elérhető,²⁹⁴ az azonban tény, hogy a 2016-os módosítások a nyilvánosság számára nem hozzáférhetőek, ez a kettősség félreértésekre adhat okot. Az etikai kódexek nyilvánosságának követelményére – ahogy az MNB válaszában ki is emelte – valóban nincs kötelező érvényű szabályozás, azonban egy intézmény hírneve, reputációja szempontjából nem elhanyagolható, hogy a közvélemény számára publikus-e hogy egy intézmény milyen értékek és elvek mentén végzi a munkáját. Különös jelentősége lehet ennek a közfeladatokat ellátó intézmények, például a pénzügyi

²⁹² 139/2014 (06.16.) sz. határozat, illetve a módosításról: 121/2016 (06.24.) sz. határozat

²⁹³ Etikai kódex vizsgálat kérdéseire adott válaszok (2. kör - 2017. november 29.)

²⁹⁴ <https://www.mnb.hu/letoltes/mnb-etikai-kodex.pdf> (2018.01.23.)

rendszer egészébe vetett bizalom szempontjából kiemelkedően fontos jegybankok esetében. Ahogy az elemzésben láthattuk, az európai nemzeti bankok között is találhatunk példát mindkét megoldásra; van ahol nyilvános, sőt, angol nyelven is publikus az adott jegybank etikai kódexe, de vannak szép számmal olyan országok is, ahol a kódex nem érhető el nyilvánosan, vagy csak az adott állam hivatalos nyelvén hozzáférhető.

Javaslat: Az etikai kódexek nyilvánosságra hozatala elősegítheti az adott intézménybe vetett közbizalom kialakulását, fenntartását, ezért mindenképp kívánatosnak tartjuk a dokumentum mindenkor hatályos verziójának nyilvánosságra hozatalát, a honlapon való közzétételét.

9.4.3. Személyi hatály

A hatályos kódex egységesen minden, a bankkal munkaviszonyban, vagy munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyban foglalkoztatottjára vonatkozik, ez a jó gyakorlat az első kódex óta fennáll. A kódex azonban továbbra sem nem tesz különbséget a munkavállalók és a vezető testületek tagjai, vagy a bennfentes információkhoz hozzáférő munkavállalók között, elsősorban ez utóbbi esetben megfontolandó lenne külön, szigorúbb szabályokat meghatározni.

Javaslat: Amennyiben sor kerül az EKB eurozónára vonatkozó irányelvének teljes átültetésére, a bennfentes személyekre javasunk egy az általános szabályoknál szigorúbb rezsimit kialakítani.

9.4.4. Érvényesíthetőség, szankciók

A kódex, valószínűleg annak következtében, hogy csak nagyon kevés magatartási szabályt fogalmaz meg, nem utal az elveknek nem megfelelő viselkedések következményeire. Konkrét szabályozás nélkül nehezebb is a számonkérés, azonban a máshol bevált módszerek közül (nyilatkozat aláírása, eskütétel, vagy a munkaszerződés részeként a kötelezettségek elfogadása) a kódex nem alkalmaz egyet sem, pedig a fegyelmi szankciók alkalmazásánál ennek lehetne jelentősége.

Az 1994-es kódex az alábbiak szerint tér ki a szankciók témakörére: „A kódex számos olyan előírást tartalmaz, melyeknek a megsértői adott esetben belső utasítást, jogszabályt is sértenek. Ilyenkor az utasításhoz, vagy a jogszabályhoz rendelt (jog)következményeknek kell érvényesülniük, szemben az etikai normaszegéssel, melynek nincs közvetlen szankciója. A kódex előírásainak megsértését az etikátlan magatartást tanúsítók tevékenységének általános értékelésénél veszik figyelembe feletteseik [...]”

Azzal nem feltétlenül értünk egyet, hogy az etikai vétségeknek ne legyen közvetlen szankciója, hiszen a korábbi példákból láthattuk, hogy ezeket az elvárásokat ugyanúgy a munkaköri köteleességek részévé lehet tenni, és ezen keresztül igenis szankcionálható a megsértésük. Az azonban nyilvánvaló, hogy az esetek megítélése sok esetben bizonytalan, emiatt ez a fajta kötelezettségsértés nehezebben bizonyítható, és ennek következményeképp a szankciók alkalmazása problémákat vethet fel. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a szankciókról hallgatnunk kellene, éppen ellenkezőleg, érdemes minél pontosabban megfogalmazni az elvárásokat és azok be nem tartásának következményeit.

Az etikai vétségek kivizsgálásának rendjéről és az Etikai Bizottság működéséről szóló elnöki utasítás²⁹⁵ az etikai vétséget úgy definiálja, hogy „az Etikai Kódexben foglalt erkölcsi, magatartásbeli elvárásokkal ellentétes, az előírásokat megszegő cselekmény, amely nem minősül bűncselekménynek, szabálysértésnek, vagy fegyelmi vétségnek”. Az intézkedések között azonban szerepel a „Bank Kollektív szerződése szerinti munkáltató eljárás lefolytatásának kezdeményezése”, és ami még fontosabb, akár a

²⁹⁵ 2015-1007. sz. (2015.11.03.) elnöki utasítás

munkaviszony felmondással való megszüntetése is „bizalomvesztés okán”, tehát az etikai vétségekért valójában – helyesen - fegyelmi felelősséget is meg lehet állapítani.

Javaslat: Javasoljuk a legfontosabb magatartási szabályokat pontosan megfogalmazni, és a be nem tartásukhoz – a súlyukhoz illő – munkajogi, fegyelmi szankciót rendelni, így elkerülhető, hogy az általános elvek, vagy a nem kellő pontossággal megfogalmazott magatartási szabályok megsértése esetén külön etikai eljárást is kelljen kezdeményezni.

9.4.5. Compliance terület fő funkciói, szervezeti elhelyezkedése, az etikai biztos

9.4.5.1. Compliance terület

Sem a kódex, sem az MNB szervezeti ábrája nem tesz említést a bankon belüli compliance területről, a compliance funkciók közül pedig nem egyértelmű, hogy melyik terület milyen funkciót tölt be, az egyes compliance funkciók egyáltalán jelen vannak-e a szervezetben.

Javaslat: Egyes fontosabb compliance funkciók ellátása ma már a bankszektorban minimumkövetelmény. Javasoljuk, hogy a jegybankban is történjen meg a compliance funkciók pontos definiálása és szervezeti elosztása, ideális esetben egy központi felelős terület kijelölésével, amely az etikai, compliance szabályok megalkotása és monitoringja mellett szerepet vállalhat az etikus vállalati kultúra kialakításában, és betöltheti a tanácsadói és oktatási funkciókat.

9.4.5.2. Etikai biztos

Az etikai biztos a kódex alapján csupán iránymutatást nyújt, az is „kizárólag tájékoztatásként szolgál”, nem végez tehát sem tanácsadói, sem oktatási, sem monitoring tevékenységet. Az MNB tájékoztatása²⁹⁶ ezt az információt megerősíti, és kitér arra is, hogy az etikai biztos funkciója a szervezeti és működési szabályzatban, vagy más belső szabályzatban nem szerepel, feladatainak meghatározásra – tekintettel arra, hogy ez a tisztség nem tekinthető munkaköri feladatnak- munkaköri leírás nem jött létre és a funkció ellátásához nem szükséges sem speciális végzettség, sem hasonló tapasztalat. A tisztség továbbá a tájékoztatás szerint „funkciójából is kifolyólag függetlennek tekintendő, a szervezettől elkülönült és alá-fölérendeltségi viszonyban nem érintett és nem is értelmezhető”. Önmagában az, hogy egy funkció független, ennek deklarálásával csak a legritkább esetben biztosítható, ennek meg kell teremteni a szervezeti és garanciális feltételeit. Az etikai biztos feladata egyébként is csak iránymutatások kiadására korlátozódik, azok tartalma sem kötelező azonban senkire, így a függetlenségnek jelenleg nincs is különösebb jelentősége. A tájékoztatás szerint ráadásul iránymutatás kiadására sem került sor a funkció fennállásának másfél éve alatt, így megállapíthatjuk, hogy az etikai biztos a szervezetben tényleges szerepet nem tölt be.

Javaslat: Amennyiben nem jön létre a compliance funkció pontos definiálása, és szakterület(ek)hez rendelése, az etikai biztos, amennyiben ez a funkciót sikerül tartalommal megtölteni, alkalmas arra, hogy a legalapvetőbb compliance funkciókat ellássa. Ehhez azonban a tisztség szervezeti függetlensége, feladatainak pontos definiálása, tényleges felhatalmazás, és az információkhoz történő maradéktalan hozzáférés szükséges.

9.4.5.3. Bejelentési rendszer

A kódexben előírt bejelentések címzettje a rendelkezésekből általában nem derül ki, az összeférhetetlenségi esetekhez kapcsolódó bejelentéseknél, vagy jelzéseknél nincs pontos szabályozás arról, hogy a bank mely területe illetékes.

²⁹⁶ Etikai kódex vizsgálat – válaszlevél (2017. nov. 29.)

Javaslat: Ha létezik részletszabályozás a bejelentések rendjéről, magában a kódexben is érdemes utalni arra, hogy a bejelentést mely terület vezetője részére kell megtenni, ez ugyanis nagyban megkönnyíti a szabálykövető magatartást. A 2016-ban beillesztett díjak elfogadását szabályozó rendelkezésnél már szerepel, hogy a Bank elnökétől szükséges a vonatkozó engedélyt beszerezni, ezt jó iránynak tartjuk, a többi esetben is szerencsés lenne megjelölni a kijelölt vezetőt. Amennyiben esetleg nem létezik a bejelentések szabályozása, javasoljuk azt kialakítani.

9.4.6. A kódexben megjelenített elvek és konkrét szabályok

Az alapvető értékek közül kettő kiemelt helyet kapott már a bevezetőben, a függetlenség és a felelősség; ezek a legfontosabb értékek a Magyar Nemzeti Bankról szóló törvényben is megjelennek. Az általános elvárások között kapott helyet további hét alapelv: a munkatársakkal szembeni elvárás, hogy „munkájukat becsületesen, elfogulatlanul, pártatlanul, illetéktelen befolyástól mentesen, a legmagasabb szakmai színvonalon, a legjobb tudásuk szerint, felelősségteljesen végezzék”. Minden máshol látott alapérték megjelenik a kódexben, ha esetleg nem az előbb említett általános elvárások között, akkor a kiemelt elvárások ismertetésénél. Szinte minden pontban megtaláljuk ugyanis a kapcsolódó legfontosabb értékeket, sok témakörnél azonban a szabályozás meg is marad ezen az általános szinten.

A beszerzések szabályozásánál például megjelenik az eljárás átláthatósága és tisztasága, valamint kiemelt szempontként az információk megfelelő dokumentálása és kommunikációja, valamint az a kíváncsi, hogy „több, egymástól független szállítói ajánlat bekérése szükséges”, azonban ezek az elvárások alapvető szintűek, és emiatt kevésbé alkalmasak arra, hogy a kívánt magatartást a gyakorlatban is biztosítsák. A legtöbb érintett témakörre ugyanez igaz, ezért az etikus működésről nem alkothatunk teljes képet a gyakorlati működés ismerete nélkül. Kizárólag a kódex és a korlátozott magatartási körre vonatkozó szabályzatok alapján nem világos ugyanis, hogy az MNB milyen intézkedésekkel biztosítja, hogy az elvek valóban megvalósuljanak.

Az összeférhetlenségi eseteknél a jelenlegi szabályozás a többi központi banki kódexhez képest indokolatlanul szűk körű, kizárólag a munkatársak közeli hozzátartozójával kapcsolatban zárja csak ki az irányítási, ellenőrzési, vagy elszámolási kapcsolatot. Az elfogulatlan munkavégzés, az ügy tárgyilagos megítélése ugyan alapvető követelmény, de a tapasztalat az, hogy konkrét szabályok és azok betartásának rendszeres ellenőrzése nélkül a szubjektív ítéletek nem mindig zárják ki az összeférhetlenségi szituációk létrejöttét.

Összességében megállapítható, hogy a konkrét magatartási szabályokról és az azok érvényesülését biztosító intézményrendszerrel a kódexből nem szerezhettünk tudomást.

Javaslat: A kereskedelmi bankok etikai szabályrendszeréhez hasonlóan javasoljuk a legfontosabb magatartási szabályokat lefektetni és az érvényesülésüket a kapcsolódó monitoring és szankciórendszerrel elősegíteni.

10. KERESKEDELMI BANKI LEGJOBB GYAKORLAT

10.1. A kereskedelmi bankok vizsgálatának relevanciája

A kereskedelmi bankok által követett gyakorlat, a szektorban már kialakult mechanizmusok a nemzeti bankok számára is példaként szolgálnak. Ugyan a nemzeti bankok a fő funkcióikból adódóan jelentősen eltérnek a kereskedelmi bankoktól, de pénzügyi intézményként, bankként működnek, és így a működésük a különbözőségek ellenére is hasonló a szektor többi szereplőjének működéséhez. A nem pénzügyi kockázatok kezelésében mindenképp, ugyanis a struktúrák, eljárások, folyamatok tekintetében nem jelentős a különbség.²⁹⁷ Ha a nemzeti bank az adott államban - mint például jelenleg Magyarországon is - a pénzügyi szektor felügyeleti funkcióit is ellátja, a kereskedelmi banki gyakorlatok ismerete és alkalmazása még fontosabbá válik, hiszen a felügyelt intézmények megfelelő működésének ellenőrzése és a példamutatás enélkül nehezen valósulhatna meg.

A jó hírnév, és ezen keresztül a bizalom megőrzése a pénzügyi stabilitás szempontjából kiemelt jelentőségű az egész pénzügyi szektor számára. Így azokat az eszközöket, amelyeket a kereskedelmi banki szektor már akár a válság előtt, vagy azt követően alkalmazott a compliance kockázatok és ezen belül is kiemelten a reputációs kockázatok kezelésére, érdemes a központi bankok szempontjából is megvizsgálni, és adott esetben alkalmazni. A nemzeti bankok vállalatirányítási rendszereinek, azon belül is az etikus működés intézményrendszerének vizsgálatánál - értelemszerű változtatásokkal - egyik viszonyítási alap lehet tehát a kereskedelmi banki legjobb gyakorlat.

Ahogy a korábbi, központi bankok etikai szabályozását ismertető fejezetben is láthattuk, ténylegesen is egyre gyakoribb, hogy a nemzeti bankok a kereskedelmi banki szektorban már bevett, kikristályosodott megoldásokhoz nyúlnak, és a kereskedelmi bankokra irányadó sztenderdek és szabályokat magukra vonatkozóan is egyre szélesebb körben alkalmazzák. A kereskedelmi banki legjobb gyakorlat tehát egyértelműen egy lehetséges útmutatóul szolgálhat – és sok esetben szolgál is - egy nemzeti bank etikai intézményrendszerének, szabályozási kereteinek modernizálásához, újragondolásához.

Az etikus működés intézményrendszerének vizsgálatakor láttuk, hogy a szabályozáson túl mekkora szerepe lehet a sztenderdeknek megfelelő vállalati kultúrának, és az alapelvek, ajánlások gyakorlati megvalósulásának. A gyakorlati megvalósulás szintjén azonban rendkívül nehéz a legjobb gyakorlatot meghatározni, ahhoz hosszú hónapokon, esetleg éveken át tartó empirikus kutatásra lenne szükség. A vizsgálat keretei között sokkal hatékonyabb most a kereskedelmi bankok etikus működést elősegítő szabályozását vizsgálni. A szabályozás felépítésére és mélységére, a szabályozott témakörökre, a kialakított, intézményesült megoldásokra vonatkozó információk ugyanis lényegesen könnyebben hozzáférhetőek (az etikai kódexek például a legtöbb intézmény esetében nyilvánosak), és a vizsgálatuk sem ütközik gyakorlati akadályokba. Annak ellenére, hogy a szabályok önmagukban nyilvánvalóan nem nyújthatnak teljes képet az adott intézmények compliance kultúrájáról; jó közelítést adhatnak a keretekről, az alapvető elvárásokról.

10.2. A compliance és etikai szabályrendszer történeti fejlődésének rövid összefoglalása

A jelenleg alkalmazott szabályok részben Európai Unió és a ráépülő hazai jogszabályi követelményeken alapulnak, részben nemzetközi vállalatok közvetítésével kerültek be a magyar gyakorlatba.

10.2.1. A compliance funkció kialakulása- Észak-Amerika, Európai Unió

²⁹⁷ Ashraf Khan (2016) 10.o.

A compliance és etikai követelmények jogi szabályozása a leghosszabb múltra az Amerikai Egyesült Államokban vezethető vissza,²⁹⁸ ahol egyes területeken már a hetvenes évek végén találkozhatunk részletszabályokkal, illetve az etikus működést propagáló kezdeményezésekkel. A jogterület tényleges felfutása azonban egy kötelező szövetségi iránymutatás kiadásával,²⁹⁹ csak az 1990-es évek elején kezdődött, amely különös hangsúlyt helyezett a vállalati compliance és etikai programokra.³⁰⁰ A kilencvenes évek végére már Ausztráliában és Kanadában is megjelentek a compliance és etikai programokra vonatkozó irányelvek és sztenderdek. Fordulópontot az USA-ban az ezredforduló hozott: a 2000-es évek elején kirobbant vállalati botrányok (pl. Enron, Worldcom) nyilvánvalóvá tették, hogy hatékonyabb megelőzésre és a jövőbeli incidensek elkerüléséhez a vállalati kultúra szerepének közelebbi vizsgálatára lenne szükség.

A Sarbanese-Oxley törvény³⁰¹ 2002-ben a nyilvános társaságok számára állapított meg számos compliance és etikai elvárást, ezt követően a két New Yorki tőzsde³⁰² a vállalatirányítási követelményei közé több compliance témájú feltételt is felvett. A legnagyobb hatást ebben az időszakban az említett szövetségi iránymutatás, az FSGO felülvizsgálata tette; a 2004-es iránymutatás a korábbinál sokkal szigorúbb és részletesebb compliance szabályokat állapított meg. A hatékony compliance programokkal szemben alapvető elvárássá tette a kockázatfelmérés elvégzését, kiegészítette az oktatásra és a kommunikációra vonatkozó elvárásokat, és nagyobb hangsúlyt fektetett az etikai dimenziókra. Ezek a fejlemények teremtették meg az igényt egy, a sokasodó elvárásoknak való megfelelést ellenőrző felelős személy, a compliance officer kijelölésére; nagyobb intézményeknél egy megfelelés biztosítással foglalkozó compliance terület is felállt.

Az USA-beli fejlődés hatását leginkább az amerikai székhelyű multinacionális pénzügyi intézményeken keresztül érezte Európában - az USA vezető szerepe a compliance területén máig megmaradt.

Az Európai Unió jogalkotásában a pénzügyi eszközök piacairól szóló 2004/39 EK irányelv (MiFID I.) megjelentetése és implementációs határideje közötti időszak tekinthető a banki compliance kezdetének. A magyar jogba 2007-ben került be a megfelelési vezető kijelölésére vonatkozó előírás,³⁰³ addigra azonban már – a megjelentetett irányelv és az amerikai tulajdonban lévő piaci szereplők hatására – több bank is elkezdte kialakítani a compliance területét. Az univerzális, befektetési szolgáltatásokat is nyújtó bankok esetében a MiFID szabályainak való megfelelésen túl igen hamar más, rokon területek is a compliance terület felelősségi körébe kerültek, a feladatkör gyorsan bővült.

10.2.2. Magyarország

Az elmúlt évtizedben Magyarországon is kialakult a compliance területek felelősségi körének viszonylag jól körülhatárolható feladatköre. Az utóbbi pár évben pedig - a válságra adott reakcióként – ezen belül egyre nagyobb hangsúlyt kap az etikus vállalati működés biztosítása, a „compliance kultúra” kialakítása.

A compliance egy nagyon fiatal, gyorsan fejlődő, a gyorsan változó igényekhez alkalmazkodni kénytelen terület. A válságot követő szabályozási „boom” egyre több területet rendelt a compliance hatókörébe, az

²⁹⁸ Az amerikai történelmi fejlődésről lásd pl.: Jeffrey M. Kaplan: Semi-Tough: A Short History of Compliance and Ethics Program Law Presented on May 16, 2012. <http://conflictofinterestblog.com/wp-content/uploads/2012/06/Rand-Kaplan-White-Paper-post-publication4.pdf> (2017.12.11.)

²⁹⁹ Federal Sentencing Guidelines for Organizations (FSGO), 1991 <https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/training/organizational-guidelines/selected-articles/Murphy1.pdf> (2018.01.22.)

³⁰⁰ Részletesen lásd: Murphy, Diana E.: The Federal Sentencing Guidelines for Organisations: A Decade for Promoting Compliance and Ethics, Iowa Law Review, 2002 pp. 697-719 <https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/training/organizational-guidelines/selected-articles/Murphy1.pdf>

³⁰¹ <https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>

³⁰² NYSE, NASDAQ

³⁰³ A befektetési vállalkozásokról és az árutőzsdei szolgáltatókról, valamint az általuk végezhető tevékenységek szabályairól szóló 2007. évi CXXXVIII. törvény. (Bsz.) 95. §

elvárások folyamatosan változnak. Az aktuális fejlődési trendeket több kutatás is részletezi, ezek közül a legfontosabbakat Deloitte piaci felmérésére³⁰⁴ támaszkodva mutatjuk majd be.

Magyarországon újdonság, hogy a compliance terület felállítását megkövetelő jogszabályi előírás 2018. január 1-től már nem csak a befektetési szolgáltatásokat is nyújtó bankokra, hanem minden hitelintézetre vonatkozik; a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló 2013. évi CCXXXVII. törvény módosítása ugyanis elrendeli³⁰⁵ egy a „jogszabályoknak történő megfelelésért felelős szervezeti egység” kialakításának és működtetésének kötelezettségét.

A felügyelet ugyan jogszabályi kötelezés hiányában is, valamennyi pénzügyi szervezet esetében elvárta megfeleléségi biztos alkalmazását illetőleg önálló compliance szervezeti egység kialakítását, azonban ezen elvárás a jövőben már jogszabály alapján is kikényszeríthetővé válik.

A Hpt. fenti módosításával a pénzügyi szektor minden szereplőjénél közel egységes elvárások érvényesülnek, így még fontosabbá válik, hogy maga a felügyelet is kövesse a területen az elmúlt évtizedben kialakult változásokat.

A jelenlegi magyar jogszabályi keretek alapját tehát az EU direktívákon alapuló befektetési szolgáltatásokhoz kötődő kiterjedt szabályozás³⁰⁶ mellett a hitelintézeti törvény jogszabályi megfelelésért felelős szervezeti egységre vonatkozó szabályai biztosítják. A compliance területek tevékenységi körei közé tartozik a pénzmosás megelőzési jogszabályoknak³⁰⁷ és nemzetközi ajánlásoknak,³⁰⁸ korlátozásoknak történő megfelelés biztosítása is, azonban ennek a területnek a jegybankok szempontjából minimális a relevanciája.

Általánosságban is kimondva, a különböző gazdasági bűncselekmények, tehát például a csalások, piacbefolyásolás, gazdasági titoksértések megelőzésének és megakadályozásának módszertana eltér azoktól az egyéb compliance feladatok kezelésétől, ahol a szervezeti kultúrának szerepe lehet. Az ugyanis minden intézménnyel és magánszeméllyel szembeni alapvető elvárás, hogy bűncselekményeket ne kövessenek el; ezekben az esetekben a tájékoztatáson és nem a mérlegelésen van a hangsúly. Az etikátlan cselekedetek megítélése általában akkor ütközik nehézségekbe, ha a jogszerűséghez nem fér kétség; a jogszerűtlen cselekedetek esetén a szervezeteknek nem áll módjában mérlegelni abban a valószínűtlen helyzetben sem, ha a jogszerűtlen döntés lenne valamilyen okból etikus.

A jogszabályi kereteket kiegészíti a Magyar Nemzeti Bank által 2016-ban felülvizsgált belső védelmi vonalról szóló ajánlása,³⁰⁹ amely külön alfejezetben tér ki³¹⁰ az etikus működés biztosításának fontosságára. Az MNB a megfelelő politikák kialakításán túl a felügyelt intézményektől elvárja, hogy „az etikai normáknak és szakmai sztenderdeknek való megfelelés értékelése épüljön be a napi működésbe, és a meg nem felelésről az intézmény irányítási funkciót betöltő testülete kapjon tájékoztatást a belső ellenőrzés illetve a megfelelési vezető részéről.”³¹¹

10.3. A második védelmi vonal

A korábbi fejezetekben már röviden szó volt a bankokon belüli három védelmi vonal etikus működést támogató funkciójáról, a tapasztalható kihívásokról és bizonytalanságokról. A belső védelmi vonalak háromszintű rendszerének kialakítását a hatékony kockázatkezelés és kockázatellenőrzés igénye hívta

³⁰⁴ Deloitte Compliance Week: In Focus: 2015, 2016 Compliance Trends Surveys

³⁰⁵ 65/A alcím

³⁰⁶ Bszt., valamint a tőkepiacról szóló 2001. évi CXX tv.

³⁰⁷ A pénzmosás megelőzéséről és megakadályozásáról szóló 2017. évi LIII. törvény; 19/2017. sz. MNB rendelet

³⁰⁸ Financial Action Task Force (FATF) ajánlások

³⁰⁹ A Magyar Nemzeti Bank 5/2016. (VI.06.) számú ajánlása a belső védelmi vonalak kialakításáról és működtetéséről, a pénzügyi szervezetek irányítási és kontroll funkcióiról

³¹⁰ III. fejezet 8. alfejezet

³¹¹ 57. pont

életre. Az első és a harmadik vonal az idők során nem változott, a vezetők³¹² és a belső ellenőrzési terület szerepe a belső kontrollokban viszonylag állandó. A második védelmi vonalhoz tartozó kockázatellenőrzési (risk control) és compliance funkciók azonban több területnél is elhelyezkedhetnek. A legfontosabb szerepet nyilván az ezeknek a feladatoknak dedikált területek töltik be, azonban ezekhez a funkciókhoz köthető tevékenységet a szervezetben máshol (HR, bankbiztonság, IT biztonság, jogi területek) is végeznek a dolgozók.

A második védelmi vonal legfontosabb feladata, hogy segítse az első védelmi vonalat, azaz a vezetőket – és ezen keresztül nyilvánvalóan a legfelsőbb vezetést, az igazgatóságot - a kontrollok kiépítésében és a megfelelés ellenőrzésében. A funkciók emiatt nyilvánvalóan nagyban függnek a szervezettől és az üzleti tevékenységtől, de a jogi, kockázatellenőrzési és a compliance funkciókat szinte mindenhol megtaláljuk. A compliance funkció, azaz azon kockázatok ellenőrzése és kezelése, amelyek a szervezetre vonatkozó jogszabályok, szabályzatok és sztenderdek be nem tartásából eredhetnek, sokféle lehet; szabályozott területenként és a tényleges felelősségi köröknél is eltérhet. Az előbbire lehet példa bizonyos szektorokban a környezetvédelmi és a minőségbiztosítási funkció, vagy a beszállítók ellenőrzése a klasszikus összeférhetetlenségi témák mellett. Az utóbbira, azaz a compliance terület által felvállalt egyes felelősségi körökre, feladatokra a legfontosabb példa a különböző kockázatok kezelésére alkalmas belső szabályozás kialakítása és a szabályok betartásának ellenőrzése, a vezetők támogatása a megfelelő vezetői ellenőrzések megvalósításában és tájékoztatásuk a felmerülő kockázati eseményekről és a megoldási lehetőségekről, javaslatokról, valamint a teljes dolgozói kör tájékoztatása - akár oktatások formájában - a szabályozási és kockázati környezet változásáról.³¹³

A második védelmi vonalat alkotó szervezeti egységek együttműködése kiemelt fontosságú, azonban a gyakorlatot felmérő G30 tanulmány³¹⁴ megállapításából és esettanulmányaiból is kitűnt, hogy a legtöbb helyen egyértelmű felelőse sincs az etikus működéssel kapcsolatos szabályozási és ellenőrzési feladatoknak. A hatékony együttműködéshez elengedhetetlen, hogy legyen az ügynek egy gazdája, aki egységes elvek mentén alakítja ki a stratégiát, vezeti az együttműködést, biztosítja a szükséges információk rendelkezésre állását. Ahol van egy „vezető” terület, ott ez általában a compliance, de ez a funkció ugyanúgy helyet kaphat máshol is. A különböző szervezeti elhelyezésnek az előnyeik mellett szinte mindenhol megvannak a hátrányai is. Talán a legjobb gyakorlat az, ha a szervezetekben működik egy független etikai vezető vagy ún. etikai officer, azonban kisebb intézményeknél ez nem mindig megoldható.

Az etikus működéssel kapcsolatos feladatok vizsgálatakor a fentiek alapján tehát arra érdemes elsősorban koncentrálni, hogy van-e kifejezetten dedikált felelőse a témának, és ha van, megvalósul-e a funkcióhoz hozzájáruló területek hatékony együttműködése. Az, hogy hol foglal helyet a szervezetben ez a terület, másodlagos, ha a megfelelő jogosítványokkal és elismertséggel rendelkezik.

Javaslat: Az etikai biztos tisztségét javasoljuk azokkal az ahhoz szükséges feladatokkal és hatáskörökkel felruházni, hogy az etikus működéssel kapcsolatos szabályozási és ellenőrzési feladatokat is elláthassa, és a többi érintett területtel együttműködésben kialakíthassa az etikus vállalati kultúra megvalósításához és megőrzéséhez szükséges stratégiát.

10.4. A kialakítandó szabályozás rendszere

A felelős terület³¹⁵ legfontosabb feladatai között említettük a teljes kapcsolódó szabályozási struktúra felépítését, azaz kezdeményezi és támogatja az etikai és/vagy magatartási kódexek megalkotását, és

³¹² operational management

³¹³ Lásd pl. Institute of Internal Auditors Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, January 2013

³¹⁴ G30 (2015)

³¹⁵ A későbbiekben az egyszerűség kedvéért azt vesszük alapul, hogy ez a terület a compliance terület.

elkészíti a legmagasabb szintű compliance szabályozást,³¹⁶ mely tartalmazza a compliance terület funkcióját, a legfontosabb feladatok felsorolását, a terület működését meghatározó elveket és a legalapvetőbb szabályokat. A politikákat, tehát a legfontosabb, általános elveket tartalmazó szabályzatokat az etikai és magatartási kódexhez hasonlóan a legfőbb vezető testület, azaz Magyarországon az igazgatóság fogadja el, bocsátja ki. Az egyes szabályozási témaköröket tartalmazó részletszabályokat általában különálló, alacsonyabb szintű dokumentumokban találjuk meg, tehát a bankokban többnyire külön szabályzat létezik az érdek-összeütközések kezelésére, az ajándékozással kapcsolatos szabályokra, az adatvédelmi szabályokra stb. Ezeknél a szabályzatoknál a jóváhagyás szintjét a részletezettség dönti el elsősorban, hiszen a témakörök fontossága mind indokolja, hogy az igazgatóság azzal is erősítse a megfelelést, hogy maga fogadja el és hirdeti ki a vonatkozó legfontosabb rendelkezéseket.

Számos intézmény a compliance politika mellett kiad egy ún, reputációs politikát is, melynek elsődleges célja a szervezet jó hírnevének védelme, azaz olyan irányelvek meghatározása, amelyek segítségével minimalizálhatóak a többnyire etikai alapelvek megsértéséből származó pénzügyi, vagy egyéb veszteségek.

Az egyes szabályozási lehetőségek közül a következőkben azokat emeljük ki, amelyeknek kifejezetten van az etikus működést érintő aspektusa, és a hazai gyakorlatban is jellemzőek. A fent említett, speciális területeket érintő szabályokat, amelyek mind a jogszerűség elve alá tartoznak (például a pénzmosás megelőzési szabályok, adat- és titokvédelmi szabályok, bennfentes kereskedelem és piacbefolyásolás tilalma) nem vizsgáljuk.

10.4.1. Etikai és magatartási kódexek

A szabályozási hierarchia csúcsán elhelyezkedő alapelv gyűjteményekről már sok szó esett: a magyarországi intézmények többsége is rendelkezik etikai szabályozással, etikai, vagy magatartási kódexszel. A Magyar Bankszövetség, a magyarországi bankszektor érdekvédelmi egyesülete 2015 őszén úgy döntött, hogy tagjai számára ajánlásként is megfogalmazza azokat a legalapvetőbb erkölcsi normákat, magatartási szabályokat, amelyeknek való megfelelés „tovább erősíti majd az elégedett fogyasztókért folytatott piaci versenyt, a pénzügyi szolgáltatások minőségét, és a teljes pénzügyi szféra jó hírnevének megőrzését.”³¹⁷ A Kódex az addig kialakult legjobb piaci gyakorlatot vette alapul; a tagintézmények különböző, sokszor nemzetközi hátterét is figyelembe véve azokat az alapelveket fogalmazta meg, amelyek minden pénzügyi intézmény számára kiemelt fontosságúak. Az egyes intézmények által fontosnak tartott témakörök és alapelvek között lehetnek különbségek, hiszen a tevékenységi körök, a működési modell, vagy éppen a megcélzott ügyfélkör, a technikai háttér lényegesen különbözhet; azonban van az etikai alapelveknek egy olyan magja, melytől egyik intézmény sem tud eltérni anélkül, hogy jó hírneve ne sérülne. Ezek az alapelvek a bankszövetségi kódexben a következők:

- jogszerűség (ezen belül is néhány speciális követelmény: adat- és titokvédelem; bennfentes kereskedelem és a piacbefolyásolás tilalma, pénzmosás elleni küzdelem, kereskedelmi korlátozások és szankciók),
- átláthatóság; transzparens, közérthető kommunikáció,
- ügyfélközpontúság,
- szakértelem,
- tisztelet, egyenlő bánásmód,
- együttműködés,

³¹⁶ Általában compliance politika néven jelenik meg a szabályozási rendszerben ez a dokumentum.

³¹⁷ Magyar Bankszövetség: Magatartási Kódex a pénzügyi szervezetek ügyfeleikkel és partnereikkel szembeni magatartásáról 2016. január http://www.bankszovetseg.hu/Content/alapdokumentumok/Magatartasi-Kodex_20151021_Honlapra.pdf (2018.01.22.) Preambulum

- feddhetetlenség (érdekkonfliktusok kezelése),
- társadalmi felelősségvállalás,
- fenntartható fejlődés.

Meg kell említenünk, hogy a Bankszövetség égisze alatt már a kilencvenes évek óta létezik egy etikai bizottság³¹⁸ és egy etikai kódex,³¹⁹ amely azonban alapvetően a tagbankok egymással való kapcsolatának szabályozására jött létre és csak 2008-ban egészült ki a hitelintézetek és ügyfelek kapcsolatára irányadó etikai normákkal. Így jelenleg két, tartalmában bizonyos átfedéseket is tartalmazó dokumentum létezik párhuzamosan: egy a tagok által működésük során alapvetőnek tartott elveket felsoroló magatartási kódex, és egy, elsősorban a tagok tisztességes, ügyfélbarát versenyét támogató etikai kódex. Ez utóbbi tartalmazza az etikai bizottság előtt zajló etikai eljárásra vonatkozó részletes szabályokat, amelyek természetesen csak a tagintézmények egymással szembeni vitás ügyeiben irányadóak. Az etikai kódexben említett alapelvek a következők:

- egyenlő bánásmódon alapuló ügyfélkezelés,
- az ügyfél méltányolható üzleti érdekeit figyelembe vevő szerződési feltételek alkalmazása,
- hiteles tájékoztatás, etikus reklám,
- ügyfélbarát ügyintézés, az ügyfélpanaszok hatékony és rendszerszerű kezelése
- a tagok együttműködése önszabályozással és önkéntes jogkövetéssel,
- biztonságos munkahely és szakmai fejlődés.

10.4.2. Szabályzatok

Akár az etikai, akár a kicsit részletesebb magatartási kódexek a részletszabályokat kénytelenek más belső szabályzatokra hagyni, hiszen csak azokban a dokumentumokban van lehetőség arra, hogy a rendelkezések minden fontos aspektusra kitérjenek. A bankszövetségi magatartási kódex is kifejezetten utal arra, hogy az alapvető felsorolás nem a teljes szabályozás: „A Kódexben foglalt szabályokat minden esetben az adott intézmény belső szabályzataival és utasításaival együtt kell figyelembe venni.”

Javaslat: Az alábbi pontokban említett témakörökben javasoljuk külön belső szabályzatok kialakítását, vagy a meglévő szabályzatok felülvizsgálatát többek között az EKB etikai keretrendszerre vonatkozó irányelvének figyelembevételével.

10.4.2.1. Összeférhetlenségi esetek szabályozása, érdekkonfliktusok kezelése

A legnagyobb szabályozási témakör a szervezeteknél felmerülő érdekkonfliktusok kezelésére ad útmutatást. A pénzügyi intézményeknél több területen is előfordulhat az érdekek összeütközése, az alkalmazottak és az ügyfelek, partnerek között, de akár az intézmény és az alkalmazottak között is. Az alapvető megfogalmazását a bankszövetségi kódexből idézzük: „A munkavégzés során akkor ütközhetnek az érdekek, ha több fél eltérő üzleti érdekeit kell egyidejűleg figyelembe venni, vagy magánérdek kerül szembe az intézmény kötelezettségével. Alapvetően az érdekek összeütközésének megelőzésére kell törekedni. Amennyiben egy érdekkonfliktus, vagy annak lehetősége mégis felmerül, akkor az összeférhetlenségi helyzet tudatos kezelése érdekében, annak feltárása mellett, az intézmények munkavállalói a felettes vezetőjükhez, vagy az illetékes banki területhez fordulhatnak.”³²⁰

10.4.2.1.1. Beszállítókkal, megbízottakkal, ügynökökkel történő kapcsolattartás

A legtöbb intézményben külön szabályzatok, illetve az objektivitást biztosító zárt tenderesztetési eljárások léteznek a szállítók kiválasztására. A kódex az alapvető elvárásokat a „külső” kapcsolatokkal szemben is

³¹⁸ 1996

³¹⁹ 1999

³²⁰ Lásd: 3. oldal, feddhetetlenség

meghatározza: „Üzletfelekkel és szállítókkal való üzleti kapcsolat kialakításában kizárólag objektív feltételek játszhatnak szerepet. Kereskedelmi vagy humánpolitikai döntéseket nem befolyásolják magánérdekek és személyes kapcsolatok, illetve nem irányítják anyagi vagy egyéb előnyök. Az előnyök elfogadásának, illetve biztosításának tilalma nem csak a közvetlen pénzbeli juttatásokra vonatkozik, hanem más kedvezményekre is, amelyek tényleges, illetve esetleges hasznot eredményeznek, mert ez a helyzet az intézmények szakmai elfogulatlanságát megkérdőjelezheti.”

10.4.2.1.2. Ajándékozási szabályok

Az ajándékozási politika, vagy szabályzat a legtöbb bankban elkülönülten, részletesen szabályozza az előnyök elfogadásának és nyújtásának rendjét. Az ajándékozással kapcsolatos legfontosabb alapelvek közül a bankszövetségi kódex kettőt kifejezetten említ: az ésszerűséget és a helyi szokások figyelembe vételét: „Az ajándékok, támogatások, illetve meghívások esetében - mind azok elfogadását, mind pedig azok adását illetően – az intézmények mindig figyelembe veszik a szokások, és a racionális mérték szabta határokat.” Ezen kívül azonban számos elv betartására kell figyelni a jogszabályi rendelkezések mellett. Ilyen elvek például: a szakmaiság, arányosság, ízlésség elve az ajándék vagy a meghívás kiválasztásakor, vagy az átláthatóság, időszűrés elve az ajándék átadásával kapcsolatban. Készpénz, vagy készpénz helyettesítők, pl. utalványok átadását a legtöbb intézmény tiltja, és a többi ajándékra is egyszeri, illetve éves értékhatárt állapít meg.

10.4.2.1.3. Alkalmazotti ügyletek, összeférhetetlenségi helyzetek

A bankszektorban speciális összeférhetetlenségi helyzetek is felmerülhetnek, hiszen a banki alkalmazottak olyan információknak vannak és lehetnek birtokában, amelyek előnyöket biztosíthatnak számukra az üzletkötések során. Elméletileg igénybe vehetnek olyan üzletkötési csatornákat, amelyek nem állnak az ügyfelek rendelkezésére, vagy személyes kapcsolataik révén megkaphatnak olyan kedvezményeket is, amelyekre egyébként nem lennének jogosultak. Ezeknek az eseteknek a kiküszöbölését célozzák az alkalmazotti ügyletekre vonatkozó szabályzatok. Összeférhetetlenségi szabályok nem csak az alkalmazottakra, hanem a hozzátartozókkal, vagy az alkalmazottak befolyása alá tartozó társaságokkal való kapcsolattartásra is vonatkoznak, hiszen az előnyökhöz a dolgozók nem csak közvetlenül, hanem a velük szoros kapcsolatban álló szervezeteken, vagy személyeken keresztül is hozzájuthatnak. Az alkalmazotti ügyletek ellenőrzése miatt az intézmények többsége megköveteli alkalmazottaitól, hogy tájékoztassa a bankot a céges érdekeltségeiről, a hozzátartozók partnercégekben betöltött vezető pozíciójáról. Létezik a piacon olyan gyakorlat is, ahol minden olyan szoros magánjellegű kapcsolatra, ahol az objektivitás fenntartása a közvélekedés szerint nehézségekkel jár,³²¹ a hozzátartozókra vonatkozó szabályokat kell alkalmazni.

10.4.2.1.4. Vezető tisztségviselői pozíciók számának korlátozása

Az aktuális vállalatirányítási sztenderdek, ajánlások között is szerepel, hogy a vezető tisztségviselőknek kellő időt kell fordítaniuk a feladataikra, ne próbáljanak meg egyszerre akár 5-10 nagyvállalat igazgatóságában, vagy felügyelő bizottságában is szerepet vállalni. A saját céges érdekeltségek menedzselése ugyanúgy időt vesz el a banki vezetői feladatokról, így előfordul a piacon olyan szabályozás is, amely maximálja az egyidejűleg betölthető vezető tisztségviselői pozíciók számát. Természetesen nagyobb bankcsoportokban előfordul, hogy a leányvállalatok testületeiben is az anyavállalatokban vezető tisztséget betöltő alkalmazottak ülnek, azonban ezekben az esetekben is érdemes megfontolni, hogy egy-egy vezető pozíció lelkiismeretes ellátása mennyi időt vesz igénybe.

³²¹ Az egyik magyarországi bank alkalmazotti szabályzatában korábban a szoros magánjellegű kapcsolat meghatározása így szerepelt: „felfokozott érzelmi viszony (szerelem, gyűlölet), rászorultság, vagy szívességi tartozás érzése”

10.4.2.2. Megbízhatósági vizsgálatok

A bankszektor a munka bizalmi jellegéből adódóan mindig is élen járt a munkatársak megválogatásában, a leendő munkatársak múltjának ellenőrzése a válság előtt is része volt toborzási folyamatoknak. A válságot követően végzett kutatások riportjaiban is láttuk azonban, hogy az etikailag megkérdőjelezhető magatartást tanúsító munkatársak későbbi munkáltatók általi kiszűrése milyen akadályokba ütközik. A belépés előtti vizsgálatok egyébként is csak az addig történt eseményekről adhatnak tájékoztatást, bárki kerülhet a későbbiekben is olyan szorult helyzetbe, mely kiszolgáltatottabbá teszi az esetleges etikátlan magatartásokkal szemben. A banki gyakorlatban ezért létezik az ún. megbízhatósági vizsgálatok intézménye. Ezeknél a vizsgálatoknál a fő feladat a közvetlen vezetőkre, azaz az első védelmi vonalra hárul, hiszen ők ismerik legjobban a beosztottaikat, azonban a compliance (vagy más, a második védelmi vonalba tartozó terület) segít a szabályok, és főleg a garanciális elemek kialakításában és betartatásában.

10.4.2.3. Visszaélés bejelentési rendszer

A visszaélés bejelentési rendszerek jogi szabályozása 2013 óta létezik³²² Magyarországon, mely alapvetően az állami és önkormányzati szervek számára teszi kötelezővé a bejelentési rendszerek működtetését, azonban közvetve, az ágazati törvényeken keresztül³²³ a törvény más munkáltatókra vonatkozó, lehetőségként felvázolt szabályait kötelezővé teheti a magánszektor cégei számára is.

Egy anonim, vagy a bejelentő kilétét és adatait szigorúan védő visszaélés-bejelentési rendszer működtetése alapvető feltétele annak, hogy a szervezet a felmerülő etikai ügyekről tudomást szerezzen, és megtehesse a szükséges lépéseket. A törvény 16. §-a alapján „a bejelentések fogadásával vagy vizsgálatával szerződés keretében, bejelentő védelmi ügyvéd is megbízható”. Tehát lehetőség van arra is, hogy ha erre nincs belső kapacitás, vagy megfelelő bizalmi légkör, akkor egy, a szervezettől független külső szakértő, egy ombudsman is elláthatja a feladatot.

10.5. A compliance területek egyéb funkciói

A speciális compliance témájú belső szabályzatok létrehozatalán túl a compliance területek alapvető feladata, hogy a jogszabályoknak és a belső szabályoknak való megfelelést vizsgálja, ellenőrizze, és segítse a munkatársakat és a vezetőket – akár javaslatokkal, tanácsadással, akár oktatással – a minél teljesebb és hatékonyabb megfelelésben.

Ezt a két funkciót, azaz a felügyeleti és ellenőrzési funkciót, valamint az oktatási, tanácsadási funkciót nem lehet elválasztani a szabályzatalkotástól, hiszen ezek nélkül a szabályok nem kelnek életre, az azoknak megfelelő viselkedés nem, vagy nem kielégítően valósul meg. Ennek a két compliance funkciónak a megvalósulásáról a magyarországi bankszektorban elsősorban egy másik nyilvánosan is hozzáférhető bankszövetségi dokumentumból szerezhetünk információkat, hiszen a belső compliance szabályait – különösen az ellenőrzésre vonatkozó szabályokat - minden szervezet bizalmasan kezeli. A Magyar Bankszövetség 2017 őszén fogadta el a legjobb compliance gyakorlatok bankszövetségi kódexét,³²⁴ amelyben az általuk alkalmazott legjobb gyakorlatokat és módszereket gyűjtötték össze a tagszervezetek képviselői. A dokumentum II. fejezetében szerepelnek az oktatással kapcsolatos irányelvek, a III. fejezet pedig teljes egészében a „klasszikus” compliance funkciókkal, a támogató és ellenőrzési/felügyeleti funkciókkal foglalkozik.

³²² A panaszokról és a közérdekű bejelentésekről szóló 2013. évi CLXV. törvény

³²³ Lásd pl.: Hpt. 116. §.

³²⁴ Magyar Bankszövetség: A compliance (megfelelőség biztosítási) funkció működtetésének legjobb gyakorlata (Best Practice Kódex) 2017. november http://www.bankszovetsseg.hu/Content/alapdokumentumok/6_melleklet_Compliance_Best_Practice_Kodex_HUN.pdf (2018.01.22.)

10.5.1. Oktatás, a compliance tudatosság növelése

A megfelelőségi témaköröket érintő oktatási tevékenységgel kapcsolatban a kódex legjobb gyakorlatai sok tekintetben megfelelnek a második fejezetben ismertetett G30 tanulmány által javasolt etikai tréninggel szembeni elvárásoknak. A személyes oktatás hangsúlyozása, a példákkal, konkrét esettanulmányokkal illusztrált tananyag, vagy éppen a rendszeresen megismételt, teljes munkavállalói kör számára kötelező oktatás mind összhangban áll a kutatási eredmények alapján tett javaslatokkal. Lényeges továbbá, hogy a tréningek „minél jobban idomuljanak az adott szervezeti egység tevékenységéhez, jellemző feladataihoz, a mindennapi gyakorlatban előforduló megfelelőségi eseteihez”, ennek az elvnek a betartása is jelentősen növeli a tréningek hatékonyságát.

Az oktatások eredményességének mérésére is hangsúlyt helyez a kódex. Az elsősorban javasolt vizsgáztatás ugyan csak egy a lehetséges módszerek közül, és a megszerzett tudás gyakorlati alkalmazásáról nem ad információt, de mindenképp mutat egy közelítő képet arról, hogy mennyire sikerült a tanultakat – legalább elméletben - elsajátítani. A tudatosság növeléséről szóló alfejezetben a vizsgáztatás mellett a kódex javaslatot tesz más módszerek alkalmazására is: pl. próba ügyletkötésekre és egyéb ad-hoc ismeret ellenőrzésekre, azonban ezek csak kisebb hangsúlyt kapnak.

A kódexben továbbá szerepel, hogy az egyes témakörök oktatása a compliance területen kívül más szervezeti egységek feladatkörébe is rendelhető - ezzel jelezve azt a G30 által is jelzett irányt, hogy az etikai tréningek esetében sokkal nagyobb siker érhető el, ha a munkatársakkal a mindennapokban is szoros kapcsolatot tartó kolléga, vagy a közvetlen felettes tartja a compliance terület segítségével kialakított tananyag alapján az oktatást.

Az etikus szervezeti kultúra kiépítésében a compliance funkció fontos szerepet tölt be, ennek megfelelően a kódex is részletesen, egy külön alpontban foglalkozik a tudatosság növelésének eszközeivel. Az oktatás mellett a dokumentum kiemeli a belső kommunikáció jelentőségét és az üzleti területek vezetőivel folytatott rendszeres konzultációt.

Javaslat: Jelenleg az MNB az új belépők oktatása keretében tér ki az etikai kódex szabályainak ismertetésére, a tananyag azonban a kódex szabályain túl nem tartalmaz esettanulmányokat, etikai dilemmákat, azok lehetséges megoldásait. Az oktatások későbbi ismételteséről és eredményességük méréséről nincs információnk. Javasoljuk, hogy amennyiben létrejön egy újragondolt etikai keretrendszer, annak ismertetése gyakorlatiasabb, esettanulmányokkal kiegészített, életszerű példákkal támogatott tréningeken történjen, és meghatározott időközönként legyen lehetőség az ismeretek felidézésére.

10.5.2. Tanácsadás

A tanácsadási funkció részeként javasolja a kódex, hogy a compliance terület részvétele legyen biztosítva a stratégiai döntésekben, a belső eljárások, folyamatok, gyakorlatok kialakításában. Minden compliance kockázatot hordozó ügyletben legyen a területnek véleményezési-, jóváhagyási-, szavazati vagy akár bizonyos esetekben vétőjoga. Kiemelt szempont, hogy a terület vezetője, vagy képviselője a vezető testületek, vagy az egyes bizottságok ülésein a döntéshozatalban tudja érvényesíteni a speciális compliance szempontokat, a belső eljárásrendek biztosítsák számára a részvétel, és minimálisan a véleménynyilvánítás jogát.

A döntéshozó testületeknek nyújtott tanácsok mellett törekedni kell arra, hogy a compliance terület a szabályozatalkotásban is megoszthassa a szervezettel speciális tudását és nézőpontját, bizonyos belső szabályzatok elfogadása előtt legyen kötelező a terület véleményét kikérni.

A fentiekén kívül természetesen a compliance terület egyfajta forró drótot is üzemeltet az intézmények nagy részében: a terület ugyanis akkor működik jól, akkor sikerült a szükséges bizalmi légkört kialakítani, ha a kollégák bármely compliance problémájukkal közvetlenül is a terület munkatársaihoz fordulhatnak.

Javaslat: Ha létrejön egy compliance terület az MNB szervezetén belül, javasoljuk, hogy a speciális compliance szempontok érvényesítésére az MNB döntéshozatali eljárásaiban és döntéshozó testületeiben a terület kapjon lehetőséget.

10.5.3. Felügyeleti, ellenőrzési funkció

A második védelmi vonalat alkotó területek fő funkciója, hogy az üzleti területeken jelentkező kockázatok kezelésére javaslatot tegyen, és ellenőrizze, hogy a kockázatok az elvárt határokon belül maradjanak. Az ellenőrzés tehát az össze kontroll funkciónak, így a compliance területnek is a történetileg legfontosabb funkciója, az egyes ellenőrizendő szervezeti egységek, folyamatok és tevékenységek, valamint az ellenőrzési módszerek is alkalmazkodnak az adott intézmény tevékenységéhez és lehetőségeihez, folyamatosan változnak, bővülnek. Emiatt a kockázatelemző rendszerekkel kapcsolatban - az egyes rendszerek példálózó felsorolása mellett - a kódex is csak általános elvárásokat tudott megfogalmazni.

10.6. A compliance szabályok megsértésének szankciói

A legtöbb magyar intézmény is küszködik azzal a problémával, ami a G30 által végzett felmérés alapján már felszínre került (6.1.2): nagyon behatárolt az alkalmazott szankciók köre azokban az esetekben, ahol a konkrét szabályszegés nem bizonyítható, de a viselkedés nyilvánvalóan az etikai elvekbe ütközik. A munkajogi szabályok által felállított indoklási kényszer miatt igazán szigorú szankciót a bankok sokszor nem „mernek” alkalmazni. Emiatt is nagyon fontos, hogy azok a szabályok, kötelezettségek, amelyek betartása az intézmény szempontjából kiemelt jelentőségű, az egyes szabályzatokban pontosan legyenek megfogalmazva.

10.7. Compliance trendek

A Deloitte & Touche LLP tanácsadó cég 2010 óta évente megjelenteti nemzetközi benchmark kutatását a compliance területek feladatairól, erőforrásairól és kihívásairól. A 2015-ös³²⁵ és 2016-os,³²⁶ azaz a legutóbbi évek felmérései alapján a compliance területek vezetői a legtöbb nagy szervezetnél már részt vesznek a vállalati szintű stratégiáról, az értékekről és a kultúráról szóló diskurzusban. Az egyik legnagyobb kihívás a compliance kultúra szervezetbe történő integrálása; kulturális felméréseket azonban a legtöbb helyen nem végeznek, a compliance vezetők felelősségi köreinek fontossági sorrendjében évek óta a legutolsó helyen áll ez a feladat. A kihívás így talán még jobban érthető. A kockázatok feltérképezésével kapcsolatos irányvonalakról szóló pontban több olyan megjegyzést találunk, ami a G30 tanulmányából már ismerős lehet. A kultúra és az etikus működés kialakításának és felügyeletének feladatköre egy szervezeti mostohagyerek, egyik területhez sem tartozik igazán, de nagyobb bonyodalmak, problémák elkerülése végett azért mindenki foglalkozik egy kicsit vele. A megkérdezett vezetők azt is megemlítik, hogy a felügyelet egyre inkább elvárja egy erős szervezeti kultúra meglétét, azonban nem sok iránymutatást adnak ennek ismérveiről. A trendek között megemlítik, hogy ugyan az IT-rendszerek mindenhol egyre nagyobb szerepet töltenek be a bankok működésében, a compliance területek az ebből eredő előnyöket nem tudják igazán kihasználni. A compliance területek jó működéséhez egyre több adatra van szükség, azonban ezek kinyerése a különböző rendszerekből egyre nehezebb, a bankok IT rendszereinek kialakításakor ugyanis többnyire még nem volt szempont, hogy lehetővé tegyék az egyes monitoring feladatok elvégzését. A compliance területek ezért főleg a mindenki számára elérhető irodai alkalmazásokkal, vagy saját fejlesztésű szoftverekkel dolgoznak. A big data-n alapuló fejlesztések vagy az ún. GRC³²⁷ szoftverek költségvetési források hiányában általában még nem elérhetőek.

³²⁵ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/regulatory/us-aers-reg-crs-2015-compliance-trends-survey-051515.pdf> (2018.01.25.)

³²⁶ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/governance-risk-compliance/us-advisory-compliance-week-survey.pdf> (2018.01.25.)

³²⁷ Governance, Risk management and Compliance

11. AZ MNB ÉS A KÖZSZFÉRA ETIKAI SZABÁLYZATAINAK ÖSSZEHALONLÍTÁSA

11.1. Bevezetés

A 9.4 alfejezetben már részletesen bemutatottuk a Magyar Nemzeti Bank etikai kódexének történetét, illetve a 9.3 pont alatt egyrészt az EKB irányelvében szereplő szempontok alapján, másrészt azt megvizsgálva, hogy mennyiben tekinthetők az egyes kódexek etikai, és mennyiben magatartási kódexnek; deklaratív, vagy kötelező szabályokat megállapító dokumentumokról van-e szó; mely témakörök kaptak kiemelt figyelmet; és milyen intézményrendszert építettek ki az egyes központi bankok az etikus működés biztosítása érdekében, összehasonlítottuk az EKB, illetve az eurozóna központi bankjainak etikai kódexeivel.

Tekintettel arra, hogy a Magyar Nemzeti Bank a Magyar Állam kizárólagos tulajdonában áll, amely egyszerre tölt be monetáris és felügyeleti feladatokat, ezért ezen utóbbi aspektus miatt indokolt az Magyar Nemzeti Bank etikai szabályzatának más, felügyeleti, közfeladatokat ellátó szervezetek etikai szabályzatával történő összehasonlítása. Az összehasonlítás célja tehát annak megvizsgálása, hogy a Magyar Nemzeti Bank – mint kizárólagos magyar állami tulajdonban levő intézmény – etikai kódexe tartalmaz-e más közfeladatot ellátó közzsférai entitás etikai szabályzatával összemérhető rendelkezéseket, így alkalmas-e a közbizalom megőrzésére, erősítésére. Jelen fejezetben elsősorban jogi szempontok alapján lehetővé tegye a Magyar Nemzeti Bank etikai kódexének objektív mérőkön alapuló, komparatív értékelését.

11.2. A közzszolgálati hivatásetika története Magyarországon

Az első lépéseket a közzszolgálati etika kialakítása irányába a felvilágosult abszolutista gondolkodás tette meg. II. József a Habsburg Birodalom valamennyi hivatalnokához címzett 1784. évi rendeletében kiemelte a szolgálat és a pontosság princípiumának követésének fontosságát. Az 1867-es kiegyezést követően magyar jogtudósok (Boncz Ferenc, Fésüs György) műveiben jelentek meg a közigazgatás természetére vonatkozó erkölcsi alapvetések, így többek között a köztisztviselők felé a pontos és lelkiismeretes munkavégzés elvárása. Magyar Zoltán „Magyar közigazgatás” című művében (1942) kifejtette, hogy a közigazgatás az emberekért van, vagyis a tisztviselő „a társadalom sorsának jobbra fordulását munkálkodik”. 1949 és 1989 között a közzszolgálati etika nem tartozott a központi kérdések közé. A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény alapján a Köztisztviselői Etikai Kódex elkészítésének feladata a Közigazgatási és Közzszolgálati Tanács feladataként lett rögzítve, azonban a kódex nem készült el.³²⁸

A közzszféra alapvető etikai követelményeiről szóló 105/2009. (XII. 21.) Országgyűlési határozattal arra kérték fel a Kormányt, a Magyar Nemzeti Bank elnökét, az Állami Számvevőszék elnökét és az államigazgatás egységeinek további vezetőit, hogy a 2010-es választásokat megelőző februárig módosítsák etikai szabályzataikat a közzszféra demokratikus, átlátható, és elszámoltathatóságon alapuló működése érdekében. A pénzügyi szféra működését felügyelő hatóságok etikai szabályrendszerének összehasonlítása részben e közös szándék miatt, részben a közös jogrendszer miatt kapott némiképp más fókuszot, mint a nemzetközi összehasonlítás; a magyar elemzés. A nemzetközi standardokat figyelem előtt tartva, a becsületesség és az elfogulatlanság alapelveinek; az ajándékok, előnyök elfogadásnak tilalmát; valamint az összeférhetetlenségi és általános magatartási szabályok a kódexekbe való beemelését tűzte ki célul az országgyűlési határozat a közzszféra szabályzatai számára. Tekintettel arra, hogy a fenti elemek nemzetközi, és európai standardokon alapulnak, a jelenleg hatályos etikai kódexek is tartalmazzák ezen elemeket, azonban ezek már a 2010 tavaszán megalakult országgyűlés, és kinevezett Kormány ideje alatt születtek.

³²⁸ Dávid Péter, Lóczy Péter: Hivatásetika és kultúra, érdekérvényesítés, II. rész, 2. fejezet Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, Budapest, 2013

11.3. Az összehasonlítás módszertana

A közsféra fentebb már említett indokok alapján kiválasztott szervezeteinél – így a Magyar Köztisztviselők Kódex, Állami Számvevőszék, Gazdasági Versenyhivatal, Nemzeti Adó- és Vámhivatal – a hatályos etikai kódexek a fontosabbnak ítélt jogi, és az általános paradigmarendszerben a szabályozás jogi hatékonysága szempontjai alapján egyenként röviden bemutatásra kerülnek. Ezen szempontok vizsgálata alapot nyújt az Magyar Nemzeti Bank etikai kódexének és a közsféra többi vizsgált (létező és nyilvános) etikai szabályzatának a jogászai értékmérők általi összehasonlításra, megállapítások tételére, és következtetések levonására. Ezt követően egy egységes értékelési mátrix alapján összevetjük a közsféra egyes etikai kódexeit és a Magyar Nemzeti Bank etikai kódexét. A tanulmány a kódexek tartalmának összefoglalását, és összehasonlítását követően bemutatja az egyes kódexek erősség- hiányosság- lehetőség-veszély szerinti vizsgálatát (SWOT analízis).

Az etikai normák vizsgálata során a jelen tanulmány a főként a jogi kategóriák által tárgyilagosan mérhető elemekre fókuszál, mindamellett azonban áthatja a „genus loci”, a „hely szelleme”. Jelen tanulmány támaszkodik a XXI. század európai ethoszára, a korszellemnek azon megnyilvánulására, amely meghatározza a jelenlegi értékosztályok viszonyát, az értékosztályokon belüli értékpreferenciát. Minthogy az etika egyik összetevője, az erkölcsi tudat világnézet igényű és gyökerű, és elemei a társadalom anyagi és szellemi viszonyrendszereiből involválódnak.³²⁹

11.3.1. Értékelési mátrix

A 11.10 alfejezetben egy elsősorban jogi megközelítésű szempontrendszer, az etikai kódexek sajátosságait, és hasonlóságait, valamint a hatályos magyar szabályozási rendszer körülményeit figyelembe vevő szempontrendszer alapján kialakított húsz elemes értékelési mátrixot alkalmaztunk. Ez alapján készült el a kódexek SWOT elemzése és értékelése. Az értékelési mátrix szempontrendszere alkalmassá teszi az egyes szervezetek etikai kódexeinek objektív, és egységes rendszerű összehasonlítását.

11.3.2. Scoring

Az etikai kódexeket a szabályozás hatékonysága alapján értékeltük, mely értékelés eredményét a szöveges összefoglalókat követő grafikonnal jeleztük. A szabályozás hatékonysága alatt jelen vizsgálat szempontjából azt értjük, hogy az etikai normarendszer mennyire képes aktív és hatékony szerepet betölteni a szervezet életében, azaz konkrétan alkalmazható, következetes és kikényszeríthető etikai rendszert valósít-e meg a kérdéses szabályozás.

Az értékelt szempontrendszer egyes szempontjainak összpontszáma (max. 10 pont) több tényező értékeléséből tevődik össze, mely az adott szempontokra vonatkozóan megfogalmazott kérdésekre adott válasz eredményességi fokát jelzi. Az alkalmazott szempontok a következők:

³²⁹ Dr. S. Szuh Katalin: ETIKA SEGÉDLET Mérnök-tanár és üzem-mérnök hallgatók részére
http://www.banki.hu/~tket/segedanyagok/altalanos-pedagogia/etika_segedlet.pdf

a) A szervezettel jogviszonyban állók milyen széles körére vonatkozik?

Szempont komponensei		Adható pontszám
1	Csak a kormánytisztviselőkre, illetve a munkavállalókra vonatkozik	6 pont
2	Munkavégzésre vonatkozó egyéb jogviszonyra is vonatkozik:	4 pont

4. táblázat: Az MNB és a pénzügyi szféra működését felügyelő hatóságok etikai szabályrendszerének összehasonlítási szempontjai a.)

b) Széleskörű esetekre vonatkozóan tartalmazza az etikus, követendő viselkedést az etikai kódex?

Szempont komponensei		Adható pontszám
1	Etikai alapelveken kívül részletesebb szabályokat is tartalmaz	2 pont
2	Etikai eljárásról rendelkezik	2 pont
3	A szabályozott etikai magatartások között számszaki elvárásokat tartalmaz:	2 pont
4	Ajándékról rendelkezik	2 pont
5	Az öltözködést szabályozza	2 pont

5. táblázat: Az MNB és a pénzügyi szféra működését felügyelő hatóságok etikai szabályrendszerének összehasonlítási szempontjai b.)

c) Az etikai kódex az adott erkölcsi norma megsértése, vagy annak gyanúja esetére vonatkozóan egyértelmű iránymutatást ad a helyes viselkedésre?

Szempont komponensei		Adható pontszám
1	Alapelveket tartalmazza: 6 pont-	6 pont
2	Az alapelveknél részletesebb szabályokat is tartalmaz, az egyes elkövetési alakzatokra vonatkozóan:	2 pont
3	Van-e a visszaéléseknek bejelentési kötelezettsége	2 pont

6. táblázat: Az MNB és a pénzügyi szféra működését felügyelő hatóságok etikai szabályrendszerének összehasonlítási szempontjai c.)

- d) Milyen mértékben meghatározóak a munkatársak magán és közéletére a kódex által előírt normák?

Szempont komponensei		Adható pontszám
1	Explicit verbis rendelkezik a magánéletben tanúsítandó viselkedésről	6 pont
2	A munkatársak egymás közötti viszonyaira is vonatkozik	2 pont
3	A vezetők által tanúsítandó magatartásról külön rendelkezik	2 pont

7. táblázat: Az MNB és a pénzügyi szféra működését felügyelő hatóságok etikai szabályrendszerének összehasonlítási szempontjai d.)

- e) Az etikai vizsgálat mennyire részletesen szabályozott?

Szempont komponensei		Adható pontszám
1	Az etikai normasértés fogalma definiált	2 pont
2	Névtelen bejelentés alapján indul eljárás	2 pont
3	Határidőket tartalmaz a bejelentés elbírálására vonatkozóan	2 pont
4	Kétfokozatú eljárás	2 pont
5	Az etikai normasértés jogkövetkezményei között a munkavégzésre vonatkozó jogviszony megszüntetése is szerepel	2 pont

8. táblázat: Az MNB és a pénzügyi szféra működését felügyelő hatóságok etikai szabályrendszerének összehasonlítási szempontjai f.)

11.3.3. SWOT elemzés

Az etikai kódexek rövid összefoglalását követően az egyes fejezetek végén bemutatjuk az adott etikai kódex SWOT analízisét.

11.4. Az etikai kódex és a kapcsolódó szabályozások helye a szabályozási rendszerben

11.4.1. Az MNB Etikai kódexének helye az MNB irányítási, szabályozási struktúrájában

Az MNB elnöke rendeletet bocsájt ki a pénzügyi élet szereplői számára, tehát az MNB belső szervezetén kívül eső ügyekben, így például pénzügyi intézmények és a befektetési vállalkozások tartalékratájára (MNB törvény 19. §), a jegybanki alapkamat mértékére (MNB törvény 21. §) vonatkozóan. Az MNB irányításával kapcsolatos belső szabályok elnöki, alelnöki vagy főigazgatói utasítások, illetve biztonsági vezetői és számviteli vezetői utasítások lehetnek (MNB Szervezeti és Működési Szabályzata 1.6.1.). Az MNB etikai kódex, és az etikai eljárásra vonatkozó szabályok elnöki utasítás formájában kerültek kiadásra. Az MNB SzMSz-e jogforrás szerint elnöki utasítás.

11.4.2. A vizsgált közigazgatási etikai kódexek helye a szabályozási struktúrában

A Magyar Köztisztviselői és Állami Tisztviselői Kar országos közgyűlése fogadta el a hivatásetikai kódexet, a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény felhatalmazása alapján, tehát az etikai kódex a jogforrási hierarchiában viszonylag alacsonyan helyezkedik el. Az Állami Számvevőszék Etikai Alapelvei című dokumentum nem jelöli meg a jogforrás fajtáját, akként rendelkezik, hogy az Állami Számvevőszék adta ki. A Gazdasági Versenyhivatal etikai elvárásait a Gazdasági Versenyhivatal etikai szabályzatáról szóló 19/2012. (XII. 29.) GVH utasítás állapítja meg. A Nemzeti Adó és Vámhivatal hatályos etikai kódexét 2008-ban az APEH elnöke és az APEH Dolgozók Országos Szakszervezeti Tanácsának elnöke adta ki, forma meghatározása nélkül.

Megállapítható, hogy az etikai szabályok jogrendszerben történő elhelyezkedése alapján az MNB és a GVH szabályozási formája a legátláthatóbb.

11.5. Az MNB etikai kódexe

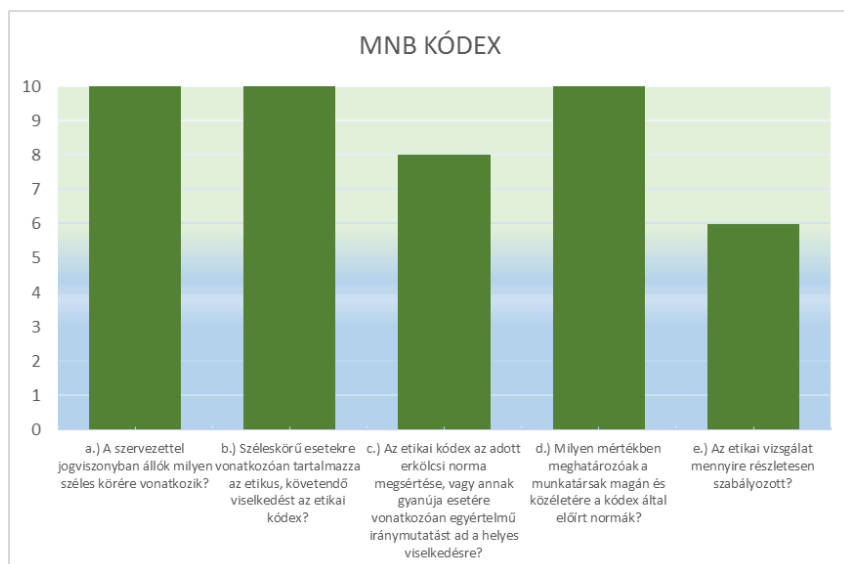
11.5.1. Létrejötté, hatálya

A Magyar Nemzeti Bank (a továbbiakban: „MNB”) jogállását, és működését a róla szóló 2013. évi CXXXIX. törvény szabályozza. Mint arról már korábban, a 9.4 alfejezetben erről részletesen írtunk, az MNB első etikai kódexe 1994-ben Bod Péter Ákos elnök vezetése alatt készült. Az első etikai kódex deklarálta, hogy amennyiben a munkatárs etikátlan viselkedése, cselekménye súlyosabb normaszegést is megvalósít - így az MNB munkatársa jogszabályt, illetve belső utasítást is megsért - akkor a jogszabály, illetve a belső utasítás által előírt súlyosabb szankciók érvényesülnek. Az első etikai kódex rendelkezett arról is, hogy az etikai bizottságnak az etikai eljárás lefolytatásán kívül a kódex tartalomfejlesztése is feladata. Az etikai kódex fennállása óta három alkalommal így 2003-ban, 2014-ben és 2016-ban –került módosításra. Hatálya a munkaviszonyban, valamint a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyban álló foglalkoztatottakra terjed ki.

A Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletét (a továbbiakban: „PSZÁF”) az 1999. évi CXXIV. tv. hozta létre három szervezet (Állami Pénz- és Tőkepiaci Felügyelet; Állami Biztosítás Felügyelet; Állami Pénztár Felügyelet) jogutódjaként. A Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletéről szóló 2010. évi CLVIII. törvény új alapokra fektette a PSZÁF működését és feladatait. A PSZÁF a Kormány irányítása alatt működő országos hatáskörű közigazgatási szerv volt. Feladatait koncentráltan látta el, területi szervei nem voltak. A Magyar Nemzeti Bankról szóló 2013. évi CXXXIX. törvény 176. § (1) bekezdése alapján a PSZÁF 2013. október 1-jén megszűnt, jogutódja - mutatis mutandis - az MNB. A PSZÁF etikai szabályozással kapcsolatos kérdéseit korábban a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete Elnökének 14/2012. számú utasítása „A Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletének hivatásetikai szabályzata” c. dokumentum keretében rendezte. Ezt megelőzően a szervezetnél egy „Etikai nyilatkozat” c. dokumentum került rendszeresítésre.³³⁰ A PSZÁF Magyar Nemzeti Bankkal történő egyesülését követően, 2013. október 1-jén a fenti dokumentumok hatályukat veszítették.

Az MNB etikai kódexe (a továbbiakban: „MNB Kódex”) 2016. július 1. napján lépett hatályba. A legutóbbi módosítás az eurozónába tartozó tagállamok jegybankjaira vonatkozó szigorúbb szabályozási ajánlás kiadása volt, és habár hazánk nem tagja az eurozonának, az összhang biztosítása célszerű volt.

³³⁰ 2018. február 7-én – többszöri megkeresést követően érkezett tájékoztatás alapján



1. ábra: Az MNB etikai kódexének értékelése a szabályozás hatékonysága alapján

11.5.2. Felépítése, kiemelt rendelkezések

Az etikai szabályokra vonatkozó rendelkezéseket nem kizárólag az MNB Kódex tartalmazza. Az etikai normákra, eljárásrendre vonatkozó szabályok több, különböző dokumentumban kerültek szabályozásra. Így a Magyar Nemzeti Bank Szervezeti és Működési Szabályzatában, a Magyar Nemzeti Bank Kollektív Szerződésében, az etikai vétségek kivizsgálásának rendjéről és az Etikai Bizottság működéséről szóló 2015-1007. elnöki utasításban, és a Magyar Nemzeti Bank internetes honlapjának működési rendjéről szóló 2016-1011 elnöki utasításban.

Felállításra került az Etikai Biztos tisztsége, aki iránymutatást adhat integritás kérdésekben. Iránymutatása nem kötelező erejű, de az etikai eljárás során figyelembe kell venni.³³¹ Az etikai bizottság titkára is nevesítve van, aki hozzáfér az adatokhoz, és kezeli a bejelentéseket.

Az etikai bizottság elnöke minden év első negyedévében írásban beszámol az MNB Igazgatóságnak az etikai bizottság előző évi munkájáról, amennyiben a beszámolási kötelezettséggel érintett évben az etikai bizottság részére bejelentés érkezett.³³²

11.5.2.1. A PSZÁF etikai kódexe

A PSZÁF hivatásetikai szabályzata a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete elnökének 14/2012. számú utasításaként került kiadásra. A PSZÁF etikai kódexe a közérdek elsődlegessége, a szakmai lojalitás, a jó hírnév védelme, az arányosság, az integritás, és a felelősség alapelveire épült. Külön rendelkezéseket tartalmazott a vezetők példamutatására, és felelősségének alapelveire vonatkozóan. Ebben az irományban került szabályozásra az etikai eljárás is. Etikai eljárás indítására a PSZÁF elnöke, és a munkáltatói jogkör gyakorlója volt jogosult, a bejelentés elévülésére vonatkozó 6 hónapos jogvesztő határidővel. Névtelen bejelentés alapján nem indult eljárás. Az etikai tanács állásfoglalása alapján a PSZÁF elnöke döntött az eljárás alá vont személy magatartásának következményeiről. Az etikai vétséget elkövető köztisztviselővel szemben kiszabható büntetés a figyelmeztetés vagy a megrovás. Egyebekben a kormánytisztviselői kódex rendelkezéseit veszi alapul.

A 2011. május 17-én kiadott Etikai Nyilatkozat tartalmazza azon részletszabályokat, amelyeket a PSZÁF köztisztviselői magukra vonatkozóan kötelezően ismernek el.

³³¹ MNB Kódex II.

³³² 2015-1007 Elnöki utasítás 52.

11.5.3. Az MNB-kódex SWOT elemzése

ERŐSSÉGEK - nem célja valamennyi etikus magatartási forma meghatározása, az általánosan elfogadott értékeket tekintti fő mértékadónak, mindemellett az MNB tevékenységének természetéből adódóan az MNB eredményes működését és a közű szolgáltatást is előtérbe helyezi - az Etikai Biztos tisztségének felállítása - a vizsgálati eljárást lezáró jelentés nem feltétlenül az eljárás alá vont munkatársra nézve állapít meg szankciót; az MNB saját eljárásaira nézve is megállapíthat javító intézkedést - a bejelentővel szembeni etikai eljárás lehetősége mintegy biztosíték arra, hogy a bejelentő felelősen, körültekintően járjon el - az etikai vizsgálat eredményeképp alkalmazott intézkedések végrehajtásának határidejéről és felelősről az MNB elnöke dönt, a végrehajtásról az etikai bizottságot 5 napon belül tájékoztatni kell - az etikai vizsgálatok eredményét az etikai bizottság az MNB munkatársai felé anonimizált formában megjelenti - a bejelentő számára az etikai eljárásban biztosított az anonimitás - relatív rövid eljárási határidő - szigorú összeférhetlenségi szabályok	GYENGESÉGEK - az etikai normákra, eljárásrendre vonatkozó szabályok öt különböző dokumentumban kerültek szabályozásra: az MNB Etikai Kódexén kívül az SzMSz-ben, a kollektív szerződésben, és további két utasításban, az iratkezelési és belső adatvédelmi és adatbiztonsági szabályzatban - az Etikai Biztostól kapott iránymutatás nem rendelkezik kötéssel, és a pozíciót betöltő személy kijelölésében nem előírás, hogy az integritással kapcsolatos kérdésekben szakértő legyen - az etikai eljárásban az etikai bizottság jelentését az MNB elnöke quasi másodfokként megváltoztathatja, azonban ezt csak saját diszkrecionális jogkörében, nem az eljárás alá vont munkatárs kérelmére teheti
LEHETŐSÉGEK - a hatósági együttműködés, az üzleti partnerekkel való magas színvonalú kapcsolat fenntartása lehetővé teszi, hogy a versenyszféra elvárásai is érvényesüljenek a „jó állam” elvárásai mellett - az etikai bizottság tagjainak pozícióhoz kötöttsége biztosíthatja, hogy a megfelelő hozzáféréssel rendelkező vezetők hozzák meg a döntéseket - az etikai vizsgálat elrendelt intézkedés végrehajtásáról való tájékoztatás, és önmagában a felelős kijelölése erősíti az etikai normák betartásának hajlandóságát a munkatársakban, és az MNB részére lehetővé teszi a tendenciák figyelemmel kísérését, elemzését - az etikai vizsgálatok anonimizált formában történő megjelentetése az MNB munkatársai számára növeli a jogbiztonságot, és egyfajta másodlagos jogszabályként elősegítheti a jogkövető magatartást - tekintettel arra, hogy az etikai bizottságon keresztül a Szervezet- és személyzetfejlesztési főosztály karban tartja az etikai kódex tartalmát, az etikai kódex a folyamatos visszacsatolással alkalmazkodni tud a mindennapok kihívásaihoz - akkor sem szűnik meg az etikai eljárás, ha a bejelentés nem az etikai bizottság hatáskörébe tartozik, mert az a bejelentést a megfelelő szakterületre továbbítja intézésre, tehát a bejelentés „nem vész el”	VESZÉLYEK - az etikai eljárásban is megállapítható olyan bizalomvesztés, amely a munkaviszony megszüntetését vonja maga után, azonban az etikai eljárás garanciái nem feltétlenül elegendőek a súlyos szankció megállapításához - amennyiben a munkatárs a bejelentés során nem elég körültekintően járt el, visszatartó erővel bírhat az etikai normát megsértő magatartások bejelentése során a bejelentővel szembeni etikai eljárás, mivel a munkatárs nyilvánvalóan nem rendelkezik olyan módszerekkel, amelyekkel feltétlenül tud bizonyítékot szolgáltatni - az etikai bizottság tagjainak pozícióhoz kötöttsége viszonylagosan kiszámíthatóvá teszi az etikai eljárás kimenetelét, és az, hogy az etikai bizottság vezetőkből áll, nem feltétlenül biztosítja azt, hogy a munkaviszony minden rétege ismert a döntés során

2. ábra: Az MNB etikai kódexének SWOT-elemzése

11.6. A Magyar Köztisztviselői és Állami Tisztviselői Kar Hivatásetikai kódexe

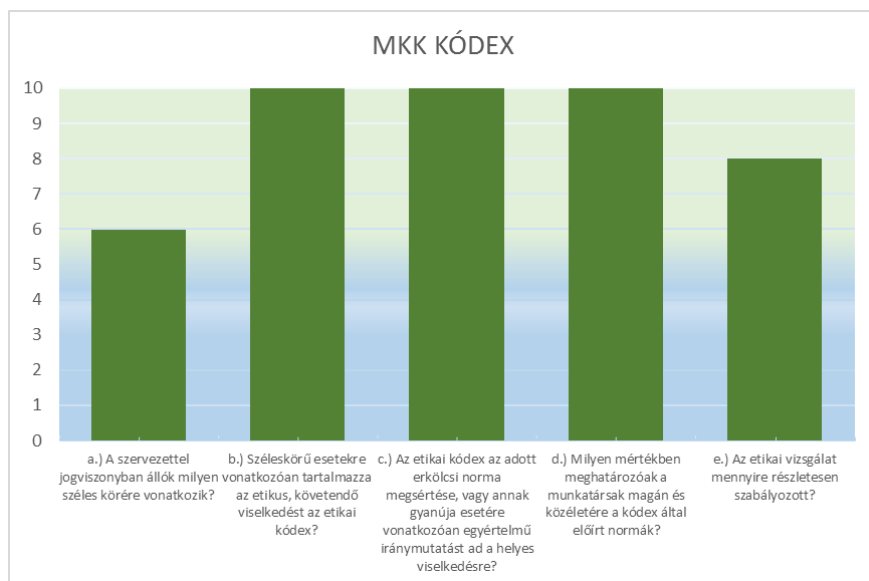
11.6.1. Létrejöttje, hatálya

Magyar Köztisztviselői és Állami Tisztviselői Kar (a továbbiakban: „Kar”) országos közgyűlése fogadta el a hivatásetikai kódexet (a továbbiakban: „MKK Kódex”), a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: „Kttv.”) 29. § (6) bekezdés c.) pontja, és a Kar Alapszabályának II.2 c), és IV. 4. c) pontjai alapján. A jelenlegi szöveg 2017. december 14. napjával lépett hatályba.

Az MKK Kódex hatálya a Kttv. hatályával megegyező.³³³ Így általánosan vonatkozik többek között a minisztériumokban, kormányhivatalokban, központi hivatalokban, valamint kormányhivatalok és központi hivatalok területi, helyi szervénél dolgozó kormánytisztviselők, kormányzati ügykezelők közszolgálati jogviszonyára. Kttv. 2. §, és az MKK Kódex preambuluma alapján az Állami Számvevőszéknél, és a Gazdasági és Versenyhivatal foglalkoztatott köztisztviselők, és közszolgálati ügykezelők is az MKK Kódex hatálya alá tartoznak azzal, hogy ezen szervek (valamint a Kttv. 2. § -ban felsorolt további szervek) vezetői a hivatásetikai alapelvek részletes tartalmát, valamint az etikai eljárás szabályait külön szabályzatban állapítják meg.³³⁴

³³³ Kttv. 1. § - 4. §

³³⁴ Kttv. 231. § (1)



3. ábra: Az MKK etikai kódexének értékelése a szabályozás hatékonysága szempontjából

11.6.2. Felépítése, kiemelt rendelkezések

Az MKK Kódex hat fejezetből áll. Elsődlegesen tizenhét hivatásetikai alapelvet deklarál, majd fejt ki részletesen. Részletesen rögzíti az etikai eljárás szabályait azzal, hogy azzal, hogy első fokon a területi etikai bizottság, másodfokon az országos etikai bizottság jár el. A másodfokú határozattal szemben a bíróságon nyújtható be kereset.

Az államigazgatási szervek hivatali szervezetének vezetője az integritási és korrupciós kockázatok kezelésében való támogatásra, az integritásirányítási rendszer és a belső kontrollrendszer egyes elemei működtetésének koordinálására **integritás tanácsadót** jelöl ki.³³⁵ Az MKK Kódex utal arra, hogy amennyiben bizonyos esetben nem tudja a munkatárs eldönteni, hogy az adott magatartás, cselekvés etikus-e, tanácsot kérhet az integritás tanácsadótól.³³⁶

³³⁵ az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekvéonyesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet 5. § (1)

³³⁶ MKK Kódex III/ 4.8.

11.6.3. Az MKK-kódex SWOT elemzése

ERŐSSÉGEK • az MKK Kódex mintegy háttérjogszabályként szolgál a további állami szervek etikai szabályzataihoz, ezért kellőképpen határozott és részletesen kidolgozott • integritás tanácsadó tiszttségének bevezetése • kifejti a kormánytisztviselő feladataira méltatlanná válásának eseteit, amelyhez a Kttv. a jogviszony megszüntetését fűzheti szankcióként • az etikai eljárás - az általános polgári perrendtartás szabályaihoz hasonlóan - kétfokú, a jogorvoslat mellett a határozatok kijavításáról és kiegészítéséről, valamint a saját hatáskörben történő visszavonásról is rendelkezik • pontos iránymutatást ad az egyes feltételezett etikátlan aktusok során követendő magatartásformákra vonatkozóan • az ajándékok értékük és fajtájuk szerint 4 kategóriába tartoznak • munkahelyváltás esetén is tisztességes eljárást követel • a hatályos magyar anyagi joggal és eljárási joggal koherens egységet alkot • ha a bejelentést visszavonják, hivatalból is indulhat etikai eljárás • a kétfokú eljárás alkalmazkodik a kormánytisztviselők nagy számához • az etikai bizottság tag pozíciójának választáson alapuló betöltése garanciális jellegű	GYENGESÉGEK • az etikai normák betartásával és betartatásával kapcsolatos jogszabályokat több irányban, így a Kttv., az MKK Kódex, a Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar Alapszabálya tartalmazza • az etikai bizottság döntésének végrehajtása ellenőrzésével kapcsolatosan nem tartalmaz rendelkezést
LEHETŐSÉGEK • a hűség, az igazságosság, a józan ész és az emberiség mint kategória beemelése az alapelvek értelmezése körébe az etikai normák értelmezését az általános „jó” felé irányítja • jogszabállyal ellentétes vezetői utasítás esetén a kormánytisztviselő a felelős munkavégzés keretében köteles az utasítást adó figyelmét erre etikusan felhívni, így a kormánytisztviselők önálló, felelős nem automatizált munkavégzése előtérbe kerül • világosan elmagyarázza a normakövetés útját, bővítése nem szükséges minden kisebb tisztviselői feladatváltás esetében • a munkatársak az esetleges normasértéssel kapcsolatosan az integritás tanácsadóhoz fordulhatnak, mely segíti a munkatársak normakövetési hajlandóságát • rendelkezik az etikai eljárás költségei megállapításának lehetőségéről, tehát a későbbiekben - esetleges indokolatlan eljárás indítás miatt - át lehet hárítani az eljárás költségeit • az etikai bizottság alapos mérlegelése után névtelen bejelentés alapján is lehet eljárást indítani • a szükség szerinti, de legalább 5 évente történő felülvizsgálat biztosítja a környezethez való alkalmazkodást	VESZÉLYEK • a több jogszabályban megtalálható etikai normák kissé körülményessé tehetik a normakövetést • a kétfokú etikai eljárás garanciális jelentőségű, de a konkrét ügyben indokolatlanul meghosszabbíthatja a döntést • a felelősséget kizáró okot az etikai eljárás megindulásának korlátjaként említi, azonban ennek bizonyítása hatósági, vagy bírósági utat igényelhet • az alkalmazható jogkövetkezmények nem feltétlenül érik el a generálprevenációs célokat • a kárfelelősség az általános kárfelelősségnek megfelelően alakul, esetleges szigorúbb szabályok nagyobb visszatartó erővel rendelkezhetnének

4. ábra: Az MKK etikai kódexének SWOT-elemzése

11.7. Az Állami Számvevőszék Etikai Alapelvei

11.7.1. Létrejött, hatálya

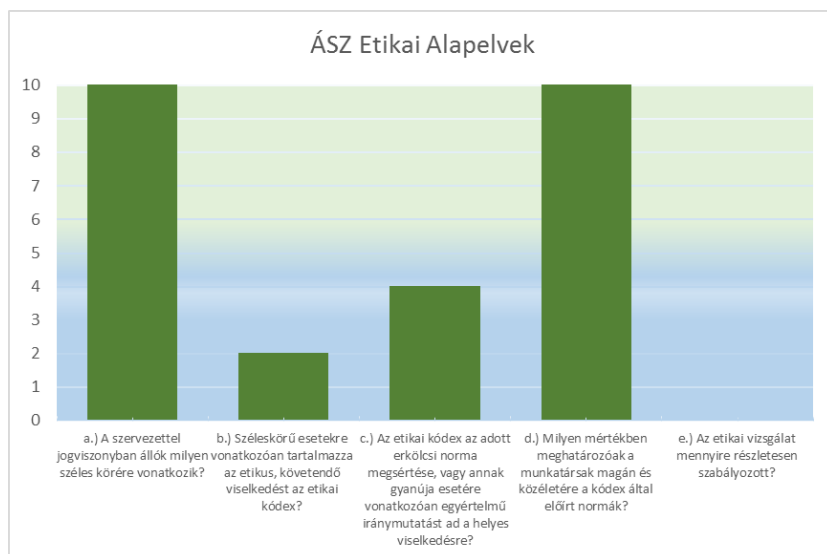
Elsőként az 1848. évi III. törvénycikkely 37. §-a rögzítette a magyar országgyűlés költségvetési jogát, azonban a történelem viharai akkor nem tették lehetővé a számvevőszék felállítását. Az 1870. évi Számvevőszéki törvényt Lónyai Menyhért pénzügyminiszter előterjesztése alapján fogadták el, és az Országos Főszámvevőszék felállításával a szervezet függetlenségét és önállóságát is kimondták. Az 1989. október 23-i alkotmánymódosítással újra létrehozott Állami Számvevőszék (a továbbiakban: „ÁSZ”), mint az országgyűlés legfőbb pénzügyi és gazdasági ellenőrző szerve által 2017 novemberében revideáltan kibocsájtott „Az Állami Számvevőszék Etikai Alapelvei” (a továbbiakban: „ÁSZ Alapelvek”) kiadványának preambuluma deklarálja, hogy az ÁSZ a szakmai stabilitást, az integritást, és a megkérdőjelezhetetlenséget képviseli.³³⁷ Az ÁSZ Alapelvek egyik fő meghatározója, hogy a megfelel a nemzetközi standardoknak. Hatálya kiterjed az ÁSZ által foglalkoztatott valamennyi személyekre. „Az Állami Számvevőszék

³³⁷ <https://www.aszportal.hu/hu/hirek/asz-25-az-asz-tortenete-es-ujjaalakulasa>

Képviselőházi Napló 1869. http://www.epa.uz.ua/01600/01605/00016/pdf/1869ogy_kepviselelohazi_naplo_EPA01605_1869_03_465-488.pdf

függetlenségének garanciális elemei” a függetlenségre és az összeférhetetlenségre vonatkozóan tartalmaznak előírásokat.

Az ellenőrzés alapelveiről szóló Limai Nyilatkozaton alapuló az INTOSAI (Legfőbb Ellenőrző Intézmények Nemzetközi Szervezete) által kiadott etikai kódex olyan nélkülözhetetlen kiegészítésnek tekintendő, amely megerősíti a 1992 júniusában kiadott ellenőrzési standardokat.³³⁸ A legfőbb ellenőrző intézmények etikai kódexének, az ISSAI 30 standardoknak későbbi megújítását követően, az abban foglaltakat szem előtt tartva vizsgálta felül az ÁSZ az alapelveit.³³⁹ Az INTOSAI etikai kódexe a nemzeti etikai kódexek megalapozására törekszik.



5. ábra: Az ÁSZ etikai alapelveinek értékelése a szabályozás hatékonysága szempontjából

11.7.2. Felépítése, kiemelt rendelkezések



6. ábra: Az ÁSZ etikai alapértékei

Az összesen öt etikai alapértéket (integritás, függetlenség és tárgyilagosság, hozzáértés, szakmai magatartás, titoktartás és átláthatóság) meghatározó standard egészében kettős szemlélet érvényesül. Az

³³⁸ ISSAI 30 Etikai Kódex https://www.asz.hu/storage/files/files/Tobboldalu_nemzetkozi_kapcsolatok/issai_30_hun.pdf

³³⁹ <https://www.aszhuportal.hu/hu/hirek/megujitott-etikai-alapelvek>

egyes alapértékek érvényesüléséhez kapcsolódóan nemcsak a munkavállalók szintjén, de a legfőbb ellenőrző szervezetek szintjén is elkülönítetten rögzíti az elvárásokat, nevesíti a legjelentősebb kockázati tényezőket, illetve az alapértékeknek való megfelelést elősegítendő ajánlásokat is megfogalmaz mindegyik szinten.³⁴⁰

Az ÁSZ Alapelvek egy rövid terjedelmű irat, amely további utalást tartalmaz arra, hogy „Az Állami Számvevőszék függetlenségének garanciális elemei” című, és egy az ÁSZ Alapelvek részletszabályait kidolgozó dokumentum is kiegészíti az etikai alapelvek érvényre juttatását. Ez utóbbi dokumentum tartalmát a jelen tanulmány nem tartalmazza.

Az ÁSZ az általa végzett ellenőrzésekről jelentést készít. A jelentések tartalmazzák a feltárt tényeket, az ezen alapuló megállapításokat, következtetéseket. A jelentések az ÁSZ belső szervezetére nem tartalmazzak előírásokat. Az ÁSZ által kibocsájtott ellenőrzési alapelvek nem az ÁSZ belső szervezetére, hanem az ellenőrizendő szervezetekre vonatkoznak.

11.7.3. Az ÁSZ Alapelvek SWOT elemzése

ERŐSSÉGEK • nemzetközi standardot, az INTOSAI Etikai Kódexét (ISSAI 30) tekinti irányadónak • széles személyi és tárgyi hatály • az alapelvek között a hozzáértés és a szakmai magatartás fontosságára különös hangsúlyt fektet	GYENGESÉGEK • az alapvető előírásokat külön dokumentumok, az „Állami Számvevőszék Etikai alapelvei” és az „Állami Számvevőszék függetlenségének garanciális elemei” című dokumentumok tartalmazzák • egyes alcímekben keverednek az etikai elvárások és az ÁSZ saját magára vonatkozó elvárásai
LEHETŐSÉGEK • a munkatársnak fel kell ismernie az integritást veszélyeztető tényeket, aki ezáltal aktív kooperációra van készítve • esetleges meg nem engedett befolyásolás gyanúja esetén a munkatárs értesíti a vezetőjét, ez lehetővé teszi az etikai normásértés szakszerűbb elbírálását • a nemzetközi környezethez való folyamatos alkalmazkodás az etikai szabályokat a mindenkori változó körülményekhez igazíthatóvá teszi	VESZÉLYEK • bizonytalanságra adhat okot, hogy külön dokumentumok tartalmazzák az alapvető előírásokat • a jogosulatlan előnyök részletezése során hiányoznak a részletszabályok, amely gyengíti a jogkövető magatartás esélyét

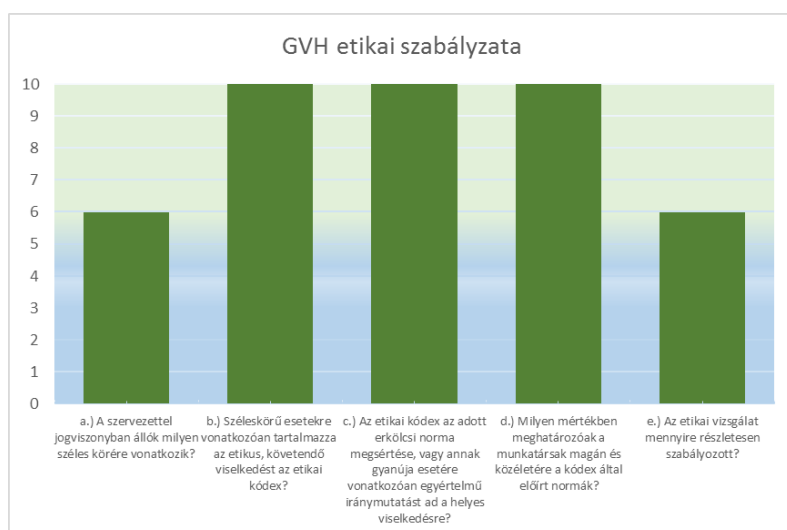
7. ábra: Az ÁSZ-alapelvek SWOT-elemzése

³⁴⁰ <https://www.aszhirportal.hu/hu/hirek/megujitott-etikai-alapelvek> (ábra és szöveg is)

11.8. A Gazdasági Versenyhivatal etikai szabályzata

11.8.1. Létrejötte, hatálya

A Gazdasági Versenyhivatal (a továbbiakban: „GVH”) autonóm államigazgatási szerv, amely versenyfelügyeleti és egyéb feladatokat lát el. A GVH feladatai ellátása során csak a törvénynek van alárendelve, feladatkörében nem utasítható, feladatát más szervektől elkülönülten, befolyásolástól mentesen látja el (a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról szóló 1996. évi LVII. törvény VII. fejezete). A GVH autonóm államigazgatási szerv, amely ellátja az e törvényben és a külön törvényben meghatározott versenyfelügyeleti és egyéb feladatokat. A Gazdasági Versenyhivatal ellátja továbbá mindazokat a feladatokat, amelyeket az Európai Unió joga a tagállami versenyhatóság hatáskörébe utal.³⁴¹ A GVH etikai elvárásait a Gazdasági Versenyhivatal etikai szabályzatáról szóló 19/2012. (XII. 29.) GVH utasítás állapítja meg. Hatálya a GVH-nál közszolgálati jogviszonyban foglalkoztatott személyekre terjed ki.



8. ábra: A GVH etikai szabályzatának értékelése a szabályozás hatékonysága szempontjából

11.8.2. Felépítése, kiemelt rendelkezések

A szabályzat öt fejezetből áll, és nagy részletességgel tartalmazza a követendő magatartásokat, amelyeket az etikai normák megsértése lehetőségének felmerülésekor alkalmazandóak. Egyik sajátossága, hogy amennyiben egyedi esetben összeférhetetlenségi, elfogultsági ok merül fel a munkatársnál, a bejelentést követően a közvetlen hivatali felettes mégsem zárja ki a további ügyintézésből azt a munkatársat, akinél feltárják az akadályozó okot, amennyiben nincs a tevékenység ellátására az érintett munkatársnál megfelelőbb személy.

További sajátosság, hogy etikai bejelentés esetén a Gazdasági Versenyhivatal szervezeti és működési szabályzatáról szóló 13/2014. (X. 22.) GVH utasítás 25. § (3) bekezdésében meghatározott feladatkörökkel bíró kontrollkoordinátor (feladata az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására, a működtetéssel összefüggő szervezési, operatív és adminisztratív feladatok ellátása) véleményezési joggal részt vesz a bejelentés megvitatása során. Szabályozza továbbá az alá-fölé rendeltségben lévő munkatársak közötti ajándékozást, és szerződéskötést.

Az etikai bizottság elnöke évente írásos jelentést készít, illetve kérésre soron kívül is beszámol a GVH elnöke részére az etikai bizottság tevékenységéről.

³⁴¹ A tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról szóló 1996. évi LVII. törvény 33. §

Amennyiben a munkatárnak kétsége van, valamely magatartás etikai megítélését illetően, arról az etikai bizottság állásfoglalását kérheti. Az állásfoglalások elfogadását követően, annak tartalmáról személyazonosításra alkalmatlan módon, hirdetményt kell közzétenni a GVH belső hálózatán.

11.8.3. A GVH-Szabályzat SWOT elemzése

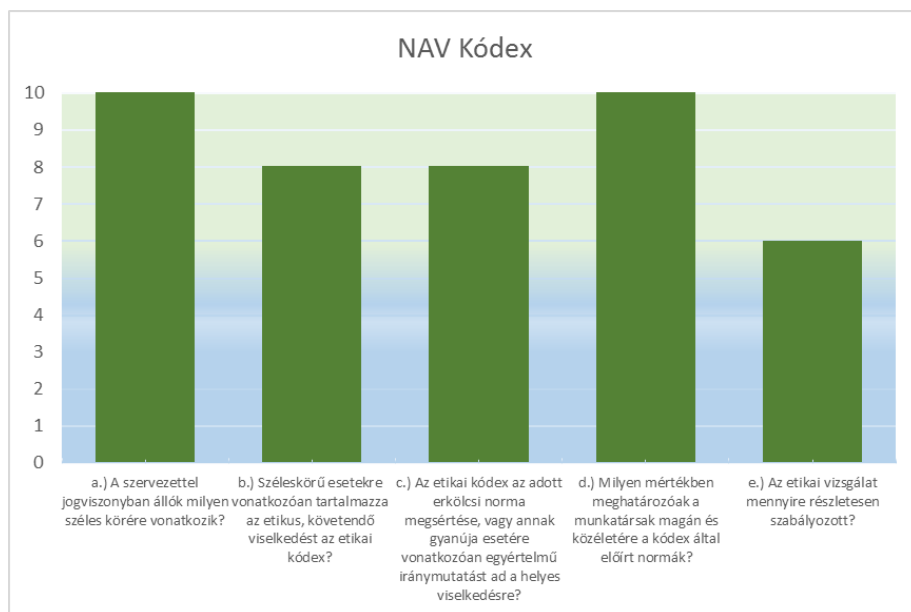
ERŐSSÉGEK - a kontrollkoordinátor tanácskozási joggal részt vesz az etikai bizottság ülésén - az etikai bizottság tagjának olyan vezetői munkakört betöltő munkatárs jelölhető, aki közmegebecsülésnek örvend - más állás keresése, vállalása esetére is tartalmaz rendelkezéseket - a munkatárs kétség esetén az etikai bizottság állásfoglalását kérheti, az anonimizált állásfoglalások nyilvántartása a belső hálózaton elérhetőek a munkatársak számára - az etikai bizottság elnöke a testület tevékenységéről éves jelentést készít, és soron kívül is beszámol a GVH elnökének - a bejelentő kérheti személyének titokban tartását	GYENGESÉGEK - etikai vétség felfedezésétől számított 30 nap, illetve ha a magatartás megvalósítása óta 6 hónap eltelt, nem indítható etikai eljárás - az alapelvek és az etikai bizottság öt rendes és egy póttagjának megválasztása túlzott részletességgel taglalt
LEHETŐSÉGEK - az etikai bizottság állásfoglalásának kikérése a GVH vezetőségi értelmezését támogatja, és kétség esetén biztonságot ad a munkatárnak - a kontrollkoordinátor az integritás kérdésekkel kapcsolatosan nagyobb tapasztalattal rendelkezik, szakértelme elősegíti az etikai eljárás szakszerű lefolytatását - az etikai bizottság állásfoglalásának kikérése a GVH vezetőségi értelmezését támogatja, s így a szabályzat tartalma szinte írott szokásjog alapján fejlődhet tovább - az etikai bizottság tagjainak megválasztására a GVH-vezetők jelölését követően kerül sor, mely a demokratikus elem mellett biztosíthatja a szakszerűség érvényre juttatását is - az etikai bizottságnak tevékenységéről a GVH elnöke felé évenkénti, és adott esetben soron kívüli beszámolás kötelezettsége van, ezáltal ellenőrizhetőek az eljárások - a GVH versenyfelügyeleti tevékenysége okán az összeférhetetlenségi szabályok között a munkatársak versenyt korlátozó, vagy arra alkalmas magatartását is szabályozza - szabályozza azt, hogy beosztott a felelős munkatárnak csak önkéntesen adhat ajándékot	VESZÉLYEK - az összeférhetetlenség, ajándék elfogadása és további alapelvek olyan részletességgel kerültek meghatározásra, hogy magasabb rendű jogszabály változása esetén szükséges az ahhoz való igazításuk - kockázatot jelenthet, hogy volt munkatárs is élhet etikai bejelentéssel, mivel a bejelentővel szemben a GVH etikai szankciót már nem tud alkalmazni - az etikai eljárás megindítására nyitva álló határidő rövidegsége az indokolt bejelentés elmaradásával járhat - alkalmas lehet a szólásszabadság aránytalan korlátozására, hogy a munkatárs nevével, arcával vállalt nyilatkozataival a közpolitikával ellentétes véleményét nem nyilváníthatja ki hivatali tevékenységén kívül

9. ábra: A GVH-Szabályzat SWOT-elemzése

11.9. A Nemzeti Adó- és Vámhivatal etikai kódexe

11.9.1. Létrejötté, hatálya

A Nemzeti Adó és Vámhivatal hatályos etikai kódexét (a továbbiakban. „NAV Kódex”) 2008 áprilisában adta ki abból a célból többek között, hogy egyrészt elősegítse a dolgozók megbecsültségét, és a hivatal tekintélyének megerteremtését, másrészt hogy kialakuljon egy együttműködésen alapuló közösség. Hatálya kiterjed a közszolgálati és a munkaviszonyban álló személyekre is. Azokra a magatartásformákra terjed ki, amelyek alkalmasak arra, hogy jogszabályok által nem determinált életviszonyokra is érvényre juttassa a társadalom elvárásait.



10. ábra: A NAV-kódex értékelése a szabályozás hatékonysága szempontjából

11.9.2. Felépítése, kiemelt rendelkezések

A NAV Kódex nyolc fejezetből áll, az etikai bizottság eljárásról a VII. fejezet rendelkezik. Az Központi Etikai Bizottság és a regionális etikai bizottságok között oszlik meg az etikai bizottságok illetékessége.

11.9.3. A NAV Kódex SWOT elemzése

ERŐSSÉGEK - nagy hangsúlyt fektet az adóhatóság és az alkalmazottai tekintélyének és társadalmi megbecsültségének elősegítésére - a NAV munkatársainak az ügyfelekkel szemben tanúsítandó magatartására vonatkozó előírások során nagyfokú részletességgel taglalja az elfogultság elkerülésére vonatkozó rendelkezéseket - vezetők esetében részletezi a konfliktusfeloldás, és a vezető-beosztott közötti jogviszony emberi tényezőre való odafigyelését - etikai eljárást névtelen bejelentésre nem lehet indítani, de a Biztonsági Főosztály a tudomására jutott körülményt bejelenti a munkáltatói jogkör gyakorlójának - akkor is le lehet folytatni az etikai eljárást, ha az érintett munkavállaló nem jelenik meg az etikai bizottság előtt - a NAV jellegéből adódóan elvárja, hogy munkatársainak ne legyen az adóhatósággal szembeni tartozása	GYENGESÉGEK - etikai vétség megfogalmazása túl széleskörű, és a további jogok és kötelezettségek meghatározásánál is elnagyolt, nem egyértelmű megfogalmazásokat tartalmaz - az ajándék mértékénél nem állapít meg konkrét értéktartárt - az alapelvek felsorolása során összevonta a magánéleti és a munkahelyi etikai előírásokat - az eljárás megindításáról nem az etikai bizottság, hanem a munkáltatói jogkör gyakorlója dönt - az etikai bizottság a munkáltatói jogkör gyakorlójának csak javaslatot tesz az intézkedésre, azonban ez a munkáltatói jogkör gyakorlóját nem köti - a NAV etikai kódex jelenleg hatályos szövege 2008-ban készült, rendező elvei nem hasonlítanak a többi vizsgált etikai kódexhez
LEHETŐSÉGEK - esetleges további NAV-utasításokkal pontosítani lehet a tágan megfogalmazott alapelveket, elvárásokat - az esetleges etikai vétségek nagyobb eséllyel kerülnek felfedésre, mert gyanú esetén Biztonsági Főosztály is eljárhat - a vezetők és a beosztottak viszonyában az emberi tényezőre nagy hangsúlyt fektet - vezetők közötti horizontális együttműködést támogatja - anonim bejelentést nem vizsgálnak, azonban lakossági panaszbejelentés alapján is kezdeményezhető eljárás	VESZÉLYEK - nem kedvez a jogbiztonságnak, hogy olyan fogalmakra hivatkozik, mint pl. a társadalom elvárásainak érvényre juttatása - azáltal, hogy az etikai bizottság javaslata nem köti az alkalmazott intézkedésekben a munkáltatói jogkör gyakorlóját, az intézkedések alkalmazása a foglalkoztatásra irányadó jogszabályok keretei között a munkáltatói jogkör gyakorlójának diszkrecionális jogköre - az etikai bizottság eljárásának megindítását a munkáltatói jogkör gyakorlója rendeli el, az etikai bizottság nem kap szabad kezét, ezáltal jogköre tovább szűkített - az etikai bizottság vizsgálatot lezáró javaslata a munkáltatói jogkör gyakorlóját nem köti, mely szinte feleslegessé teheti az eljárás lefolytatását - nincs semmiféle ellenőrzési jogköre az etikai bizottságnak arra vonatkozóan, hogy a munkáltatói jogkör gyakorlója alkalmazott-e bármilyen jogkövetkezményt - az ajándékok elfogadásának lehetősége nem tisztán körülírt, értelmezése bizonytalanságot ébreszthet a munkatársakban

11. ábra: A NAV-kódex SWOT-elemzése

11.10. Etikai szabályzatok összehasonlítása, az alkalmazott mátrix

11.10.1. Az egyes etikai szabályzatok részletes összehasonlítása

Az Állami Számvevőszék és a Gazdasági Versenyhivatal etikai szabályai tekintetében a kormánytisztviselőkre vonatkozó Kttv., mint mögöttes jogszabály érvényesül.³⁴²

A következő táblázatban egy 20 szempontból álló, elsősorban jogi megközelítésű szempontrendszer mentén vetjük össze az egyes kódexek jellegzetességeit.

³⁴² Kttv. 2. §.

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
1.	Az etikai vétség fogalma	Etikai vétség az MNB Kódexben foglalt erkölcsi, magatartásbeli elvárásokkal ellentétes magatartás, az előírásokat megszegő cselekmény, amely nem minősül bűncselekménynek, szabálysértésnek vagy fegyelmi vétségnek. ³⁴³	Etikai vétség a kormánytisztviselők hivatásetikai alapelveket, részletszabályokat megszegő azon cselekménye, amely a Kttv. etikai szabályaival, az MKK Kódex-szel, valamint a Magyar Kormánytisztviselői Kar Alapszabályával ellentétes.	A vizsgált iratok nem tartalmazznak külön rendelkezést.	A GVH Szabályzatban meghatározott követelményekkel ellentétes magatartás, továbbá az etikai eljárás szándékos akadályozása. ³⁴⁴	A NAV Kódex III-VI. fejezetében felsorolt magatartásformák valamelyikének oly módon történő megsértése, hogy azzal a hatóságot, annak személyi állományát negatív színben tünteti fel, az alkalmazott pártatlanságát kétségbe vonja, vagy alkalmas arra, hogy a szervezeti egységnél a nyugodt munkavégzést megzavarja, és egyébként az adott vétség nem tartozik a fegyelmi, szabálysértési vagy büntetőeljárás körébe. ³⁴⁵
2.	Az etikai szabályzat hatálya	A munkaviszonyban, valamint a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyban álló foglalkoztatottakra terjed ki. ³⁴⁶	A Kar etikai eljárást a tagjaival szemben folytathat le, belföldön vagy külföldön etikai vétség miatt. ³⁴⁷	Az ÁSZ alkalmazottaira, így az ÁSZ által foglalkoztatott személyekre, és a szerződéses jogviszonyban	A közszolgálati jogviszonyban foglalkoztatott személyekre terjed ki. ³⁴⁹	A NAV Kódex azon magatartásformákra terjed ki, amelyek alkalmasak arra, hogy a jogszabály, illetve a jogalkalmazási gyakorlat

³⁴³ 2015-1007 Elnöki utasítás IV. 2.6.

³⁴⁴ GVH Szabályzat 27. §

³⁴⁵ NAV Kódex 67.

³⁴⁶ 2015-1007 Elnöki utasítás III. 1.

³⁴⁷ MKK Kódex V. 4. 1.

	Szempon	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
				foglalkoztatott személyekre is, a foglalkoztatás teljes tartama alatt, és a magánéletben is. ³⁴⁸		által nem determinált életiszonyokban is érvényre juttassa a társadalom elvárásait. Személyi hatálya kiterjed a közszolgálati- és a munkaviszonyban foglalkoztatott személyekre. ³⁵⁰
3.	Bejelentés, az etikai eljárás megindítása	Bejelentés az etikai bizottság felé tehető elektronikus úton az etika@mnb.hu címen, személyesen a Személyügyekért felelős ügyvezető igazgatónál, vagy az etikai bizottság titkáránál, szóban is, írásos formában, „s.k. felbontásra” jelzésű lezárt borítékban a Személyügyekért felelős ügyvezető igazgató részére történő átadással. ³⁵¹	Etikai eljárás bejelentésre és hivatalból is indítható, illetőleg az eljáró etikai tanács a bejelentésre induló eljárást a bejelentés visszavonása esetén hivatalból is folytathatja. A bejelentés történhet szóban vagy írásban, és elektronikus úton is. Etikai vétség iránti gyanú esetén a bejelentést az illetékes Területi Etikai Bizottság elnökénél kell megtenni, amennyiben a bejelentés nem nála történt, a bejelentés címzettje	A vizsgált iratok nem tartalmaznak külön rendelkezést.	Az etikai bizottságnál írásban, akár elektronikus is, az etikaibizottsag@gvh.hu e-mail címen bejelentéssel élhet a munkatárs, és a volt munkatárs. ³⁵³	A NAV alkalmazottjának bejelentése alapján (közvetlenül a munkáltatói jogkör gyakorlójánál jelentheti be), fegyelmi eljárásban kijelölt vizsgálóbiztos előterjesztése alapján, a NAV Biztonsági Főosztálya jelzése alapján, vagy lakossági panaszbejelentés, illetve egyéb szervezetek jelzései alapján indítható etikai eljárás. ³⁵⁴

³⁴⁹ GVH Szabályzat 1. §

³⁴⁸ ÁSZ Alapelvek, Általános elvek cím

³⁵⁰ NAV Kódex 4-5.

³⁵¹ 2015-1007 Elnöki utasítás VII. 24.

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
			köteles ezt számára 5 napon belül jelezni. ³⁵²			
4.	Anonimitás	Az etikai bizottság név nélküli (anonim) vagy azonosíthatatlan bejelentő által tett bejelentést nem vizsgál. A bejelentő személyazonossága – az etikai bizottság titkára, az etikai bizottság tagjai, az MNB elnöke és az érintett munkatárs szakterületi vezetője, illetve az általa az adott eljárásban való részvételre kijelölt, vezető beosztású munkatárs kivételével – nem fedhető fel sem az eljárás folyamán, sem azt követően. ³⁵⁵	A bejelentő kérheti a személyi azonosítására szolgáló adatai zártan kezelését. Névtelen bejelentés alapján az eljárás megindítására azonban csak az összes körülmény gondos mérlegelését követően van lehetőség. Egyebekben az etikai bizottság tagjait titoktartási kötelezettség terheli. ³⁵⁶ Az etikai bizottság eljárása során a tanú kérheti személyi azonosítására szolgáló adatainak zártan kezelését, mely esetben adataihoz csak a TEB tagjai férhetnek hozzá. Az adatai zártan kezelését kérő tanút	A vizsgált iratok nem tartalmaznak külön rendelkezést.	A bejelentő kérheti személyének, és a bejelentés megtételének titokban tartását. ³⁵⁸	Névtelen bejelentés alapján nem lehet etikai eljárást indítani. Ha az etikai eljárás során derül ki, hogy a bejelentés névtelen, vagy más nevében tették - továbbá ha fegyelmi eljárásra okot adó, vagy súlyosabb cselekmény nem valósult meg - akkor az eljárást meg kell szüntetni. ³⁵⁹

³⁵³ GVH Szabályzat 33. §

³⁵⁴ NAV Kódex 68.

³⁵² MKK Kódex V/8.1.-8.7.

³⁵⁵ 2015-1007 Elnöki utasítás V. 4.; V. 6.a.)

³⁵⁶ MKK Kódex V/4.7.

³⁵⁸ GVH Szabályzat 33. §

³⁵⁹ NAV Kódex 75

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
			tárgyaláson kívül kell meghallgatni és tanúvallomását a beazonosíthatóság kizárásával a tárgyaláson fel kell olvasni. ³⁵⁷			
5.	Az etikai bizottság eljárása	<u>Vizsgálati eljárás</u> Az etikai vizsgálati eljárást 10 munkanapon be kell fejezni, indokolt esetben egy alkalommal további 10 nappal meg lehet hosszabbítani a határidőt. Az etikai bizottság a vizsgálati eljárás megindításáról írásban értesíti az érintett munkatársat. A vizsgálati eljárás során az érintett munkatárs számára biztosítja, hogy az eljárás bármely szakaszában a védelmére szolgáló tényeket előadja, és észrevételeket tegyen. Jogi képviselő igénybe vehető. Az etikai bizottság jogosult minden szükséges	Etikai vétség miatti eljárás első fokon a Területi Etikai Bizottság (továbbiakban TEB), másodfokon az Országos Etikai Bizottság (továbbiakban OEB) hatáskörébe tartozik.³⁶² A Kttvv. 31. §-a TEB-et Becsületbírósgként említi. Az elsőfokú etikai eljárás A TEB a bejelentés megérkezésétől számított 15 napon belül határozatban dönt az etikai eljárás megindításának kérdésében. A TEB további 8 napos hiánypótlási határidőt szabhat a bejelentőnek, azonban ebben az esetben is 30 napon	A vizsgált iratok nem tartalmazznak külön rendelkezést.	Az etikai bizottság haladéktalanul megvizsgálja a bejelentést, és határoz arról, hogy indít-e eljárást. Az eljárás lefolytatására 30 nap áll rendelkezésre, amelyet az etikai bizottság elnöke egy ízben 30 nappal meghosszabbíthat. Az etikai vizsgálat befejezése előtt legalább 5 munkanappal az etikai bizottság által készített jelentést meg kell küldeni az eljárás alá vont munkatársnak azzal, hogy 3 munkanapon belül észrevételt tehet. Az etikai bizottság ezt követően, az érintett munkatárs esetleges meghallgatása után dönt,	A normasértés tudomására jutásától számított 15 napon belül a munkáltatói jogkör gyakorlója elrendeli az etikai bizottság felállítását, amelyről az eljárás alá vont munkatársat írásban értesítik.³⁶⁷ Az etikai bizottság eljárásának lefolytatására nem vonatkozik határidő. Az etikai bizottság az álláspontját a felvett jegyzőkönyvben indokolja, amelyre az érintett munkatárs 3 napon belül észrevételt tehet. Az etikai bizottság elnöke a munkáltatói jogkör gyakorlója elé tárja a jogkövetkezményekre

³⁵⁷ MKK Kódex V/10.11.³⁶² MKK Kódex V/4.3.³⁶⁷ NAV Kódex 88-89.

	Szempon	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
		intézkedés megtételére, így iratbetekintésre, információkérésre, szemle tartására, meghallgatás lebonyolítására, szakértő bevonására. A meghallgatásról hangfelvétel és jegyzőkönyv készül.³⁶⁰ <u>Az MNB elnökének quasi fellebbviteli jogköre</u> Az etikai bizottság a vizsgálat befejezésekor vizsgálati jelentést készít, amelyről az MNB elnöke 10 napon belül akként dönt, hogy egyrészt az elfogadja, és egyetért a vizsgálati jelentéssel, és az abban javasolt, vagy más intézkedést hoz. Másrészt dönthet az MNB elnöke akként is, hogy a vizsgálati jelentést visszaküldi az etikai bizottságnak további vizsgálat lefolytatása érdekében.³⁶¹	belül határozni kell az etikai eljárás megindítása felől. A TEB elnöke, amennyiben az etikai eljárás megindítása felől dönt, erről az eljárás alá vont kormánytisztviselőt írásban értesíti, megküldi a bejelentés másolatát, és felhívja figyelmét, hogy 8 napon belül a bejelentésben foglaltakra előterjesztheti védekezését, további észrevételeket tehet. Az elsőfokú etikai tanács a tanács kijelölésétől számított 30 napon belül tárgyalást tart (az érintettek az értesítőt a tárgyalás előtt legalább 5 nappal korábban megkapják). Az etikai eljárásban a kormánytisztviselő jogi vagy érdekképviselői képviselőt is igénybe vehet. Ha a kormánytisztviselő sem		és lezárja az etikai vizsgálatot. A vizsgálat vezetője az etikai vizsgálatba bárkit bevonhat, aki az adott ügyben releváns információval rendelkezhet, és bevonása feltétlenül szükséges. Minden munkatárs köteles az etikai bizottsággal együttműködni, a vizsgálat szempontjából lényeges információkat, dokumentumokat átadni. Az etikai bizottság vizsgálatot lezáró döntéséről az elnöke írásban tájékoztatja az eljárás alá vont munkatársat, valamint a bejelentőt és a munkáltatói jogkör gyakorlóját.³⁶⁶	vonatkozó javaslatát 15 napon belül.³⁶⁸

³⁶⁰ 2015-1007 Elnöki utasítás VII. 4.

³⁶¹ 2015-1007 Elnöki utasítás IV. 23.

³⁶⁶ GVH Szabályzat 34. §, 35. § (6-7)

³⁶⁸ NAV Kódex 88-89.

	Szempon	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
			személyesen, sem képviselője útján nem vesz részt a tárgyaláson, tárgyalást tartani és az ügyet érdemben elbírálni csak akkor lehet, ha szabályszerűen értesítették. Az eljárás akkor is lefolytatható, ha a kormánytisztviselő távollétét előzetesen bejelentette. Az elsőfokú etikai tanács a tényállás tisztázása érdekében bizonyítást folytathat le, melynek során iratokat szerezhethet be, szakértőt vehet igénybe, szemlét tarthat, valamint a tárgyaláson tanúkat hallgathat meg. 30 napon belül újabb tárgyalást kell tartani, amennyiben az ügy nem volt tisztázható. Az eljárás nem nyilvános. A tárgyalásról jegyzőkönyvet kell készíteni.³⁶³ Az eljáró tanács döntéseit egyszerű többséggel hozza. Az eljáró tanács az utolsó			

³⁶³ MKK Kódex V/ 9.1 - V/10.10.

	Szempon	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
			tárgyalás napjától számított 30. napon, de legfeljebb az első tárgyalási naptól számított 90. napon zárt ülésen határoz, és döntését indokolt írásbeli határozatba foglalja.³⁶⁴ A másodfokú etikai eljárás A másodfokú etikai tanács eljárására a külön nem szabályozott eljárási kérdésekben az elsőfokú tanács eljárására vonatkozó szabályokat kell alkalmazni. Az OEB elnöke a fellebbezés kézhezvételétől számított 8 napon belül megvizsgálja, hogy a fellebbezést szabályszerűen és határidőben nyújtották-e be, és 45 napon belül köteles az ügyben érdemi határozatot hozni. Ha a fellebbezés megalapozatlan, akkor a másodfokú etikai tanács az elsőfokú határozatot helyben hagyja. A			

³⁶⁴ MKK Kódex V/13.3. - V/13.4.

	Szempon	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
			másodfokú etikai tanács a fellebbezéssel támadott határozatot és az azt megelőző eljárást teljes terjedelmében felülbíráhatja, függetlenül a fellebbezésben foglaltaktól. Ha az elsőfokú határozat megalapozatlan, a másodfokú etikai tanács az elsőfokú etikai határozatot hatályon kívül helyezi és az elsőfokú etikai tanácsot új eljárásra utasítja. ³⁶⁵			
6	Az etikai bizottság összetétele	Az etikai bizottság háromtagú testület, tagjai a Személyügyekért felelős ügyvezető igazgató (aki egyben az elnöke is), a Jogi igazgatóság vezetője, vagy az általuk helyettesítésre kijelölt munkatárs, valamint az Üzemi Tanács képviselője. Az Etikai	Az Országos Etikai Bizottság tagjait és elnökét az MKK Országos Közgyűlése választja meg. Az OEB négy tagból és az elnökből áll. ³⁷⁰ Az etikai bizottságok háromtagú tanácsban járnak el. ³⁷¹ A TEB-et és elnökét egy időben, két külön jelölőlista alapján öt évre, titkos	A vizsgált iratok nem tartalmazzak külön rendelkezést.	Az etikai bizottság öt rendes tagból és egy póttagból áll. A tagokat a GVH elnöke, az elnökhelyettesek és a főtitkár által jelölt három-három munkatárs közül a munkatársak választják. Megbízásuk két évre szól, a tag egy alkalommal újraválasztható. ³⁷⁴ Ha az	Az etikai bizottság háromtagú, és a bejelentéstől számított 15 napon belül fel kell állnia. Az etikai bizottságba egy tagot a munkáltatónál működő szakszervezet, egy tagot a központi, vagy regionális Jogi és Koordinációs Főosztály vezetője, továbbá a

³⁶⁵ MKK Kódex V/19.

³⁷⁰ MKK Alapszabály VI.29.

³⁷¹ Kttv. 31. §

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
		Bizottság ülésén tanácskozási joggal részt vesz az érintett munkatárs szakterületi vezetője. Az etikai vizsgálat során keletkezett információkat az etikai bizottság titkára is megismerheti. ³⁶⁹	szavazással választják meg. ³⁷² Az MKK Országos Közgyűlésének tagja választó és választható, azonban tisztség viseléséhez legalább öt éves közigazgatási gyakorlat szükséges. Ugyanazon tisztségre legfeljebb két egymást követő alkalommal választható meg. ³⁷³		Etikai Bizottság a bejelentés alapján etikai vizsgálat indításáról dönt, egyúttal tagjai közül megválasztja az etikai vizsgálatot vezető tagot. ³⁷⁵	Humánpolitikai Főosztály vezetője delegál. Az etikai bizottság eljárásrendjét maga állapítja meg, elnökét a tagok maguk közül választják. ³⁷⁶
7	Az etikai bizottság tagjának kizárása	A bejelentés kezelésében, valamint a vizsgálati eljárás lefolytatásában nem vehet részt: a bejelentő, illetve annak hozzátartozója; az érintett munkatárs, illetve annak hozzátartozója; az érintett munkatárs közvetlen felettese vagy közvetlen beosztottja,	Az etikai eljárásban sem a TEB elnökeként és tagjaként, sem az etikai tanács elnökeként és tagjaként nem vehet részt: a. az eljárás kezdeményezője, b. az eljárás alá vont kormánytisztviselő, c. az előző pontokban felsoroltak képviselője, illetve	Nem tartalmaz külön rendelkezést.	Az etikai bizottság tagja köteles bejelenteni, ha az adott etikai eljárás tekintetében valamely alapos ok miatt az ügy tárgyilagossága megítélése tőle nem várható, és ezért elfogultnak tekinthető. A tag elfogultságát az eljárás alá vont munkatárs is bejelentheti. Az elfogultság kérdésében	a. Nem vehet részt az etikai eljárásban az etikai bizottság tagjaként: b. az eljárás kezdeményezője, c. az eljárás alá vont alkalmazott, d. az eljárás alá vonttal azonos szakterületen dolgozó személy, e. továbbá az a)–c) pontban felsoroltak

³⁷⁴ GVH Szabályzat 27. §

³⁶⁹ 2015-1007 Elnöki utasítás VI. 3.

³⁷² Kttv. 32. §

³⁷³ MKK Alapszabály 1. melléklet 1.1., 1.2.

³⁷⁵ GVH Szabályzat 35. § (1)

³⁷⁶ NAV Kódex 78-86.

	Szempon	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
		illetve akitől az ügy tárgyalagos megítélése nem várható el. A kizárt, tartósan távollevő vagy a feladatellátásban akadályoztatott etikai bizottsági tag helyett póttag kijelöléséről az etikai bizottság elnöke dönt.³⁷⁷	Polgári Törvénykönyv szerinti közeli hozzátartozói, d. akinek tanúként vagy szakértőként történő meghallgatása az eljárásban szükségessé válhat, illetve akit meghallgattak, e. másodfokú eljárásban az, aki az elsőfokú eljárásban eljár, f. az eljárás alá vont kormánytisztviselő felettese, g. az, akitől az ügy elfogulatlan elbírálása egyéb okból nem várható.³⁷⁸ A bejelentést követően az összeférhetetlenség tárgyában a TEB elnöke, illetve az OEB elnöke határoz. A TEB elnöke ellen bejelentett összeférhetetlenségi kifogás kérdésében az OEB elnöke határoz. Az		öt napon belül a GVH elnöke határoz.³⁸⁰	hozzátartozója, f. akinek a terhére az etikai eljárás megindítását megelőző 2 éven belül fegyelmi eljárásban büntetést szabtak ki, g. aki ellen etikai eljárás van folyamatban, vagy akinek terhére az etikai eljárás megindításától számított 30 napon belül etikai eljárásban megállapították, hogy etikai vétséget követett el, g) az, akitől az ügy elfogulatlan elbírálása egyéb okból nem várható.³⁸¹

³⁷⁷ 2015-1007 Elnöki utasítás VI. 2

³⁷⁸ MKK Kódex V/6.1.

³⁸⁰ GVH Szabályzat 37. § (2)-(3)

³⁸¹ NAV Kódex 83.

	Szempon	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
			OEB elnöke ellen bejelentett összeférhetlenségi kifogás kérdésében az MKK elnöke határoz. Amennyiben nem lehet elfogulatlan háromtagú tanácsot kijelölni, az OEB másik TEB-et jelöl ki. ³⁷⁹			
8.	Nem indul etikai eljárás	Nem indítható vizsgálati eljárás, ha a kifogásolt magatartás időpontjától a bejelentés megtételéig több mint egy év eltelt. ³⁸² Az etikai bizottság a vizsgálati eljárás mellőzéséről dönt: a. ha a bejelentésben foglalt ügyben már folyamatban van vagy már lezárult vizsgálat, és a bejelentés a korábbi eljáráshoz képest új, még nem értékelt körülményt nem tartalmaz, b. név nélküli (anonim)	Nem lehet etikai eljárást indítani, ha az etikai vétség elkövetése óta egy év eltelt. A bejelentést követően a TEB határozattal megtagadja az eljárás megindítását az alábbi esetekben: i. ha illetékesség vagy hatáskör hiánya áll fenn és áttételnek nincs helye, ii. ha a bejelentés nyilvánvalóan megalapozatlan, vagy a bejelentett tények alapján etikai vétség elkövetésének alapos gyanúja nem	A vizsgált iratok nem tartalmazznak külön rendelkezést.	Nem indítható etikai vizsgálat, ha a) az etikai vétség felfedezésétől a bejelentés megtételéig harminc nap, illetve ha a bejelentett magatartás megvalósítása, folyamatos magatartás esetén a magatartás abbahagyása óta hat hónap eltelt, vagy b) a bejelentett magatartás miatt fegyelmi eljárás van folyamatban. ³⁸⁵	Nem indítható etikai eljárás olyan vétség miatt, amelynek elkövetésétől, befejezésétől számított 6 hónap eltelt. ³⁸⁶

³⁷⁹ MKK Kódex V/6.4.

³⁸² 2015-1007 Elnöki utasítás VII. 2. 28.

³⁸⁵ GVH Szabályzat 34.§ 2

³⁸⁶ NAV Kódex 76.

	Szempon	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
		vagy azonosíthatatlan bejelentő által tett bejelentés esetén, c. ha a bejelentés nyilvánvalóan alaptalan, d. ha a bejelentés tárgyában, de attól elkülönülten munkáltatói eljárás, munkavállalói kártérítési felelősség megállapítása iránti polgári eljárás, szabálysértési vagy büntetőeljárás megindításának van helye, vagy már folyamatban van, vagy már lezárult, e. ha a bejelentés elbírálása nem az Etikai Bizottság hatáskörébe tartozik; ez esetben a bejelentést az Etikai Bizottság a Bank megfelelő szakterületéhez továbbítja	állapítható meg, iii. ha a felelősséget kizáró ok áll fenn iv. ha a bejelentésben foglalt tények miatt már jogerős határozatot hoztak. Ebben az esetben a TEB megküldi az iratokat az OEB-nek, amely 15 napon belül határozattal a bejelentés ismételt megvizsgálására és az eljárás megindításának megfontolására hívhatja fel a TEB-et.³⁸⁴			

³⁸⁴ MKK Kódex V/9.3.-9.4.

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
		intézésre. ³⁸³				
9	Az etikai eljárás megszüntetése	Az etikai bizottság a vizsgálati eljárás mellőzéséről dönt: i. ha a bejelentésben foglalt ügyben már folyamatban van vagy már lezárult vizsgálat, és a bejelentés a korábbi eljáráshoz képest új, még nem értékelt körülményt nem tartalmaz, ii. név nélküli (anonim) vagy azonosíthatatlan bejelentő által tett bejelentés esetén, iii. ha a bejelentés nyilvánvalóan alaptalan, iv. ha a bejelentés tárgyában, de attól elkülönülten munkáltatói eljárás, munkavállalói kártérítési felelősség megállapítása iránti polgári eljárás, szabálysértési vagy büntetőeljárás	Az etikai eljárást meg kell szüntetni, ha i. annak tartama alatt a kormánytisztviselő kormányzati szolgálati jogviszonya megszűnik, ii. az etikai eljárás megindításakor már fennállt vagy az eljárás megindítását követően merül fel az eljárás megindítását kizáró ok, iii. a kormánytisztviselő a terhére rótt etikai vétséget nem követte el, vagy annak elkövetése nem bizonyítható, iv. felelősségre vonást kizáró ok áll fenn, v. az eljárás felfüggesztésének végső határideje letelt, de a felfüggesztésre okot adó körülmény továbbra is fennáll,	A vizsgált iratok nem tartalmaznak külön rendelkezést.	Az etikai vizsgálatot meg kell szüntetni, ha a) annak tartama alatt az eljárás alá vont munkatárs közszolgálati jogviszonya megszűnt, b) a munkatárssal szemben ugyanabban az ügyben fegyelmi eljárás indult, c) a munkatárs a terhére rótt etikai vétséget nem követte el vagy annak elkövetése nem bizonyítható.³⁸⁹	Nem folytatható az etikai eljárás olyan vétség miatt, amelynek elkövetésétől, befejezésétől számított 6 hónap eltelt.³⁹⁰

³⁸³ 2015-1007 Elnöki utasítás VII. 2. 29.

³⁸⁹ GVH Szabályzat 34. § (4)

³⁹⁰ NAV Kódex 76.

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
		megindításának van helye, vagy már folyamatban van, vagy már lezárult, v. ha a bejelentés elbírálása nem az etikai bizottság hatáskörébe tartozik; ez esetben a bejelentést az etikai bizottság a Bank megfelelő szakterületéhez továbbítja intézésre.³⁸⁷	vi. a bejelentő bejelentését visszavonta, kivéve, ha a tanács az eljárást hivatalból folytatja.³⁸⁸			
10	Az etikai norma jogsértésének következményei Amennyiben az adott szervnél jogviszonyban álló cselekménye, magatartása megvalósítja a büntető törvénykönyvről szóló törvény, vagy a szabálysértésekről szóló törvény valamely tényállását, mindezek mellett érvényesülhet egy párhuzamos szankcionálás is, az adott szervnél hatályos etikai elvárásoknak, illetve fegyelmi szabályoknak	Az MNB elnökének intézkedései az etikai vizsgálat alapján: i. az MNB folyamatait, azok belső kontrolljait, illetve szabályzatait javító intézkedések, ii. felszólítás, melyben az MNB elnöke felhívja az érintett munkatárs figyelmét, hogy a jövőben tartózkodjon az etikai kódexet sértő magatartás tanúsításától, iii. az MNB Kollektív Szerződése szerinti	A fellebbezéssel meg nem támadott elsőfokú határozat a fellebbezési határidő lejártával, a másodfokú határozat annak közlésével jogerőssé válik. A jogerős határozatról az érintett személyeket, és az MKK Országos Irodát is tájékoztatni kell. Az MKK Országos Iroda gondoskodik az etikai szankció MKK tagnyilvántartásban történő feltüntetéséről.³⁹²	Nem tartalmaz külön rendelkezést.	Ha az etikai bizottság etikai vétség elkövetését állapítja meg, a munkatársat figyelmeztetésben részesíti. Szándékos súlyosabb vétség esetén vagy ha a munkatárs korábban részesült már figyelmeztetésben, megrovás alkalmazása érdekében fegyelmi eljárás megindítását kezdeményezheti.³⁹⁵	Amennyiben az etikai bizottság eljárása eredményeként etikai vétség megtörténtét állapítja meg, javaslattal él a munkáltatói jogkör gyakorlója felé jogkövetkezmény alkalmazására. Amennyiben súlyosabb normaszegés történt, fegyelmi, szabálysértési, vagy büntetőeljárást kezdeményez. Az etikai bizottság elnöke a munkáltatói jogkör gyakorlója felé a

³⁸⁷ 2015-1007 Elnöki utasítás VII. 2. 29³⁸⁸ MKK Kódex V/12.³⁹² (MKK Kódex V/18.3., V/19.)

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
	megfelelően.	munkáltatói eljárás lefolytatásának kezdeményezése, iv. a munkaviszony felmondással való megszüntetése bizalomvesztés okán, amennyiben az érintett munkatárs az etikai kódexet súlyosan, a bizalom megrendülését megalapozó módon megsérti, vagy ha a <u>bejelentő</u> döntő jelentőségű, valótlan információt közölt, és ezáltal az érintett munkatársnak kárt vagy egyéb jogsérelmet okozott, v. egyéb eljárás kezdeményezése iránti intézkedés.³⁹¹	Amennyiben etikai vétség megállapításra kerül, az MKK Kódex kétféleképpen szankcionálja: a figyelmeztetést, vagy súlyosabb esetében megrovást rendel alkalmazni. Az etikai eljárás eredménye alapján a Magyar Köztisztviselői Kar fegyelmi eljárást kezdeményezhet a kormánytisztviselő munkáltatójánál.³⁹³ Az etikai vétség abban az esetben vonja maga után a fegyelmi eljárás megindítását, amennyiben olyan súlyos, és vétkes kötelezettségszegés történt, amely alapján a munkáltatói jogok gyakorlója az eljárást megindítja. A Kttv. 155. § (1) alapján „<i>fegyelmi vétséget követ el a kormánytisztviselő, ha</i>			következő három javaslattal élhet, amelyről a munkáltatói jogkör gyakorlója dönt, azonban <u>az etikai bizottság javaslata a munkáltatót nem köti</u>. Elsőként, hogy tájékoztatja a munkáltatói jogkör gyakorlóját az eljárás eredményéről annak érdekében, hogy azt a teljesítményértékelés, a soron következő minősítés, illetve az eredményarányos jutalom megállapítása során figyelembe vehesse. Kezdeményezheti továbbá az eljárás alá vont munkatárs minősítését, a vezetői megbízás visszavonását.³⁹⁶

³⁹⁵ GVH Szabályzat 36.§ 1

³⁹¹ 2015-1007 Elnöki utasítás VII. 6.

³⁹³ Kttv. 83. § (4)

³⁹⁶ NAV Kódex 95-98.

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
			kormányzati szolgálati jogviszonyból eredő kötelezettségét vétkesen megszegi.” A fegyelmi eljárás indításnak joga az alapvető munkáltatói jogok közé tartozik. A fegyelmi eljárásban kiszabható büntetéseket a Kttv. 155. § (2) szabályozza. Ennek egyik esete, hogy a kormányzati szolgálati jogviszony megszűnik a hivatalvesztés fegyelmi büntetéssel.³⁹⁴ A közszolgálati tisztviselőkkel szembeni fegyelmi eljárásról szóló 31/2012. (III. 7.) Korm. rendelet tartalmazza a fegyelmi eljárás szabályait.			
11.	Kártérítési felelősség	Ha a munkavállaló a munkaviszonyból eredő lényeges vétkes kötelezettségszegésével kárt okoz, úgy a munkáltatói jogkör gyakorlója kártérítési	Tekintettel arra, hogy a kormánytisztviselők az MKK Kódex hatályát is kötelezőnek ismerik el magukra nézve, etikai vétség megállapítása esetén is fennállhat a	A vizsgált iratok nem tartalmaznak külön rendelkezést.	A vizsgált iratok nem tartalmaznak külön rendelkezést.	Az alkalmazott amennyiben hibát észlel, haladéktalanul tegyen meg mindent az esetlegesen bekövetkező, illetve előre felmérhető károk

³⁹⁴ Kttv. 60. § (1) i.)

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
		eljárás elrendelésére jogosult. A munkavállaló az Munka törvénykönyve vonatkozó felelősségi szabályai mellett az általa gondatlan bűncselekménnyel okozott kár, illetve az egy éven belüli ismételt károkozása esetén nyolc havi távolléti díja erejéig kötelezhető kártérítésre.³⁹⁷ Az általános kártérítési felelősségen túl az egyes munkakörökhöz különös kártérítési szabályok tartoznak.	kártérítési felelősség. A kormánytisztviselő, ha nem úgy járt el, ahogy az adott helyzetben általában elvárható, a kormányzati szolgálati jogviszonyából eredő kötelezettség megszegésével okozott kárért kártérítési felelősséggel tartozik.³⁹⁸ Egyebekben a kormánytisztviselő kártérítési felelősségének megállapítására a fegyelmi eljárásra kormányrendeletben meghatározott szabályokat kell alkalmazni.³⁹⁹			kiküszöbölésére, mérséklésére.⁴⁰⁰ Egyebekben vizsgált iratok nem tartalmaznak külön rendelkezést.
12.	Jogorvoslat az etikai eljárásban Bíróági keresettel a polgári perrendtartásról szóló törvény 2016. évi CXXX. törvény XXXIX. fejezete, a Munkaügyi Perek szabályai szerint lehet bíróság előtt megtámadni a	A Bank elnöke mintegy másodfokú grémiumként eljárva az etikai bizottság által készített vizsgálati jelentéssel kapcsolatosan az alábbiakra jogosult: i. a vizsgálati jelentést elfogadja és az abban foglalt intézkedési	<u>Fellebbezés</u> Az eljárás alá vont kormánytisztviselő az elsőfokú elmarasztaló határozat, valamint az eljárást bizonyítottság hiányában megszüntető határozat ellen annak kézhezvételétől	A vizsgált iratok nem tartalmaznak külön rendelkezést.	A vizsgált iratok nem tartalmaznak külön rendelkezést.	A vizsgált iratok nem tartalmaznak külön rendelkezést.

³⁹⁷ MNB Kollektív szerződés 42. §

³⁹⁸ Kttv. 160. § (1)

³⁹⁹ Kttv. 165. § (1)

⁴⁰⁰ NAV Kódex 22.

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
	munkaiszonnal, és a szolgálati jogviszonnyal kapcsolatosan meghozott határozatot, vagy jognyilatkozatot.	javaslattal megegyező vagy attól eltérő intézkedést hoz, és dönt a vizsgálati eljárás lezárásáról; vagy ii. ha a vizsgálati jelentés alapján úgy ítéli meg, hogy a vizsgálati eljárásban további feltáró munkára van szükség, így a vizsgálati jelentést – határidő túlése mellett – kiegészítésre visszaküldi az etikai bizottságnak.	számított 15 napon belül fellebbezéssel élhet. A fellebbezés a határozat végrehajtására halasztó hatályú. Az első fokon eljáró tanács a fellebbezést és az eljárás során keletkezett iratokat 8 napon belül köteles felterjeszteni az OEB-nek. ⁴⁰¹ <u>Határozatok kijavítása,</u> <u>saját hatáskörben</u> <u>visszavonás</u> Nem jogorvoslat, azonban ha a határozatban az ügy érdemét nem érintő név- , szám- vagy más elírás van, az etikai tanács a hibát kijavítja, továbbá amennyiben az etikai tanács megállapítja, hogy döntése jogszabályt, az Alapszabályt vagy a Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Hivatásetikai Kódex rendelkezéseit sérti, határozatát módosítja vagy visszavonja. A fentieknek azonban nincs			

⁴⁰¹ MKK Kódex V/18

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
			helye, ha a határozat jogerőre emelkedésétől számított egy év eltelt, vagy az jóhiszeműen szerzett vagy gyakorolt jogot sértene. ⁴⁰²			
13.	Az etikai bizottság döntéseinek végrehajtása	Az intézkedések végrehajtásának határidejéről és felelőséről az MNB elnöke dönt. Az intézkedés végrehajtásának felelőse, így pl. a munkáltatói eljárás lefolytatására jogosult tájékoztatja az intézkedésről az intézkedéssel érintett személyeket. ⁴⁰³	A jogerős határozatról az érintett személyeket, és az MKK Országos Irodát is tájékoztatni kell. Az MKK Országos Iroda gondoskodik az etikai szankció MKK tagnyilvántartásban történő feltüntetéséről. ⁴⁰⁴	A vizsgált iratok nem tartalmaznak külön rendelkezést.	Az etikai bizottság figyelmeztetésben részesíti az eljárás alá vont munkatársat, vagy az eljárás megindítása érdekében értesíti a fegyelmi eljárás megindítására jogosult vezetőt.	A vizsgált iratok nem tartalmaznak külön rendelkezést.
14.	Az etikai normák érvényesülésének ellenőrzése	Az intézkedés végrehajtásának felelőse az intézkedés végrehajtását követő 5 munkanapon belül tájékoztatja az etikai bizottságot a megtett intézkedésről. ⁴⁰⁵	A Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Hivatásetikai Kódex szükség szerint, de legalább öt évente felülvizsgálatra kerül. ⁴⁰⁶	A vizsgált iratok nem tartalmaznak külön rendelkezést.	Az etikai bizottság elnöke a testület tevékenységéről éves jelentést készít, és azt a tárgyévet követő év január 31. napjáig megküldi a GVH elnökének. A GVH elnökének kérésére az	A vizsgált iratok nem tartalmaznak külön rendelkezést.

⁴⁰² MKK V. 16.1; V 17.2.

⁴⁰³ 2015-1007 Elnöki utasítás VII. 6.

⁴⁰⁴ MKK Kódex V/18.3.

⁴⁰⁵ 2015-1007 Elnöki utasítás VII. 6.

⁴⁰⁶ MKK Kódex VI/4.

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
					etikai bizottság elnöke soron kívül is beszámol a tevékenységéről. ⁴⁰⁷	
15.	Az etikai bizottság eljárása során keletkezett iratok megőrzése	Az etikai bizottság elnöke gondoskodik a bejelentésekhez és vizsgálati eljárásokhoz kapcsolódó valamennyi dokumentum megőrzéséről. A kapcsolódó dokumentumokat az MNB a jogviszony megszűntét követő 3 évig őrzi meg. ⁴⁰⁸	A jogerős etikai szankciót az MKK tagnyilvántartásában fel kell tüntetni, melynek adatait a határozat jogerőssé válásától számított 3 év elteltével törölni kell a tagnyilvántartásból. Az etikai eljárás során keletkezett iratok kezeléséről az elsőfokú eljárás alatt a TEB, a másodfokú eljárás alatt az OEB, az eljárás lezárulását követően pedig az MKK Országos Irodája gondoskodik. ⁴⁰⁹	A vizsgált iratok nem tartalmaznak külön rendelkezést.	A vizsgált iratok nem tartalmaznak külön rendelkezést.	Amennyiben az etikai bizottság nem állapítja meg etikai vétség elkövetését, az iratokat haladéktalanul megsemmisítik. Amennyiben a munkáltatói intézkedés kezdeményezésére kerül sor, az eljárás iratait a Humánpolitikai Osztályon lezárt, lepecsételt borítékban a munkáltatói intézkedés elleni keresetindítási határidő lejártát követő hat hónapig meg kell őrizni. Az iratokat ezt követően a Humánpolitikai osztály megsemmisíti.
16.	Alapelvek	Az MNB etikai kódex két fő alapértéket deklarál: függetlenség és felelősség. ⁴¹⁰ Az általános elvárások között szerepel	A Kormánytisztviselők feladataikat az alábbi alapelvek megtartásával teljesítik: i. Magyarország	Öt fő alapelv köré szerveződnek az ÁSZ Alapelvek: integritás, függetlenség és tárgyilagosság,	A munkatártnak alapvetően nem lehet olyan gazdasági érdeklődése, amely összeférhetetlen hivatali	Az alkalmazott hivatásának gyakorlása során tevékenységében és magatartásában meghatározó kell, hogy

⁴⁰⁷ GVH Szabályzat 42. §⁴⁰⁸ 2015-1007 Elnöki utasítás IX.⁴⁰⁹ V/21.1.- V/ 21.3.⁴¹⁰ MNB Etikai Kódex I.

	Szempon	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
		a hatályos jogszabályoknak való megfelelés, és az MNB eredményes működésének elősegítése, a közjó szolgálata, és a munkatársak naprakész ismeretek birtokában léte. A kiemelt elvárások közt tartalmazza, hogy a munkatársak ne befolyásolják az MNB érdekeivel ellentétes módon döntés-előkészítési folyamatokat, és hogy ne tanúsítsanak olyan magatartást a munkahelyen kívül sem, amely az MNB negatív megítélésre alkalmas. Az MNB elvárja, hogy a munkatársai a magánéletben se kerüljenek olyan helyzetbe, amely etikailag megkérdőjelezhető. ⁴¹¹ A 2015-1007 elnöki utasítás tartalmazza az	Alaptörvényéhez HŰEN, ii. mindenekelőtt a NEMZET ÉRDEKÉBEN, iii. a közjó iránt ELKÖTELEZETTEN, iv. döntéseink, nyilatkozataink és cselekedeteink súlyának tudatában FELELŐSEN, v. a legjobb tudásunk szerint SZAKSZERŰEN, vi. a ránk bízott erőforrások kezelésében HATÉKONYAN, vii. döntéseinkben, nyilatkozatainkban és cselekedeteinkben TISZTESSÉGESEN, viii. megjelenésünkben és magaviseletünkben MÉLTÓSÁGGAL, ix. az érintettek jogainak és érdekeinek tekintetében PÁRTATLANUL, x. a jog és az erkölcs	hozzáértés, szakmai magatartás, titoktartás és átláthatóság.	kötelezettségei lelkiismeretes ellátásával. ⁴¹⁵ Kiemeli a GVH iránti elkötelezettséget és a nemzeti érdek előtérbe helyezését, és közvagyon védelmét, és a korrupciós tevékenységek bejelentési kötelezettségét. Továbbá a hivatali ügyintézés során mások méltóságának tiszteletben tartását, munkatársakkal való kölcsönös együttműködést, valamint a nem megengedett ajándékok elfogadásának tilalmát.	legyen a szakmai és emberi tisztesség, a kötelességtudat. Pártatlanság, a szakmai együttműködés, a munkahelyen a magánéleti gondok kirekesztése, és az hogy a munkatárs ne tanúsítson olyan magatartást, amelyen keresztül az adóhatóság tekintélye csökkenhet. ⁴¹⁶

⁴¹¹ MNB Etikai Kódex III.⁴¹⁵ GVH Szabályzat 3.§ (1)⁴¹⁶ NAV Kódex II-III.

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
		eljárásjogi alapelveket, így például azt, hogy a bejelentéseket tartalmuk alapján kell elbírálni.⁴¹² Az etikai bizottság vizsgálata során az MNB törvény 150. §-ban előírt titoktartási kötelezettség az etikai bizottsággal szemben nem áll fent.⁴¹³	szerint is IGAZSÁGOSAN, xi. a valós körülmények mérlegelése alapján MÉLTÁNYOSAN, xii. a közérdekű célok eszközeinek megválasztásában ARÁNYOSAN, xiii. az érintettek jogait és jogos érdekeit VÉDVE, xiv. emberekre vagy azok csoportjaira vonatkozó ELŐÍTÉLETEKTŐL MENTESEN, xv. vezetőink és az állampolgárok számára ÁTLÁTHATÓAN, xvi. minden érintettel EGYÜTTMŰKÖDVE, xvii. legfőképpen pedig mindenben LELKIISMERETESEN Az etikai eljárások főbb alapelvei, hogy az eljárást jogszerűen és tisztességesen kell lefolytatni, és az etikai			

⁴¹² 2015-1007 Elnöki utasítás V. 3.

⁴¹³ 2015-1007 Elnöki utasítás V.9.

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
			eljárásban érvényesíteni kell az ártatlanság vélelmét, és az eljárás alá vont munkatárs számára az iratokba való betekintés jogát. ⁴¹⁴			
17.	Ajándék	Mindenki tartózkodjon attól, hogy az MNB-re vagy a banki munkaviszonyára hivatkozással saját vagy mások személyes ügyében közbenjárjon, továbbá pénzügyi intézménnyel a piaci feltételnél kedvezőbb feltételekkel kössön szerződést, ide nem értve a munkavállaló által a banki munkaviszonyára tekintettel igénybe vehető kedvezményes számlavezetési csomagot. A Bank elvárja a munkatársaitól, hogy a munkakapcsolataik során az ajándékok, reklám- és propagandaanyagok	Kormánytisztviselő tartózkodik minden olyan ajándék elfogadásától, amely esetében vélelmezhető az ajándékozó munkavégzéssel kapcsolatos befolyásolási szándéka. ⁴¹⁸ Az MKK Kódex háromféle ajándékot különböztet meg: szóró ajándék (valamely rendezvényre való tekintettel kapott, az illetményalap 10%-át meg nem haladó ajándék), külföldi állami szerv képviselőjétől kapott figyelmességi ajándék, valamint a lekötelező mértékűnek tekintendő ajándék (amelyet saját jogszerű	Az alkalmazottnak mindig el kell utasítania minden olyan ajándékot, előnyt vagy szívességet, ami alkalmas lehet elfogulatlanságának kétségbevonására, vagy az elfogultság látszatát keltheti. ⁴²⁰	A munkatárs közvetlenül vagy közvetve sem fogadhat el olyan ajándékot, amelyet hivatali kötelezettségeinek jogszerű vagy jogszerűtlen befolyásolása érdekében adnak. Ha a munkatárs a számára felajánlott ajándékot nem fogadhatja el, köteles az ajándék átvételét visszautasítani. A munkatárs hivatali felettesének vagy beosztottjának ajándékot csak önkéntesen adhat. ⁴²¹	Az alkalmazott hivatali tevékenységével összefüggésben nem fogadhat el ajándékot az adózóktól sem maga, sem a hozzátartozója javára. Ajándéknak minősíthető minden olyan dolog vagy szolgáltatás, amelynek pénzben kifejezhető értéke van, és amelyhez jogszerű és arányos ellenszolgáltatás nélkül jut hozzá valaki. Kivételt képeznek azok az alkalmak, amikor a társadalmi szokások, megengedik a reklámjellegű ajándékok nyújtását és elfogadását. Ezekből az alkalmazottak lehetőleg arányosan vagy

⁴¹⁴ MKK Kódex V/1.

⁴¹⁸ MKK Kódex III.

⁴²⁰ ÁSZ Alapelvek, „Függetlenség és Objektivitás” cím

⁴²¹ GVH Szabályzat 7. § - 10. §.

	Szempon	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
		elfogadása és viszonzása lehetőleg formalitás, figyelmesség legyen, ne csorbítsa, ne befolyásolja a Bank munkatársainak tárgyilagosságát, ne teremtsen lekötöttséget, ne keletkeztessen elvárást. Az üzleti ajándék, valamint a vendéglátás elfogadása kizárólag az általános üzleti szokások keretein belül lehet tisztességes, de akkor is kizárólag olyan esetekben, ha abban a befolyásolási szándék jele nem látható. A Bank munkatársa a nagyobb összegű (20.000 Ft feletti értékkel bíró) ajándék elfogadását köteles bejelenteni. Azonos együttműködő partnertől rendszeresen érkező ajándékok elfogadása nem megengedett. A Bank szakmai és üzleti partnereitől vendéglátást (pl. munkabéd) a szokásoknak megfelelő,	jövedelméből, a reális piaci árán nem lenne képes megvásárolni a köztisztviselő). A külföldi állami szerv képviselőjétől kapott figyelmességi ajándékot be kell jelenteni az erre kijelölt személynek. Lekötöttség mértékű ajándékot nem lehet elfogadni. A szokásos mértékű vendéglátást pl. szakmai konferenciák során, el lehet fogadni. A Kormánytisztviselő tanácsot kérhet az integritás tanácsadótól, hogy az ajándék, amelyet elfogadni készül, mely kategóriába tartozik. ⁴¹⁹			egyetemlegesen részesülnek.

⁴¹⁹ MKK Kódex III.4.

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
		lekötelezéssel nem járó mértékben szabad elfogadni. 5/6 Pénz, készpénzt helyettesítő fizetőeszköz és utalvány egyáltalán nem fogadható el, kivéve, ha annak jelentése, elfogadása szimbolikus jellegű. A Bank munkatársa a Bankkal fennálló jogviszonyát maga és mások számára, sem a magán-, sem az üzleti életben piaci előny szerzésére nem használhatja fel. ⁴¹⁷				
18.	Visszaélések kötelezettsége bejelentési	Az összeférhetetlenségi okokat, és az ajándék elfogadását az MNB-nek be kell jelenteni, egyébként a vizsgált iratok nem tartalmazznak külön rendelkezést.	Ha a kormánytisztviselő jogellenes, hivatásetikával vagy a szakmaisággal alapvetően ellenkező, vagy olyan utasítást kap, amely visszaéléshez vezethet, akkor erre a vonatkozó jogszabályoknak megfelelően fel kell hívni az utasítás kiadójának figyelmét. Ha ő az utasítást változtatlanul fenntartja, a visszaélés	Az alkalmazott – a saját, valamint az Állami Számvevőszék jó hírnevének, tekintélyének, hitelességének és az ellenőrzési tevékenység védelmében – köteles a vezetőjét tájékoztatni, ha olyan magatartásra próbálják őt vagy tudomása szerint más kollégáját rábírni, amely törvénytörő, jogellenes vagy etikátlan, illetve	Ha a munkatárs olyan jogellenes, etikátlan vagy a szakmaisággal alapvetően ellentétes utasítást kap, amely visszaéléshez vezethet vagy a jelen etikai szabályzatba ütközik, köteles azt az etikai bizottságnak bejelenteni. Ha a munkatárs tudomására jut, hogy valamely munkatárs megsértette a jelen etikai szabályzatban foglalt	A vizsgált iratok nem tartalmazznak külön rendelkezést.

⁴¹⁷ MNB Kódex III.

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
			kockázatát be kell jelenteni a munkahelyi integritás tanácsadónak. A kapott utasításokat – ha jogszabály alapján nem kell megtagadnia a kormánytisztviselőnek azok végrehajtását, az utasítás adójának az utasítás jogszerűtlenségére, vagy a Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Hivatásetikai Kódexszel való ütközésére való figyelmeztetését követően – akkor is végre kell hajtani, ha azokat, mint visszaéléseket, vagy visszaélési kockázatot hordozókat egyébként be kell jelenteni. Jogszabályokban foglalt bejelentési kötelezettségeket megfontoltan és felelősen, az érintettek emberi méltóságát és a vezetői tekintélyt tiszteletben tartva kel teljesíteni. Törekedni kell arra, hogy a bejelentőt	bármely olyan kapcsolatról, amely veszélyezteti a munkája során a függetlenség és tárgyilagosság érvényesülését. Nem érheti hátrány felettesi részéről azt az alkalmazottat, aki a törvényesség vagy etikai szabályok betartása érdekében tesz bejelentést, illetőleg nyilvánít véleményt. Függetlenség és objektivitás	követelményeket, köteles azt az etikai bizottságnak bejelenteni. A visszaélésre vagy annak kockázatára jóhiszeműen, jelen etikai szabállyal és a jogszabályi rendelkezésekkel összhangban bejelentést tevő munkatársat a bejelentés megtétele miatt semmiféle hátrány nem érheti.⁴²³	

⁴²³ GVH Szabályzat 26. §

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
			kötelezettsége teljesítése miatt semmiféle hátrány ne érje. ⁴²²			
19.	Összeférhetetlenség magánélet és	A Magyar Nemzeti Bankról szóló 2013. évi CXXXIX. törvény és további jogszabályban rögzített összeférhetetlenségi és kizárási szabályokon túl is megállapít az MNB Kódex további összeférhetetlenségi okokat. Így be kell jelenteni a munkatársnak, ha olyan pénzügyi intézményt vizsgál, ahol hitellel, bankszámlával rendelkezik. Minden elfoglaltságra okot adó körülményt be kell jelenteni az MNB-nek. ⁴²⁴ Az MNB elvárja, hogy a munkatársai a munkahelyen, és azon kívül is az MNB-hez méltó magatartást tanúsítsanak. ⁴²⁵ Az MNB Kódex hangsúlyozza,	A Kttv. 84. § - 88. § tartalmazza a főbb, jogszabályokban előírt összeférhetetlenségi szabályokat. A jogszabályi előírások alapján szabadon végezhető tevékenységek tekintetében is gondosan ügyelni kell arra, hogy ne fogadjon el olyan felkéréseket, amelyek alapján bármilyen lekötelezettség keletkezhet. Az állami szervrendszeren kívüli szervezettől a munkahellyel összefüggésbe hozható témában előadói, oktatói, szerzői, szerkesztői tevékenységért ellenszolgáltatás nem kérhető. A világnézeti meggyőződés	Az ÁSZ-ra vonatkozó főbb összeférhetetlenségi előírásait az állami számvevőszékről szóló 2011. évi LXVI. törvény 18. § és 26. § tartalmazzák. Az alkalmazottnak tevékenységében és a magánéletében tartózkodnia kell minden olyan megnyilvánulástól, amely alkalmas az Állami Számvevőszék objektív megkérdőjelezésére, kétségeket ébreszthet az ÁSZ megbízhatóságával és hozzáértésével szemben. Munkáját a tárgyilagosság, a pontosság és az elfogulatlanság érvényre juttatásával kell ellátnia. Nem végezhet olyan tevékenységet, illetve el kell kerülnie minden	A tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról szóló 1996. évi LVII. törvény 33/B. § tartalmazza a GVH-ra specifikusan az összeférhetetlenségi szabályokat. A munkatársnak különös figyelmet kell szentelnie arra, hogy a látszatát is elkerülje az Alaptörvény, a jogszabályok, illetve az Európai Unió általános hatályú, közvetlenül alkalmazandó jogi aktusai, valamint az etikai szabályok megsértésének. A munkatárs hivatalában és azon kívül is köteles tartózkodni a másokban egyértelműen riadalmat, megbotránkozást vagy rosszállást kiváltó, hivatali beosztásához	Az összeférhetetlenségről a Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. törvény 33/B. § rendelkezik azzal, hogy bizonyos tekintetben a Kttv. szabályai alkalmazandóak. A jogszabályok, szabályzatok rendelkezéseinek megtartása mellett az összeférhetetlenség fennállásának vizsgálata az adóhatóság minden alkalmazottjának folyamatos kötelezettsége. ⁴³⁶ Az alkalmazott ne vállaljon, illetve ne folytasson olyan tevékenységet, amely a hivatásához méltatlan, illetve olyan közmegbízást, amely veszélyezteti

⁴²² MKK Kódex III.⁴²⁴ MNB Kódex III. Összeférhetetlenség elkerülése⁴²⁵ MNB Kódex III. Kiemelt elvárások

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
		hogyan a munkavállaló önkéntes tevékenysége nem tükrözi az MNB álláspontját, és a munkahelyen nem gyakorolható politikai, vagy vallási tevékenység.⁴²⁶ Az önképzés, és a szakmai önmegvalósulás biztosítása mellett amennyiben a munkatárs az MNB-vel kapcsolatos publikációt közöl, azt előzetesen jóvá kell hagyatni.⁴²⁷ Az MNB részére végzett tevékenységgel kapcsolatosan odaítélt díjak, kitüntetések elfogadása előtt a munkatársaknak engedélyt kell kérniük az MNB-től.⁴²⁸	nyomásgyakorlásra alkalmas módon történő kifejezése a munkahelyen nem megengedett.⁴²⁹	olyan kapcsolatot, amely csorbíthatja ezen elvek érvényesülését, vagy annak látszatát kelthetik.⁴³⁰ Az abszolút, a vezetőkre vonatkozó, és a relatív összeférhetetlenség szabályai: az ellenőrzésben nem vehet részt: a. aki az adott ellenőrzést tartalmazó ellenőrzési terv elfogadását megelőzi három naptári évben, illetve az ellenőrzéssel érintett időszakban az ellenőrzött szervezet dolgozója volt, b. aki rendszeres vagy tartós szerződéses jogviszonyban állt az ellenőrzött szervezetnél az	méltatlan tevékenységtől, magatartásformától.⁴³² A munkatárs köteles a hivatali tevékenységével össze nem függő, de tartalmát tekintve a GVH tevékenységét érintő szakmai rendezvényen előadóként való részvételét, oktatói tevékenységét a munkáltatói jogkör gyakorlójával előzetesen engedélyeztetni. Ha a munkatárs részvétele ellentétes a GVH érdekeivel, az engedélyt meg kell tagadni.⁴³³ A munkatárs nem jelenítheti meg foglalkoztatotti jogviszonyát, és más általi megjelenítéséhez nem járulhat hozzá olyan tevékenysége során, amely más vallási, hitbeli	szolgálatának jogszerű, pártatlan, befolyástól mentes ellátását. Az alkalmazott teljesítse az állammal szembeni fizetési kötelezettségeit és saját hibájából ne legyen lejárt tartozása.⁴³⁷

⁴³⁶ NAV Kódex 36-37.

⁴²⁶ MNB Kódex III. Társadalmi és politikai tevékenység

⁴²⁷ MNB Kódex III. Tudományos és publikációs tevékenység

⁴²⁸ MNB Kódex III. Bankon kívüli díjak, elismerések, kitüntetések

⁴²⁹ MKK Kódex III/3.3.-3.4.

⁴³⁰ ÁSZ Alapelvek: Függetlenség és objektivitás

⁴³² GVH Szabályzat 3. §

⁴³³ GVH Szabályzat 16. §

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
				ellenőrzés megkezdését megelőzi három naptári évben, illetve az ellenőrzéssel érintett időszakban, c. aki az ellenőrzött szervezetnél bármely egyéb, megengedett tevékenységet végez, vagy az ellenőrzött időszakban ilyen tevékenységet végzett, d. aki az ellenőrzött szervezet vezetőinek a Kktv. szerinti hozzátartozója, e) akitől az ellenőrzés tárgyilagos lefolytatása egyéb okból nem várható el. ⁴³¹	meggyőződését vagy a közérkölcst sértheti. ⁴³⁴ A munkatárs nem köthet olyan szerződést, amely alapján a Hivatal a Hivatal valamely munkatársával vagy - a munkatárs tudomásával - a Hivatal munkatársának hozzátartozójával vagy ezek többségi befolyása alatt álló gazdasági társasággal szemben kötelezettséget vállal vagy jogosultságot szerez. ⁴³⁵ Az összeférhetetlenség és az elfogultság specifikus szabályait a GVH Szabályzat 4-5. § tartalmazza.	
20.	Vezetőkre vonatkozó rendelkezések	A vezetőknek példamutatóan kell eljárniuk, és a munkatársak irányítása, ellenőrzése során objektívnak kell lenniük.	Vezetői szerepben fokozott felelősséget kell vállalni. Ha a kormánytisztviselő felelősséget vállalt más munkatársak	Az etikai kultúra szervezeti szintű kialakítását a vezetői példamutatásra alapozza. A vezetők a döntéshozatalban a	A vezetői munkakört betöltő munkatárs köteles különös gondot fordítani a személyes példamutatásra, és a legmagasabb	A vezető bármely szervezet vagy szervezeti egység élén példaértékű és iránymutató magatartást tanúsítson. A vezető gondoskodik

⁴³⁷ NAV Kódex 39-40.⁴³¹ Az Állami Számvevőszék függetlenségének garanciális elemei⁴³⁴ GVH Szabályzat 21. §⁴³⁵ GVH Szabályzat 4-6. §

	Szempon	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
		A vezetőknek a vezetésük alatt álló munkatársakra partnerként kell tekinteniük. Elvárás a vezetőkkel szemben, hogy hatékonyan alkalmazzák a rendelkezésre álló munkaerő szaktudását és képességeit, biztosítsák a munkatársak elégedettségét, munkahelyükkel kapcsolatos pozitív szemléletüket, törekedjenek a jó munkahelyi légkör és az általános munkatársi elégedettség megteremtésére.⁴³⁸	irányításáért vagy ellenőrzéséért, ezt a tevékenységet az adott állami szerv célkitűzéseivel és az arra vonatkozó jogszabályokkal, valamint hivatásetikai és szakmai követelményekkel összhangban kell végezni. Meg kell tennie minden tőle elvárható intézkedést, hogy az általa irányított munkatársak munkája e célkitűzéseknek és követelményeknek megfeleljen, és a mulasztások és visszaélések időben megelőzhetőek legyenek. A vezető minden tőle telhetőt megtesz annak érdekében, hogy azt, aki jogi vagy morális kötelezettség megszegéséről jóhiszeműen bejelentést tett, emiatt semmilyen hátrány ne érhesse.⁴³⁹	szakmaiságot, az elszámoltathatóságot és az átláthatóságot képviseljék, elismerjék az etikus magatartást, ugyanakkor megfelelő válaszokat adnak az ÁSZ Alapelveket veszélyeztető esetekben. A munkateljesítmény értékelése során kerülniük kell a részrehajlást. Álláspontjukat indokolniuk kell	követelményeket önmagával szemben támasztani. A vezetői munkakört betöltő munkatárs nem utasíthatja, kényszerítheti vagy bátoríthatja, kérheti beosztottját arra, hogy az hivatali idejében olyan tevékenységet végezzen, ami nem tartozik hivatali tevékenysége körébe, vagy amit jogszabály, külön utasítás, vagy közös hivatali felettesük egyedi utasítása tilt. A vezetői munkakört betöltő munkatárs köteles a vezetése alá tartozó munkatársai számára nyilvánvalóvá tenni a velük szemben elvárt jogi és etikai kötelezettségeket, az ezeknek való megfelelést a rendelkezésére álló jogszerű és etikus eszközökkel rendszeresen ellenőrizni.⁴⁴⁰	szakmai ismereteinek, általános műveltségének állandó fejlesztéséről, ismereteit folyamatosan adja át munkatársainak. Törekedjen az egyenlő terhelés kialakítására, feladatok kiadásánál az egyértelműsége. Elkötelezettnek kell lennie az etikus magatartás, az emberi jogok tisztelete és a minőségi munkavégzés iránt. A vezető az alkalmazottat sem hivatalos munkaidőben, sem azon kívül az adóhatósági tevékenységet meghaladó eljárásra, magánjellegű ügyeinek intézésére ne utasítsa, ilyenekre ráutaló magatartással se bírja rá. A vezetők együttműködésének elő kell segítenie egymás tekintélyének megóvását, erősítését, a vezetőtársaknak

⁴³⁸ MNB Kódex III.⁴³⁹ MKK Kódex III/10.⁴⁴⁰ GVH Szabályzat 25. §

	Szempont	MNB	Kormánytisztviselők	ÁSZ	GVH	NAV
						egymással korrekt kapcsolatot kell fenntartaniuk, amelynek során tartózkodniuk kell az indokolatlan rivalizálástól. A szakmai fórumokon törekedjék olyan véleménynyilvánításra, amely a jelenlevők számára elfogadható, ne zárkózzon el a szakmai célokat elősegítő, ésszerű kompromisszumok elől. ⁴⁴¹

9. táblázat: Az MNB és az elemzett 4 közigazgatási hatóság etikai kódexének összehasonlítása

⁴⁴¹ NAV Kódex VI. 54-66.o.

11.10.2. Az egyes etikai kódexek összehasonlításával kapcsolatos megállapítások összefoglalása

Szempont		Megállapítás
1	Az etikai vétség fogalma	A többféle megközelítések közül a legegységértelműbb az MNB, az MKK és a GVH által alkalmazott értelmezés. A NAV Kódex nem csak jogi kategóriákat tartalmaz.
2	Az etikai szabályzat hatálya	A jogbiztonságnak jobban kedvez, ha az adott szervezettel jogviszonyban állók minél nagyobb körére vonatkozik a szabályozás, mely az MNB, az ÁSZ és a NAV esetében érvényesül.
3	Bejelentés, az etikai eljárás megindítása	A bejelentés módjára vonatkozó rendelkezések alkalmazkodóvá, alkalmazhatóvá teszik a szabályozást az aktuális munkakörnyezethez.
4	Anonimitás	Az MNB, MKK, GVH esetében a bejelentő személyének titokban tartására vonatkozó rendelkezések a visszasságok felderítése vonatkozásában garanciális jellegűek, amelyek fokozzák az etikai szabályozás hatékonyságát a gyakorlatban.
5	Az etikai bizottság eljárása	A kétfokú etikai eljárás a „rule of law” érvényesülését szolgálja, azonban azoknál az etikai szabályozásoknál sem mondhatjuk, hogy veszélyeztetné a demokratikus alapértékeket, ahol egyfokú az eljárás, tekintettel arra, hogy az etikai eljárás jogkövetkezményei nem számítanak erőteljesnek a fegyelmi, vagy a büntetőjogi felelősséghez képest.
6	Az etikai bizottság összetétele	Az etikai bizottság tagjai jogviszonyának választással történő létrejötte annak a demokratikus deficitnek az ellensúlyozására is szolgál, mely az etikai bizottságra ruházott döntési jogkörből adódhat.

7	Az etikai bizottság tagjának kizárása	Azon etikai szabályzatok, amelyek az etikai bizottság tagjaira vonatkozóan eljárásjogi szabályokat tartalmaznak, egyaránt rendelkeznek az objektív és a szubjektív kizárásról. Ezek az MKK és a NAV kódexek vonatkozásában kifejezetten részletesek.
8	Nem indul etikai eljárás	Az idő múlása sok esetben az eljárás megindításának, illetve lefolytatásának akadálya. Az MNB és az MKK kódex esetében ez 1 év, a NAV esetében csak 6 hónap, a GVH esetében differenciált 30 napos, és 6 hónapos határidő. A hosszabb elévülési idő alkalmazása szigorúbb etikai szabályrendszert biztosít a szervezetek részére, így az MNB etikai szabályzata erősebb a többi bemutatott etikai szabályozásnál.
9	Az etikai eljárás megszüntetése	Az MNB, MKK, GVH esetében a szolgálati jogviszony megszűnésével nem indítható etikai eljárás. Egyebekben, más folyamatban lévő eljárás – polgári jogi igény -esetén szüntetik meg az etikai eljárást.
10	Az etikai norma megsértésének jogi következményei	Az etikai szabályzatok az alkalmazandó jogkövetkezmény tekintetében viszonylag széles spektrummal rendelkeznek. A legerősebb szankciók az MNB dolgozói és a kormánytisztviselők körében jelentkeznek. Viszonylag gyengébbek a GVH és a NAV szankciói a munkatársaikra nézve.
11	Kártérítési felelősség	Különös kártérítési szabályokat a vizsgált etikai kódexek közül csak az MNB etikai kódexében találtunk.
12	Jogorvoslat az etikai eljárásban	A bírósági rendszerhez hasonló fokozatú jogorvoslatokkal rendelkezik a MKK Kódex, továbbá az MNB elnökének jogköre is mintegy quasi fellebbviteli jogkör, mely jogi korrekciós szint bevezetésével a következetes jogalkalmazást teszi lehetővé.
13	Az etikai bizottság döntésének végrehajtása	A végrehajtásról az MNB esetében az elnök által kijelölt személy, a

		kormánytisztviselők esetében az Országos Iroda, a GVH esetében az illetékes vezető gondoskodik.
14	Az etikai normák érvényesülésének végrehajtása	Az intézkedés végrehajtása tekintetében ellenőrzés csak az MNB esetében áll fenn. Az utóellenőrzés fontos területe a következetes etikai normaalkalmazásnak.
15	Az etikai bizottság eljárása során keletkezett iratok megőrzése	Az iratok megőrzésére az MNB és az MKK kódexek egyaránt 3 évet írnak elő.
16	Alapelvek	Az MNB, a GVH és az ÁSZ esetében az alapelvek az általános közszolgálati elvárásokon kívül tartalmazzák a szervezet specifikus, piaci körülmények által megkövetelt megfeleléseket.
17	Ajándék	Az ajándékok elfogadása tekintetében az etikai kódexek a NAV Kódexet kivéve egyértelműen elutasítóak.
18	Visszaélések bejelentési kötelezettsége	Visszaélések észlelése esetén bejelentési kötelezettségről egyértelműen az MKK, az ÁSZ és a GVH etikai előírásai rendelkeznek.
19	Összeférhetetlenség és magánélet	Az összeférhetetlenségről mindegyik szervezetre vonatkozó előírások rendelkeznek, melynek oka a szervezet tevékenységi köre természete, és emiatt ennek a jogbiztonságra, pártatlanságra, függetlenségre vonatkozó garanciális jelentősége.
20	Vezetőkre vonatkozó rendelkezések	A vezetők példamutatására vonatkozóan minden szabályozás tartalmaz rendelkezést, azonban a szervezet működése érdekében történő vezetői együttműködésről csak a NAV Kódex rendelkezik.

10. táblázat: Az MNB és a 4 kiválasztott közigazgatási hatóság etikai kódexeivel kapcsolatos megállapítások összefoglalása

12. A JÖVŐ: HOGYAN ÉRHTETŐ TETTEN AZ ÚJ IRÁNYVONAL A NEMZETKÖZI PÉLDÁKBAN?

12.1. Felügyeleti kezdeményezések

A közelmúltbeli felügyeleti kezdeményezések vizsgálata két okból is hasznos lehet. Egyrészt a Magyar Nemzeti Bank 2013 októbertől ellátja a megszűnt Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletének funkcióit is, emiatt közvetlenül is érdekes lehet a külföldi példák bemutatása, másrészt a mindenkori felügyelet az egyik legnagyobb hatású szereplő a pénzügyi piacokon, a felügyeleti elvárások hatékonyan alakítják a bankok működését, a vállalatirányítási keretrendszert, az egyes szereplők viselkedését. A piaci szereplők közül többen ugyan saját kezdeményezésükre is számtalan előre mutató megoldást vezettek be, ezek azonban akkor terjedhetnek el szélesebb körben, ha a felügyelettel ki tud alakulni egy szorosabb együttműködés és a legjobb gyakorlatok megosztásában a felügyelet is segítséget nyújthatnak.

A válságot és az azzal járó botrányokat követő időszakban a pénzügyi intézményeknél és a felügyeletéknél, szabályozó hatóságoknál is egyre nagyobb hangsúlyt helyeztek a szervezeti kultúrára, azon belül is a megfelelő kockázati kultúrára, hiszen a válság egyik fő okaként ezek hiányosságait azonosították be a szakértők. A hangsúlyeltolódással párhuzamosan a pénzügyi intézmények szabályozása, de felügyeletük is - más szempontból - átalakult az elmúlt években, ugyanis a válság kialakulását elősegítő, nem megfelelő szabályozói és felügyeleti tevékenységen változtatni kellett. A szabályozói tevékenység felélénkült, a legnagyobb kockázatokat kezelendő nemzetközi előírások, új sztenderdek is létrejöttek. A legfontosabbnak ítélt tőkekövetelményi és likviditási szabályok szigorítása⁴⁴² mellett több területen születtek új szabályozói aktusok, akár nemzetközi, európai,⁴⁴³ akár nemzeti szinten. Ahogyan azt az előző fejezetekben már láthattuk, a szabályozás azonban nem ad választ minden problémára, épp a szervezeti viselkedés és a kultúra területén korlátozott az alkalmazhatósága. A felügyelet a másik legfontosabb funkciójuk, a pénzügyi intézmények felügyeletén keresztül mégis nagy hatással lehetnek a felügyelt intézmények szervezeti kultúrájára, etikus működésére.

Az a felügyeleti tevékenység, mely a vállalatirányításra, a bankok gyakorlati működésére és a kockázati kultúra megismerésére irányul, nem valósítható meg pusztán kvantitatív módszerekkel. A számszaki adatok, statisztikák mellett szükség van a szubjektív, nem annyira kézzelfogható eredményeket hozó kvalitatív módszerekre is, ehhez viszont elengedhetetlen, hogy kialakuljon egy kölcsönös, erős bizalom a vizsgálók, azaz a felügyelet, és a „vizsgáltak”, azaz a vezető testületek és a menedzsment tagjai között. Ha ugyanis nincs meg a kellő bizalom, a bankok csak a legszükségesebb információkat osztják meg a felügyelettel, és így annak nem lesz lehetősége valós képet kapni a gyakorlati működésről. Nem elég azonban, ha a bank képviselői nyíltan viselkednek, a felügyelet részéről is szükséges az erőfeszítés (egyfajta mértékletesség), hiszen ha a bankok túlzó beavatkozást, vagy gyanakvó hozzáállást tapasztalnak, gyorsan visszavonulót fújhatnak. Ha sikerül kialakítani egy bizalmi légkört, abból minden fél csak profitálhat. Az információk, tapasztalatok és különböző nézőpontok megosztása csak előmozdítani tudja az egész piac működését, és nagy segítséget nyújthat egy esetleges következő krízis megelőzésében, vagy hatékony kezelésében.

12.1.1. A felügyeleti tevékenységekkel kapcsolatos nemzetközi ajánlások

A Financial Stability Board a válság kirobbanását követően már 2010-ben kiadott egy dokumentumot,⁴⁴⁴ amely a rendszerszinten fontos pénzügyi intézmények felügyeletével kapcsolatban fogalmazott meg általános érvényű ajánlásokat, beleértve az alkalmazott felügyeleti módszerekre vonatkozóakat is. 2014

⁴⁴² Basel III.

⁴⁴³ Pl. a megjelenés alatt álló EBH iránymutatás

⁴⁴⁴ Financial Stability Board: Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision Recommendations for enhanced supervision
<https://www.imf.org/external/np/mcm/financialstability/papers/sifisup.pdf>

tavaszán az FSB egy specifikusabb iránymutatást⁴⁴⁵ is kiadott, ebben a felügyelet és a pénzügyi intézmények közötti, kockázati kultúrát érintő kapcsolattartás elemeire koncentrált, részletesen kifejtve a kockázati kultúra legfontosabb elemeinek⁴⁴⁶ a vizsgálatához javasolt szempontrendszert. További, részleteiben már korábban vizsgált dokumentumok is foglalkoznak röviden a felügyelet által követendő irányvonallal, a Group Thirty által jegyzett mindkét ismertetett dokumentum⁴⁴⁷ egy-egy fejezetet szentel a témának. A G30 ezeken kívül egy külön riportban részletesen is végigvette az intézmények vezető testületei és a felügyelet közötti kapcsolatokra vonatkozó megjegyzéseit,⁴⁴⁸ hiszen a hatékony vállalatirányításról szóló dokumentum megjelentetése után az FSB tagjai sürgették a téma részletesebb vizsgálatát.

Ezekre az ajánlásokra alapozva foglaljuk össze az alábbiakban a lényegi javaslatokat, hogy utána az egyes felügyeleti gyakorlatok ismertetésénél az is világossá váljon, hogy az egyes nemzeti hatóságok mennyiben támaszkodnak a működésüket támogatni hivatott ajánlásokra.

12.1.2. A felügyelet szerepe és felelőssége

12.1.2.1. A bizalmi kapcsolat

A felügyelet és a pénzügyi intézmények vezető testületei közötti kapcsolattartásban az utóbbi pár évben egy paradigmaváltás figyelhető meg. Valószínű, hogy a vállalatirányítási témakörök hangsúlyosabbá válása volt az egyik kiváltó oka annak, hogy a nyílt, őszinte kommunikáción keresztül kiépített kölcsönös bizalmon alapuló kapcsolat egyre nagyobb hangsúlyt kap. Ezek a témakörök ugyanis jóval nehezebben vizsgálhatóak, mint a prudenciális felügyelet klasszikus témakörei; a folyamatok összetettsége megkívánja a kvalitatív vizsgálatot, melyhez viszont szükséges, hogy a felügyelet valahogyan hozzáférjenek a lényeges információkhoz. Több európai piacon már megtapasztalhatjuk a bankok és a felügyelet közötti hosszú távú elkötelezettségre épített együttműködésnek az előnyeit, és egyre több állam csatlakozik majd ehhez a „mozgalomhoz”.

A bizalmi kapcsolat felépítése azonban nem megy egyik pillanatról a másikra, a pénzügyi válság következtében ráadásul történt néhány olyan változás, mely nem ebbe az irányba hatott. A válságra adott felügyeleti reakció a legtöbb helyen – éppen a bizalom sérülése miatt – intenzívebb beavatkozást hozott: ez inkább növelte a piac bizalmatlanságát, és a piaci szereplők is sokszor ellenálltak a szükséges változásoknak, mely pedig érthetően a felügyeletnek okozott problémát. Azonban ha figyelembe vesszük, hogy a felügyelő bizottságok⁴⁴⁹ és a felügyelet érdekei sok esetben egyezők, lényegesen könnyebb a megfelelő bizalmi kapcsolatot kialakítani. Mindkét fél érdeke ugyanis, hogy a felügyeletük alatt álló pénzügyi intézmény biztonságosan működjön, de közben profitot is termeljen; mindketten a hatékony kontrollfunkciókra és a kockázatkezelésre támaszkodnak, és a bank élén olyan menedzsmentet szeretnének látni, amelyik alkalmas a feladat ellátására, és a tagjai rendelkeznek minden szükséges képességgel és tapasztalattal.

12.1.2.2. A kommunikáció jellemzői, a felügyelet és a vezetők közötti interakció

A bizalmi kapcsolat kialakítása az olyan érzékeny témák megbeszélésén keresztül történhet, mint a kulcsfontosságú folyamatok és személyek hatékonysága, a kockázatkezelési folyamatok egyes kényes kérdései, vagy éppen a fontosabb stratégiai döntésekkel kapcsolatos bizonytalanságok. Ezekben a

⁴⁴⁵ Financial Stability Board: Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture, 2014 <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf>

⁴⁴⁶ Tone from the top; Accountability; Effective communication and challenge; Incentives.

⁴⁴⁷ G30 (2012): Toward Effective Governance of Financial Institutions és G30(2015) Banking Conduct and Culture : A Call for Sustained and Comprehensive Reform

⁴⁴⁸ G30 (2013): A new Paradigm: Financial Institution Boards and Supervisors, October, 2013

⁴⁴⁹ Vagy az egységes vállalatirányítási rendszerekben a felügyeleti funkciókat ellátó igazgatótanácsok

témákban általában a felek más-más szempontok figyelembevételével alkotnak véleményt, emiatt az eszmecseréből mindketten csak profitálhatnak. Mivel a felügyelet vizsgálatok mélysége miatt sokszor részletesebb ismeretekkel rendelkeznek az intézményekről, mint a felügyelő bizottságok, a vállalatirányítással kapcsolatos tapasztalataikat érdemes megosztaniuk.

Ha piaci szempontból nyugalmas időszakban sikerül megalapozni a jó kapcsolatot, egy esetleges válság bekövetkeztekor jelentős előnyt jelenthet egy komoly, lényegi kérdésekben egymás szempontjait is figyelembe vevő együttműködés. A felügyelet vezető testületekkel való kapcsolattartása tehát a 21. században már a felügyeleti módszertan részét kellene képeznie. A folyamatos kapcsolattartás nem csak egy hasznos kiegészítő tevékenység, hanem alapvető működés a hatékony vállalatirányítás szempontjából.

A felügyelet és a bankok vezetősége közötti hatékony kommunikációnak létezik néhány olyan ismérve, melyek ha megvalósulnak, nagyban növelhetik a kapcsolattartás hatékonyságát. Ezek közül talán a legfontosabb, hogy mindkét fél tartsa magát a „ne legyenek elkerülhető meglepetések”⁴⁵⁰ elvéhez. Ez az elv mindkét oldalról kiszámíthatóságot és következetességet vár el, az egyik oldalról az elvárásokban, a másik oldalról pedig a stratégiai és kockázati megközelítésben. Egy esetleges változás esetén nem árt ésszerűen tartani, hogy a felügyelet általában gyors változást várnak el; a bankok azonban méretükből adódóan sem mozdulnak egyik pillanatról a másikra. Emiatt különös fontosságot kap, hogy a történésekről mindkét félnek folyamatosan lehessen információja. Ehhez kapcsolódik a következő, kommunikációt segítő ismérv, a rendszeres találkozókat szervezése. Mindkét félnek rá kell szánnia az időt és az erőfeszítést, hogy azokban az időszakokban is rendszeresen folytassanak eszmecserét, amikor semmilyen probléma, vagy sürgető helyzet nem áll fenn az intézmény életében. A megbeszélések között legyenek formális és kötetlen találkozások; a személyes megbeszéléseket pedig egészítse ki rendszeres írásbeli kommunikáció. Ezekre a megbeszélésekre inkább a középtávú stratégiai célokról és kockázatokról, a célok elérésének folyamatáról, általános irányvonalakról esszen szó, ne vigye el a teljes időt a legutóbbi vizsgálatban tett felügyeleti megállapítások, vagy a stressz teszt megállapításainak megtárgyalása.

A nagyobb intézményeket vizsgáló felügyeleti csoportokat egy olyan rangidős vezető vezesse, aki rendelkezik a szükséges ismeretekkel és felhatalmazásokkal, elmondhatja az észrevételeit és ajánlásokat tehet a vezető testületek számára. A felső vezetés, a banki ellenőrző területek vezetői és a fontosabb üzleti vezetők, valamint a felügyelet között kerüljön sor évente többször is informális találkozókra. Régebben a felsőbb szintű találkozókat szinte csak a fontosabb – általában negatív – események indukálták, a folyamatos kapcsolattartás inkább csak szakértői szinten zajlott. Ezekben az esetekben sokszor a kényesebb témák el sem jutottak a felső vezetéshez, a legtöbb vita részletkérdésekről, sokszor jelentéktelen felügyeleti megállapításokról folyt. Nagyon sok előny jár együtt azzal, hogy a folyamatos párbeszéd felsőbb szintre kerül, azonban lényeges, hogy a felek kölcsönösen tiszteletben tartsák egymás idejét, kötelezettségeit és felelősségét.

12.1.2.3. További kívánatos felügyeleti lépések

A vállalatirányítás különböző aspektusainak hatékony vizsgálatához a fentiek alapján is elengedhetetlen az intézmények és a hatóság közötti kölcsönös tisztelet és bizalom, azonban ez csak egy azok közül a lépések közül, amelyeket érdemes megtenni annak érdekében, hogy a felügyeleti tevékenység a teljes piac szempontjából tényleges előnyöket hozzon, és segítse a problémák korai felismerését.

12.1.2.3.1. Az üzleti működés és a stratégia átfogó ismerete

A felügyeleti tevékenységek hatékonyságához nagymértékben hozzájárul, ha a felügyeleti kollégák pontos ismeretekkel rendelkeznek az adott intézmény stratégiájáról, üzleti modelljéről és a kockázati hajlandóságról, emellett kifejezetten odafigyelnek a bankok tényleges eseményekre adott reakcióira. A

⁴⁵⁰ principle of “no avoidable surprises”

kontrollfolyamatokon túl tehát más területekre is kiváltképpen érdemes koncentrálni. Különösen fontos lenne például, hogy a vizsgálók ismerjék a teljesítmény-elvárásokat, és meg tudják határozni azokat a területeket, ahol az eredmények magasan az elvárt szintek felett alakulnak. Ilyen esetekben érdemes feltenni a kérdést, hogy az intézmény mennyire érzi ezt a folyamatot fenntarthatónak, és sokat segít, ha a felügyeletnek vannak információi a többi felügyelt intézmény hasonló eredményeiről is. A szektor többi szereplőjének gyakorlata az ún. horizontális vizsgálatok során beszerzett adatokból ismerhető meg leginkább; olyan témavizsgálatokból, amelyeket a felügyelet egyaránt lefolytat a legfontosabb piaci szereplőknél. Ezeket az adatokat két szempontból is érdemes elemezni, az egyes piaci szereplők és a teljes piac szempontjából. Az egymáshoz képesti összehasonlítás jó viszonyítási alapot ad arról, hogy az adott intézménynek a többiekhez képest mely területeken kellene elsősorban fejlődnie, a második megközelítés pedig segít meghatározni, hogy a piaci legjobb gyakorlat mennyire kezeli a jelen lévő kockázatokat.⁴⁵¹ A benchmark adatok és az egyes intézményekkel a tapasztalható vállalatirányítási trendek megosztása rendkívül nagy segítséget tud nyújtani a kívánt vállalatirányítási rendszer kialakításában.

Érdemes megvizsgálni a tényleges piaci eseményekre adott intézményi válaszokat is, és azokból következtetéseket levonni. A korábbi gyakorlat ugyanis uralkodóan az volt, hogy a felügyelet elsősorban a kockázatkezelési folyamatokat és nem az eredményüket vizsgálta; nem volt tényleges rálátása arra, hogy a folyamatok végeredményeként létrejövő kockázati profil- és kitettség például mennyiben felelt meg a felügyeleti elvárásoknak.

12.1.2.3.2. A vállalatirányítás egyes elemeinek pontos értékelése

Ahogy a korábbi fejezetekben is láttuk, a vállalatirányítás tényleges működésének megismeréséhez nem lehet kizárólag a folyamatokra és a struktúrákra támaszkodni, szükség van a gyakorlati működés és az egyes szereplők, sőt a szereplők egymáshoz való viszonyának megismerésére is. Érdemes azonban a megismerést az egyértelműen értelmezhető adatok vizsgálatával kezdeni, hiszen az egyes testületek nagysága, a vezetők személyes képességei, a bizottságok összetétele és felelősségi körei mind alapvető információkat tartalmaznak a működésről. A rendelkezésre álló dokumentumok, például a testület ülések napirendje, az egyes előterjesztések, a jegyzőkönyvek és az ügyviteli dokumentumok vizsgálata szintén sok fontos jellemzőt megmutat, és természetesen érdemes megnézni a testületek működésének önértékelését – vagy ha létezik – külső értékelését.

A vezető testületek tagjainak személyes képességei és személyisége nagy szerepet játszanak a tényleges vállalatirányításban, ezért érdemes kiemelt figyelmet fordítani a vezetők kiválasztására és a testületek összetételére is. Változó, hogy a kiválasztott vezetők esetében az egyes államok szabályozása milyen szintig teszi kötelezővé a hatósági jóváhagyást,⁴⁵² azonban az mindenképp kívánatos, hogy a felügyelet legyen tisztában a kiválasztási folyamattal és a szempontrendszerrel. Ha a felügyelet véleményt mond a jelöltekről, a banki jelölőbizottságok feladata, hogy a visszajelzést a kiválasztási folyamatban figyelembe vegyék, azonban a végső döntés a banki vezetők felelőssége.

A válságot követően vált világossá, hogy a felügyelő bizottságok sokszor akkor sem vitatták az igazgatósági döntéseket, amikor erre minden okuk meglett volna. Sajnos sokszor csak későn, a nagyobb problémák kezelése folyamán derül ki, hogy mennyire hatékonyan működnek a vezető testületek. A kritikai hozzáállás rendkívül sokat segít a problémák korai felismerésében és a megfelelő megoldás kiválasztásában, tehát a szervezeti működés hatékonyságát nagyban befolyásolja, hogy létezik-e konstruktív kritika az intézményen belül. Ez azonban nagyon nehezen térképezhető fel a szokásos eszközökkel. Az egészséges szkepticizmus általában kérdésekben, további információ bekérésében, vagy további tárgyalás javaslatában érhető

⁴⁵¹ A horizontális vizsgálatok hatékonyabbá tételéről lásd: FSB (2010) p8

⁴⁵² Lásd pl.: G30 (2013) p24, G30 (2012) p63 és FSB (2010) p9

tetten. Amikor a felügyelet a vezető testületek döntési mechanizmusait próbálják feltérképezni, tehát ezekre a területekre érdemes hangsúlyt helyezniük.

Egyes államokban előfordul,⁴⁵³ hogy felügyelet alkalmanként megfigyelő szerepben a bankok testületi ülésein is részt vesz. Ez nyilvánvalóan megváltoztathatja az ülés dinamikáját és felelősségi kérdéseket is felvethet: ha jelen van a felügyelet képviselője egy kényes döntésnél, és azt nem akadályozza meg, lehet érvelni amellett, hogy a döntésért való felelősség a felügyeletet is terheli. Emiatt - ugyan érdemes lehetőséget biztosítani az üléseken való részvételre -, az alkalmak számát érdemes a minimálisan szükségesre szorítani.

12.1.2.3.3. A felügyelet humán erőforrás gazdálkodása

A válság után sokasodó felügyeleti feladatok és a feladatok jellegének megváltozása egyre nagyobb igényt generál a tehetséges és tapasztalt munkatársak toborzására és megtartására. A nagybankok felső vezetésével való kapcsolattartás speciális készségeket és tapasztalatot igényel, a széleskörű tapasztalattal rendelkező kollégák megszerzése azonban nyilvánvalóan anyagi kérdés is. A bankszektorból érkező kollégák ismeretei jól kiegészíthetik a saját nevelésű munkaerőt, azonban az elcsábításuk sokszor költséges lehet. Jó megoldás lehet a karrierjük vége felé járó, nagy tiszteletnek örvendő szakemberek felkérése szenior felügyeleti pozíciókra, néhány országban ezeket a szakembereket a vizsgálók külső tanácsadójaként is alkalmazzák.

12.1.2.3.4. Teljesíthető elvárások és felügyeleti iránymutatások kiadása a hatékonyabb társasági irányítás érdekében

A szervezeti kultúrával kapcsolatos különböző felügyeleti hozzáállásokat kicsit részletesebben is ismertetjük, azonban a sokkal megfoghatóbb vállalatirányítási témakörökben is előfordul, hogy a hatóságok csak az egyes intézmények meglétét ellenőrzik, vagy megelégszenek a szabályok és sztenderdek formális betartásával. Sok segítséget nyújthatnak az egyes bankok felügyelő bizottságainak azok az elvárások, amelyek a vállalatirányítási elképzelések gyakorlati megvalósításával kapcsolatosak. Mik az ismérvei az ügyek hatékony megvitatásának, hol húzódik a határ a felügyelő bizottság és a menedzsment feladatai között, milyen részletességű ismereteket vár el a felügyelet egy független felügyelő bizottsági tagtól? Ez csak néhány példa arra, hogy a felügyelet milyen témakörökben segíthetné a bankok vállalatirányításának még hatékonyabbá tételét.

12.1.2.3.5. A felelősségi körök elhatárolása

A válság óta a felügyelet egyre nagyobb területen befolyásolja a banki működést, egyre inkább proaktívvá válnak az egyes kérdések megoldásában. A felelősségi köröket azonban világosan el kell választani; a szabályozási kereteken belül ugyanis az intézmény feladata az egyes döntések meghozatala. Mivel a felügyelet egyik legfontosabb funkciója, hogy a rendszerszintű problémákat megelőzze, többször előfordul, hogy bizonyos stratégiai döntésekbe kénytelen beavatkozni. Ahogy korábban is említettük, ez bizonyos felelősségi kérdéseket is felvethet, elmoshatja az intézmény és a felügyelet felelőssége közötti határokat. Ha a felügyelet túlságosan beavatkozik a banki döntésekbe, magára húzhatja az azokért való felelősséget -, a be nem avatkozást pedig egy ilyen közegben sokszor jóváhagyásnak is lehet értelmezni akkor is, ha távolról sem ez lett volna a szándék.

12.1.3. A banki kultúra és az etikai sztenderdek felügyeleti vizsgálata

Ahogy maguk az intézmények is felismerték, hogy mekkora szerepe lehet a szervezeti kultúrának, az előre mutató felügyeleti tevékenységben is kiemelt szerepet kellene biztosítani - a korábban is említett üzleti stratégiai és vállalatirányítási szempontok mellett - az intézmények kulturális jellemzőinek vizsgálatára. A

⁴⁵³ Pl. Hollandiában, lásd később

kulturális változások természete miatt azonban a szabályozói és a felügyeleti funkciónak is ügyelnie kell rá, hogy ne részletes szabályok meghatározásával próbálja ezt a területet befolyásolni, hiszen ez a megközelítés nem vezet mélyen fekvő strukturális változásokhoz, az intézmények rendszerint megmaradnak a feladatok formális teljesítésének a szintjén. A felügyeleti beavatkozás reális kerete inkább a nagyobb problémával fenyegető kulturális jelenségek kezelése, ha az valamilyen oknál fogva nem valósul meg a vezető testületek, elsősorban a felügyelő bizottság szintjén. Azt mindenképp érdemes elkerülni, hogy a felügyelet részletekbe menő kulturális elvárásokat fogalmazzon meg, hiszen az intézmények különböző jellegzetességei miatt ez biztosan nem vezetne a kívánt eredményre. Nem létezik ugyanis a körülményektől, történeti jellegzetességektől és üzleti specialitásoktól független ideális céges kultúra.

Amikor szervezeti kultúráról beszélünk, általában annak legfontosabb elemére, a kockázati kultúrára koncentrálunk. Iránymutatásaik megalkotásakor így tettek a nemzetközi szervezetek is, hiszen a vállalatirányítási sztenderdek legrészletesebb ajánláscsomagja ezt a területet érinti; és így tesznek a felügyeleti hatóságok is, hiszen ez az a terület, ahol a hiányosságok a legnagyobb károkat tudják okozni. A felügyeleti tevékenységnek a fogyasztóvédelemmel foglalkozó területe ezen kívül kiemelt figyelmet fordít a fogyasztókkal való bánásmód intézményi kultúrájára, azonban az általános kulturális jellemzőket csak kevés hatóság vizsgálja.

A felügyeletet alapvetően három nagy csoportba lehet osztani attól függően, hogy hogyan viszonyulnak a felügyelt intézmények szervezeti kultúrájának vizsgálatához.

- a) Az első csoportba azok a hatóságok tartoznak – és ez a tábor a legnépesebb –, amelyeknek nincs rendszerszerű elképzelése a szervezeti kultúra vizsgálatáról. Ezek a hatóságok szinte kizárólag a viselkedési szabályok megalkotására és a már meglévő szabályok és sztenderdek kikényszerítésére koncentrálnak.
- b) A hatóságok egy másik csoportja ugyanígy nem épített ki a kultúra feltérképezésére alkalmas struktúrát, de mégis foglalkozik a kérdéskörrel. Abból indulnak ki, hogy a vizsgálók rendelkeznek azokkal az ismeretekkel és tapasztalatokkal, amely egy intézmény szervezeti kultúrájának értékeléséhez szükséges. Ezekben az esetekben a felügyeleti munkatársak általában a korábbi vizsgálati megállapítások elemzéséből következtetnek kulturális hiányosságokra.
- c) A harmadik csoportba azok a nemzeti felügyeleti hatóságok tartoznak, akik formálisan is beépítették a vizsgálati tevékenységük keretrendszerébe a kulturális szempontokat. Ezeknél a hatóságoknál a kulturális faktorok értékelése a vizsgálatok megszokott részét képezi. Egyelőre nagyon kevés felügyelet követi ezt az utat, és azokban az esetekben is van néhány hátráltató tényező, ahol esetleg a szándék ebbe az irányba mutat.

A hátráltató tényezők között meg kell említeni, hogy a piac sokáig a nem kívánatos viselkedés szabályozásának bevett módszerét, részletes szabályok megalkotását és kikényszerítését tartotta a legalkalmasabbnak a kötelezettségszegések kezelésére. A válság elég nagy nyomást helyezett a felügyeletre, a közvélemény és a szakma is elvárta a „bűnösök” szigorú büntetését, azonban az újabb és újabb szabályok kiadása és betartatása nem elegendő ahhoz, hogy sikeresen megelőzzük, vagy kissebítsük a jövőben előforduló problémák által okozott károkat. Ehhez a már többször említett bizalom elengedhetetlen, az őszinte párbeszéd és az információáramlás így biztosítható. Megfontolandó, hogy a felügyeleten belül érdemes lehet a kétféle munkát elválasztani. Az ugyanis nem könnyíti meg a helyzetet, hogy adott esetben azokkal a vizsgálókkal kellene megosztania a bankoknak a problémáikat, akik ezeknek a problémáknak a „beismerését” esetleg bírsággal honorálják.

A másik problémát az jelenti, hogy a felügyelet állományában kevés olyan munkatárs szerepel, akinek meg lennének a szükséges tapasztalatai egy ilyenfajta vizsgálat levezénylésében. A már említett alapvető bizalmi kapcsolathoz azonban szükség van arra, hogy a felügyeleti munkatársak szakértelmét maguk a

felügyelt intézmények is elismerjék, hiszen a kultúra megítéléséhez elsősorban szubjektív elemekre lehet támaszkodni, és kényes kérdésekben kellene ítéletet mondani. A szakemberhiány ezen a területen talán még inkább megnehezítheti a vezetőkkel való kommunikációt, hiszen egy felügyelő bizottsági tag nyilvánvalóan nem úgy nyílik meg egy kezdő felügyelő kollégának, mint egy elismert szakembernek; és nem is várható érdemi, előre mutató visszajelzés olyan kollégáktól, akiknek nincs meg a szükséges szakértelmük és tapasztalatuk. Az egyes felügyeletet ez a problémát képzésekkel próbálják kiküszöbölni, de előfordul az is, hogy külsős szakértőket, viselkedéselemzőket kérnek fel a vizsgálatokban való közreműködésre.

A kultúra vizsgálatának létjogosultságát ma már nem vitatják a szakértők, az elsődleges felelősség azonban nyilvánvalóan nem a felügyelethez, hanem az intézmények vezetőségéhez tartozik. A felügyelet azonban egy nagyon erős támogató szerepet tölthet be a banki szervezeti kultúrák fejlesztésében. Ez a feladat elsősorban egyfajta monitoring tevékenységet kíván meg: a vezető testületek és általában a vezetők működésének, viselkedésének megfigyelését. A felügyelők a vizsgálat folyamán elsősorban a banki irányítási és ellenőrzési folyamatokra tudnak támaszkodni, egyidejűleg vizsgálva ezeknek a folyamatoknak a megfelelőségét. A szervezeti kultúra – mint ahogy a 7. fejezetben is láthattuk – nem mérhető más változókhoz hasonlóan, azonban az ott ismertetett indikátorok figyelembe vételével jó képet kaphatunk a kulturális közegről.

Az a fajta felügyelet alkalmasabb a fogyasztók hosszú távú védelmére is, amely inkább a megelőzésre koncentrál - mindenképp ez tehát a fejlődési irány. Ahhoz, hogy ez minél könnyebben megvalósuljon, a G30 négy alapvető ajánlást fogalmaz meg.⁴⁵⁴

12.1.3.1. A túlszabályozás elkerülése

A szabályozó hatóságoknak mindenekelőtt érdemes szem előtt tartania, hogy a viselkedési előírásokat tartalmazó szabályok és sztenderdek hatása ezen a területen eléggé korlátozott. A szükséges szabályok⁴⁵⁵ már rendelkezésre állnak, újabbak kiadásával esetleg többet árthatunk, mint használnánk. A jó szervezeti kultúrát ugyanis mélyen el kell ültetni a banki folyamatokba, ez tudja csak biztosítani a kinyilatkoztatott értékekhez illeszkedő viselkedést.

12.1.3.2. A belső folyamatok hatékonyságának ellenőrzése

A felügyeletek, ha nem is szabályozással, de mégis sokat tehetnek a pénzügyi intézményi kultúra érdekében. A vezető testületek döntési folyamatainak vizsgálata például sokat segít a céges kultúra megismerésében, és ezeket az ismereteket érdemes a benchmarkok kialakításához, a legjobb gyakorlatok meghatározásához felhasználni és az egyes piaci szereplőkkel megismertetni, ezzel is elősegítve az egyes intézmények kulturális változását. A vállalatirányítási ismérvek közül szinte mindegyik vizsgálható: a javadalmazási, teljesítményértékelési rendszer talán egyszerűbben, a tényleges döntéshozatalt befolyásoló pszichikai tényezők nehezebben. Minden felügyeleti javaslatnál fontos azonban, hogy azok közlése egyre ritkábban járjon együtt a hiányosságokért való felelősségre vonással, a hosszantartó együttműködés ugyanis csak így teremthető meg.

A felügyeleti javaslatok egy általános, minden intézményben hasznosítható példája lehet egy olyan lista elkészítése, ami a „jó” és a „rossz” kulturális jellemzőket veszi sorra.⁴⁵⁶ A kíváncsok szervezeti kultúra elemei között szerepelhetnek többek között: az ügyfél-központúság; a kockázati tudatosság támogatása; átláthatóság; a konstruktív vitára való hajlandóság; innováció; a hibákból való tanulás képessége. A problémás vállalati kultúra indikátorai pedig például a kifejezetten értékesítés és

⁴⁵⁴ G30 (2015) 54-56.o.

⁴⁵⁵ Lásd 6. fejezet

⁴⁵⁶ G30 (2013) 39.o.

költség-központú hozzáállás; az indokolatlanul engedelmességre szorító közeg, az üzlet erőltetése a kockázatok és az egyes kontrollok figyelembe vétele nélkül.

Ahogy a vezetőknek, úgy a felügyeletnek is érdemes figyelembe venniük, hogy a szervezeti kultúra értékelése elsősorban a szervezetben dolgozó emberek és viselkedési minták értékelésén keresztül történhet. A felügyeletnek az egyes intézményekről általában több forrásból és nagyon sok területről áll rendelkezésére információ, emiatt különleges rálátással rendelkeznek a kulturális faktorokra is. Talán csak abban rejlik a kihívás, hogy a sok különböző részletből kirakják a teljes képet, makroszinten is meg tudják ítélni, hogy a szervezeti kultúrának vannak –e problematikus elemei. Ezeknek a megállapításoknak az intézmények is nagy hasznát vehetik, ha sikerül megtalálniuk azt a módot, ahogyan ezeket az érzékeny témákat a felügyelet a vezető testületekkel megtárgyalhatja.

A javadalmazási struktúra és a kulcsvezetők kiválasztásának módszere is olyan terület, ahol a felügyelet hatékonyan hozzá tud járulni a megfelelő cégtudat kialakításához. Ezeknek a szegmenseknek a vizsgálatakor az intézményekkel folytatott kommunikáció során kifejezetten érdemes figyelembe venni, hogy a javasolt megoldások, vagy személyek támogatják-e a kitűzött kulturális célokat, vagy éppen azok ellen dolgoznak. Ez az a két terület – a javadalmazás és a kinevezések, előmeneteli rendszer sajátosságai – ugyanis, amelyik a legjobban megmutatja, hogy az intézmény ténylegesen milyen típusú viselkedést díjaz.

12.1.3.3. A korai megelőzés

Kellő figyelmet kell fordítani a megelőzésre – ehhez érdemes egy megismerhető proaktív és problémamegoldásra koncentráló stratégiát kialakítani, mely csak megfelelő erőforrások és a tapasztalt szakértő-állomány meglétével lehetséges. A felügyelő csapatok mellett kisebb szakértő csoportok is részt vehetnek a vizsgálatban, és a tapasztalataikat megoszthatják a felügyelt intézményekkel.

12.1.3.4. Iparági kezdeményezések támogatása

Végül, utolsó ajánlasként azt javasolják a szakértők, hogy az iparági sztenderd – kezdeményezéseket támogassák a felügyelet, akár úgy is, hogy valamilyen módon, akár konferenciákkal, akár célzott kommunikációval elősegítsék az előremutató gyakorlatok beazonosítását.

12.1.4. Az egyes felügyeleti és központi bankok kezdeményezései

Az FSB már említett, a köteleességszegési kockázatok csökkentése érdekében tett gyakorlati lépésekről szóló riportjában⁴⁵⁷ részletesen tárgyalja⁴⁵⁸ a nemzeti hatóságok vállalatirányítási keretek erősítésére tett kezdeményezéseit. A legtöbb országban megszülettek a felelős vállalatirányítási kérdésekkel foglalkozó piaci, vagy hatósági ajánlások és a szükséges jogszabályi módosítások, az azonban változó, hogy ezek a dokumentumok egyes szektorokra, tőzsdei vállalatokra, vagy speciálisan a pénzügyi intézményekre vonatkozóan fogalmaznak meg ajánlásokat. A hatóságok a legváltozatosabb formákban tették nyilvánossá ajánlásaikat: a szokásos iránymutatásokon túl körlevelekben, kommunikációkban, kézikönyvekben, állásfoglalásokban, kockázati felhívásokban, vagy egyenesen több száz oldalas könyvekben rögzítették elképzeléseiket a hatékony vállalatirányításról. A szabályozott témakörök ugyanilyen sokszínűek; a képzési követelményektől az összeférhetetlenségi esetek szabályozásáig, a kontroll funkciókra vonatkozó ajánlásoktól a magatartási szabályokig szinte minden témát felölelnek.

12.1.4.1. Ausztrália⁴⁵⁹

A tengerentúli példák közül már említettük, hogy Ausztráliában a felügyelet (ASIC) kiadott egy belső iránymutatást⁴⁶⁰ arról, hogy hogyan lehet a felügyelet során a kulturális jellemzőket figyelembe venni.

⁴⁵⁷ FSB (2017)

⁴⁵⁸ FSB (2017) Annex A, 12-24.o.

⁴⁵⁹ A felügyeleti kezdeményezésekről lásd: <http://asic.gov.au/regulatory-resources/markets/resources-on-markets/markets-articles-by-asic/what-good-looks-like/> (2017.12.11.)

2016-ban az ASIC két kutatást is végzett a működési kockázati megközelítésekről és a kockázati hajlandóságról. A kutatások eredményeit is alapul véve az ausztrál felügyelet munkatársai 2017-től kezdve vizsgálják felügyeleti eljárásaikban az egyes kulturális indikátorokat, és az esetleges jelzések esetén további vizsgálatokat is végeznek. Az új kezdeményezések között szerepel ezen kívül a piacfelügyeleti rendszer (Markets Surveillance System (MAI)) adatelemzési moduljának fejlesztése, hogy az egyes viselkedési mintázatok jobban beazonosíthatóak legyenek

A társasági törvény módosításával bevezették továbbá a „két csapás szabályát”,⁴⁶¹ amely alapján a teljes igazgatóság leváltására is lehetőség van, ha két egymást követő közgyűlésen a részvényesek legalább negyede nem fogadja a javadalmazási riportról szóló előterjesztést.

12.1.4.2. Mexikó és az USA

Számos felügyelet végez hatásvizsgálatokat - sokszor a helyszíni felügyeleti vizsgálatok részeként -, amelyek azt hivatottak felmérni, hogy a szabályszegések milyen hatással vannak az egyes intézmények, vagy éppen a teljes pénzügyi rendszer működésére. Mexikó 2015-ben vezetett be egy, az intézmények kockázati besorolására alkalmas új eszközt,⁴⁶² mely kvantitatív és kvalitatív változókat egyaránt vizsgálva térképezi fel az egyes bankok tevékenységében rejlő kockázatokat és a kezelésükben szerepet játszó tényezőket.

Az Amerikai Egyesült Államokban az Értékpapír Felügyelet - általában az egyes felügyeleti szabályozói aktusok és a felügyeleti bírságok összegének növelése által kiváltott hatásokra koncentrálva - ugyancsak rendszeresen végez piaci hatástanulmányokat.

12.1.4.3. Európa: Nagy-Britannia

Az európai megoldások közül az angol és a holland kezdeményezések közül a jelentősebbeket részletesen is bemutatjuk.

12.1.4.3.1. Vezetői felelősség megosztási és tanúsítási rendszer

A speciális eszközök között érdemes megemlíteni a brit felügyeleti hatóság, a Financial Conduct Authority (FCA) által alkalmazott világos és átfogó vezetői felelősség megosztási és tanúsítási rendszert,⁴⁶³ amely három részből álló szabályozást tartalmaz.

- a) A vezetői felelősségi rendszer meghatározza azokat a speciális felelősségi köröket (ezek az ún. előírt felelősségi körök),⁴⁶⁴ melyeket a pénzügyi intézményeknek a senior menedzseri szinten mindenképp kezelni kell; pontosan rögzíti, hogy mely pozíciókban és milyen feladatok végrehajtásáért felelős az adott felsővezető. Ezek közé tartoznak például a prudenciális kockázatok és a legfontosabb működési kockázatok. A felsővezetők másik felelősségi köre az ún. átfogó (overall) felelősségi kör: ez alapján a felső vezetés felelősséggel tartozik a cég teljes tevékenységéért és minden üzleti funkciójáért. A bankszektorban a vállalatok kötelesek felelősségi térképeket készíteni, mely alapján a teljes felelősségi rendszerük áttekinthető. A felsővezetők kinevezése felügyeleti jóváhagyáshoz kötött.
- b) A rendszer második eleme az ún. tanúsítási rendszer:⁴⁶⁵ ez a rezsím azokra a felsővezetői körbe nem tartozó munkavállalókra vonatkozik, akik a munkakörük és feladatkörük alapján jelentős kárt tudnak okozni akár az ügyfelek, akár az intézményük számára. Ezekben a munkakörökben ugyan nem szükséges felügyeleti jóváhagyás, de az intézményeknek maguknak meg kell győződniük

⁴⁶⁰ Culture Indicators for Surveillance. Lásd: FSB (2017) 18.o.

⁴⁶¹ Two Strikes Rule

⁴⁶² Risk Rating Matrix, CEFER

⁴⁶³ Senior Managers and Certifications Regime (SMCR) <https://www.fca.org.uk/firms/senior-managers-certification-regime/banking>

⁴⁶⁴ prescribed responsibilities

⁴⁶⁵ Certification Regime

arról, és legalább évente tanúsítaniuk kell, hogy az érintett munkatársaik alkalmasak a tevékenység ellátására. A felügyeleti kézikönyv tartalmazza azoknak a funkcióknak a felsorolását, amelyekhez ez a tanúsítvány szükséges.

- c) A rezsिम harmadik eleme a magatartási szabályok⁴⁶⁶ meghatározása. Ezek olyan magas szintű viselkedési előírások, melyek a bankszektor minden munkavállalójára alkalmazandóak. Léteznek ezen kívül speciális, csak a felsővezetőkre vonatkozó viselkedési előírások is. Az intézményeknek meg kell győződnie arról, hogy dolgozóik ismerik a szabályokat, és a szabályszegésekről kötelesek értesíteni a felügyeletet. A felügyelet azt tervezi, hogy a bankoknak az ennek a szabálynak való megfeleléséért való felelősséget a jövőben szintén az egyik felső vezetőre kell telepíteniük.

12.1.4.3.2. Független értékelő iroda (Independent Evaluation Office)

A Bank of England 2014 szeptemberében annak a stratégiai kezdeményezésnek a részeként állította fel az igazgatótanács elnökének közvetlenül beszámolni köteles részleget, amely az átláthatóságot és a felelős irányítást volt hivatott tovább erősíteni a bank működésében. Az IEO a Nemzetközi Valutaalap megegyező nevű szervének mintájára jött létre, a testvérosztály jelentőségét mutatja, hogy 2001-es megalapítása óta több mint húsz részletes vizsgálatot végzett és publikált.

Az IEO a központi bank felügyeletét ellátó testületet segíti a törvényi kötelezettségeinek ellátásában; a bank teljesítményének felülvizsgálatában. Az IEO feladata tehát elsősorban a rendszeres teljesítmény értékelési vizsgálatok végzése. Ezzel a tevékenységgel két cél elérését is támogathatja; a központi bankba vetett bizalom növelését és az intézményen belüli tanulás kultúrájának erősítését. Az IEO függetlenségét és pártatlanságát a szervezeten belül úgy kívánták biztosítani, hogy a belső ellenőrzési területekhez hasonlóan a terület nem illeszkedik szervesen a szervezeti hierarchiába, hanem közvetlenül az igazgatótanács elnökének tartozik beszámolással és felelősséggel. A függetlenség másik záloga, hogy az iroda külső szakértőket vehet igénybe (ehhez a felhatalmazás és a megfelelő források is rendelkezésére állnak) a vizsgálatok elvégzéséhez. Az átláthatóságot pedig az a kezdeményezés szolgálja, hogy az iroda által készített riportokat - hacsak nincs annak a közérdek szempontjából akadálya - a bank a vezetőség megállapításokra adott válaszaival együtt nyilvánosságra hozza.

Az IEO a központi bank minden politikáját vizsgálhatja, a monetáris politika céljainak megvalósulását ugyanúgy, mint a pénzügyi stabilitási politikát. Ugyancsak felügyelheti a bankon belül elhelyezkedő Prudenciális Szabályozási Hatóság (PRA) tevékenységét. A vizsgálat a politikákkal kapcsolatos döntések meghozatalán kívül szinte minden tényezőre kiterjed, a döntések meghozatalához szükséges információk vizsgálatára, a döntések meghozatalának infrastrukturális támogatására és a következményekre is. A munka a részletes vizsgálatok lefolytatása mellett a külső vizsgálatok támogatásából, és az igazgatóság szokásos beszámolási csatornáinak hatékonyabbá tételéből áll.

Az IEO munkája a teljesítményértékelésre koncentrál, nem váltja ki tehát a belső kontroll funkciók működését; párhuzamosan létezik a belső ellenőrzés, a kockázati funkció és a compliance funkció mellett. A részleg évente két nagyobb lélegzetvételű vizsgálatot tervez, eddig hat riportot hozott nyilvánosságra.⁴⁶⁷

A legutóbb publikált riport a központi bank érdek-összeütközésekkel kapcsolatos szabályozását és gyakorlatát vizsgálta részletesen.⁴⁶⁸ A vizsgálat aktualitását valószínűleg a Bank of England egyik alelnökének összeférhetetlenségi ügye és az azt követő távozása adta. A vizsgálat kifejezetten ki is tér erre a konkrét esetre, azonban a jelentés az összeférhetetlenségi esetek megelőzését és kezelését átfogóan vizsgálja. Minden kapcsolódó intézményt, szabályozást és gyakorlatot górcső alá vesz, teljes képet nyújt a

⁴⁶⁶ The Conduct Rules

⁴⁶⁷ <http://www.bankofengland.co.uk/about/Pages/ieo/default.aspx> (2018.01.10.)

⁴⁶⁸ The Bank of England's approach to conflicts of interest: A Review by the Non-Executive Directors of the Bank's Court, August 2017 <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/report/2017/nedreview0817.pdf?la=en&hash=88D1F9381D68E6D05F36C2DF34858696654E9AE7> (2018.01.10.)

jelenlegi állapotról és további ajánlásokat fogalmaz meg a minél hatékonyabb működés elősegítésére. A riport különösen érdekes amiatt, hogy a 9. fejezetben vizsgált angol nemzeti banki etikai kódex gyakorlati megvalósulásáról és a compliance terület működéséről is képet kapunk.

12.1.4.3.3. Az ügyfelekkel szembeni tisztességes bánásmód támogatása (Treating Customers Fairly-Culture)

Különösen a világválság óta a brit hatóságok érdeklődésének középpontjában áll a bankok kockázati és ezzel összefüggésben a szervezeti kultúrájának vizsgálata. Már korábban is léteztek olyan kezdeményezések, amelyek a bankok szervezeti kultúrájára kívántak hatást gyakorolni: ezek közé sorolható a kétezres évek elejétől kidolgozott tisztességes eljárást támogató kezdeményezés is. A korábbi brit pénzügyi felügyelet, a Financial Services Authority 2007-ben adta ki a „Treating Customers Fairly – Culture” című dokumentumot,⁴⁶⁹ mely kifejezetten hangsúlyozza, hogy az ügyfelekkel való megfelelő bánásmód kifejezetten kulturális kérdés, és meghatározza azokat az indikátorokat és azt a keretrendszert, mely alapján a felügyelet az egyes bankok szervezeti kultúráját vizsgálja. A dokumentum hat ismért mentén határozza meg a jó és rossz gyakorlatokat, és kifejezetten gondol a kisebb vállalatokra is, továbbá a második melléklet táblázatos formában tartalmazza azokat az ismérveket, amelyek alapján a felügyelet a cég menedzsmentjének viselkedését nézi majd.

Az FSA 2013. április 1-el, a már említett Prudential Regulatory Authority Bank of England berkein belüli létrejötte után átalakult a szektor működését felügyelő hatósággá, a Financial Conduct Authority-vé. Az FSA korábbi, a mi vizsgálatunk szempontjából fontos kezdeményezéseit az FCA természetesen tovább viszi, igaz ez a tisztességes eljárást támogató kezdeményezésre is. A felügyelet a kulturális indikátorokat az általa lefolytatott felügyeleti vizsgálatokban is figyelembe veszi, a megállapításokat tartalmazó publikus záródokumentumok nagy részében találhatunk utalásokat a TCF dokumentumban kifejtettekre, és az abban foglaltaknak nem megfelelő működésre, a kulturális hiányosságokra.⁴⁷⁰ A múlt évben publikált, hivatkozott mű azt vizsgálja, hogy a záródokumentumok (Final Notice) mennyiben segítenek a többi intézménynek a felügyeleti elvárások konkretizálásában, mennyire alkalmasak egyfajta iránymutatásként szolgálni. A tanulmány megállapítja, hogy ezt a lehetőséget az FCA eddig nem igazán használta ki; a szervezet a felügyeleti határozatok strukturáltabb felépítésével sokkal nagyobb hatást tudna gyakorolni a piaci szereplők működésére, kultúrájára.

12.1.4.4. Hollandia

12.1.4.4.1. A szervezeti viselkedésre és kultúrára fókuszáló felügyeleti vizsgálatok

Hollandiában a pénzügyi szektor felügyeletét részben a központi bank, részben az AFM⁴⁷¹ látja el. A De Nederlandsche Bank (DNB) elsősorban a prudenciális felügyeleti teendőkért felel. Hasonlóan a brit társhatósághoz, ezen belül tette stratégiai céljává a válságot követően a pénzügyi szektorba vetett bizalom helyreállítását. Ahhoz, hogy a bizalom helyreálljon, a DNB elengedhetetlennek tartja, hogy a bankok továbbra is erőfeszítéseket tegyenek az etikus kultúra, a megfelelő javadalmazási politikák és a fenntartható üzleti modellek kialakítására.⁴⁷² Több kezdeményezés is hivatott a bankokat ebbe az irányba terelni, a 2010 és 2014 közötti központi banki stratégia kifejezetten ezt a témakört helyezi a felügyeleti vizsgálatok egyik középpontjába. Az etikus vállalati kultúra hét elemét kifejtő stratégiai dokumentum⁴⁷³ részletesen elemzi a kultúra vizsgálatát lehetővé tevő jogszabályi felhatalmazást, és hivatkozik a már

⁴⁶⁹ Lásd: http://www.fsa.gov.uk/pubs/other/tcf_culture.pdf

⁴⁷⁰ Patrick John Ring, Cormac Bryce, Ricky McKinney & Rob Webb (2016) Taking Notice of Risk Culture – the regulator’s approach, Journal of Risk Research, 19:3, 364-387.o. <https://doi.org/10.1080/13669877.2014.983944> (2017.12.11.)

⁴⁷¹ Autoriteit Financiële Markten

⁴⁷² Lásd: Case Study: De Nederlandsche Bank – supervising culture directly <https://www.frc.org.uk/directors/the-culture-project/case-study-de-nederlandsche-bank-%E2%80%93-supervising-cu> (2018.01.10.)

⁴⁷³ The Seven Elements of an Ethical Culture - Strategy and approach to behaviour and culture at financial institutions 2010-2014, November 2009. https://www.dnb.nl/en/binaries/The%20Seven%20Elements%20of%20an%20Ethical%20Culture_tcm47-233197.pdf?2017022513 (2018.01.10.)

ismertetett nemzetközi sztenderdekben foglalt elvekre is. A dokumentum mellékletében pedig konkrét példákat találhatunk azokra a lehetséges folyamatokra vagy viselkedésekre, amelyek az értékek által vezérelt szervezeti kultúrát segítenek megvalósítani.

Hollandiában 2010 óta léteznek a kifejezetten a szervezeti kultúrára és viselkedésekre koncentráló felügyeleti vizsgálatok. A vizsgálatokat egy vállalatirányítási és kockázati szakemberekből, valamint változásmenedzsmenttel és szervezeti pszichológiával foglalkozó szakértőkből álló Szakértői Centrum⁴⁷⁴ végzi, évente átlagosan több mint tíz vizsgálatot lebonyolítva. A vizsgálati megközelítésről és módszertanról a központi bank által kiadott több száz oldalas könyvben⁴⁷⁵ részletes összefoglalót találunk. A könyv a módszer ismertetésén túl külön fejezetet szentel a vizsgálatok szempontjából fontos témaköröknek is: a döntéshozatali mechanizmusoknak, a vezetői tevékenységeknek, a kommunikáció és a csoportdinamika egyes kérdéseinek. Az intézmények változásra való készségének és hajlandóságának vizsgálata és a kulturális változások kérdésköre külön részt kapott a tanulmányban, ugyanúgy, mint a jövőben várható folyamatok és kezdeményezések ismertetése.

A vizsgálatok lefolytatásának megközelítését, eszközeit és a tapasztalt kihívásokat érdemes kicsit részletesebben is bemutatni, hiszen a holland kezdeményezés szinte egyedülállóan előre mutató egész Európában.

Többször is utaltunk már rá, hogy a válság okai között a szakértők nem annyira az irányítási struktúrák, hanem inkább az irányító testületek gyakorlati működésének hiányait azonosították be - érdemes tehát erre a területre is kiterjeszteni a vizsgálódást. A viselkedési mintázatokban sokszor már akkor is megmutatkozhatnak a kockázatok, amikor a működés egyéb indikátorai, pl. a pénzügyi teljesítmény semmilyen aggodalomra nem ad még okot. A korábbi – elsősorban a múlt, a rendszerekre és a kontroll-mechanizmusokra koncentráló - felügyeleti állásponttal szemben emiatt is döntött úgy a holland központi bank, hogy a jövőre irányuló megközelítésre váltva próbálja meg időben beazonosítani és megelőzni a problémákat. A viselkedési tudományok, a változásmenedzsment és a pszichológia segítségével új területeket térképeznek fel; a szervezeti viselkedés és a kultúra, a döntéshozó testületek hatékonyságának és az üzleti modelleknek a vizsgálata egyre nagyobb szerepet kap a felügyeleti programban.

Az elmúlt több mint fél évtizedes tapasztalat azt mutatja, hogy a megközelítés sikeresnek bizonyult: az új felügyeleti megközelítést külső tanácsadók is megvizsgálták és értékelték. Az értékelés az összes érintett, az intézmények igazgatóságainak, a pénzügyminisztériumnak és a téma vezető szakértőinek véleménye alapján is azt mutatta, hogy pozitív a hozzájárulás és a fogadtatása az újfajta felügyeleti vizsgálatoknak. A vizsgálati módszertant, és azon belül is a kulturális tényezők mérhető változójá alakítását kifejezetten nagyra értékelte a szakma.

A lebonyolított több mint félszáz vizsgálatot vagy a szokásos felügyeleti vizsgálatok során tapasztalt megállapítások indokolták (ezekben az esetekben a felügyelet csak az érintett intézmény szervezeti kultúráját vizsgálja), vagy azoknak a témavizsgálatoknak részeként valósította meg a felügyelet, amelyeket a projekt elindítása óta rendszeresen indít. Ez utóbbi esetben egy-egy résztémakör kulturális vonatkozásait a teljes szektorban vizsgálja, pl. a döntéshozási folyamatokat, a kockázati kultúrát, vagy a változásra való képességet. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a vizsgálatok következményeképp a bankok vezető testületei egyre inkább tisztában vannak a kulturális faktorok, a viselkedési mintázatok jelentőségével, emiatt egyre nagyobb figyelmet is fordítanak ezekre a témakörökre. A felügyeleti vizsgálatoknak több intézménynél voltak irányítási és humánpolitikai konzekvenciái is, és a kulturális változások levezénylésére több forrás és figyelem jut.

⁴⁷⁴ Expert Centre

⁴⁷⁵ De Nederlandsche Bank (2015): Supervision of Behaviour and Culture – Foundations, practice and future developments

Mivel a vizsgálatok túlnyomó többségében a legfelsőbb döntéshozó testületek működése is górcső alá került, a felügyelő bizottságok és a menedzsment működéséről a DNB külön következtetéseket is levont. A vezető testületek működésének tanulságait egy külön elemzésben tették közzé,⁴⁷⁶ bemutatva az intézményeknél tapasztaltakhoz kapcsolódó főbb megállapításokat, az ismertetett jelenségek hatásait, és a követendő, jó gyakorlatokat. A vezető testületekkel kapcsolatban a DNB vizsgálatai legalább az esetek felében jelentős kulturális problémákat találtak. A problémák közül kiemelendő, hogy a döntéseket általában a domináns vezérigazgató miatt kevésbé vitatják meg az üléseken, valamint ritka az, hogy a testület a saját működésének elemzésére külön figyelmet fordítson, így elszalasztják a fejlődés és a tanulás lehetőségét.

A módszertan

A DNB felügyeleti eljárásaiban kockázati megközelítést alkalmaz, és a szervezeti viselkedést és kultúrát is a kockázati tényezők körébe sorolja. A kulturális kockázatok – ahogy korábban már utaltunk rá – két módon juthatnak a felügyelet tudomására: vagy az adott intézménynél merülnek fel az ezt a területet is érintő kérdések a szokásos vizsgálatok során,⁴⁷⁷ vagy az egyes viselkedési kockázati tényezők alapján lehet meghatározni a piacon leginkább veszélyeztetett intézményeket.⁴⁷⁸ A kockázati tényezők közül egyértelmű például a menedzsmentben, vagy a felügyelő bizottságban beálló lényeges változás, vagy a szervezet kulcsszereplőinek nem szabálykövető magatartása.

A DNB az idők során négy ellenőrzés-típust⁴⁷⁹ alakított ki, ezek közül három az egyes szervezeten belüli csoportok (az igazgatóság, vagy bizonyos szakterületek) viselkedési mintáját vizsgálja. Ezek közül is a testületek hatékonyságának vizsgálata kapta a legnagyobb hangsúlyt, mely a négy legfontosabb tényezőre: a döntéshozatalra, a vezetés jellemzőire, a csoportdinamikára és a kommunikációra koncentrált.

A kultúrára irányuló felügyeleti ellenőrzéseknek két nagyon fontos tényezője van, amelyeket nem lehet figyelmen kívül hagyni, ha pontos képet szeretnénk kapni az egyes intézmények szervezeti kultúrájáról. Az egyik tényezőt talán úgy foghatjuk meg leginkább, ha figyelembe vesszük, hogy az emberi viselkedés nem objektív tényeken, hanem általában azok szubjektív értékelésén, tehát a „látszaton” alapszik. A szereplők közötti interakciók megfigyelése és elemzése által a hatóság ezt a látszatot igyekszik megismerni, ebből tud a kultúrára vonatkozó következtetéseket levonni. A másik lényeges elem, mely a vizsgálat kimenetelét jelentősen befolyásolja, az intézmény és a felügyelet közötti bizalom. A bizalom és a nyitottság egy bizonyos szintje ezeknél a vizsgálatoknál elengedhetetlen, hiszen a vezetőknek sokszor személyes és érzékeny információkat is meg kell a felügyelőkkel osztaniuk ahhoz, hogy reális kép alakuljon ki az intézményről. A viselkedési minták sokszor ösztönösek, és a napi működés során nagyon ritkán kerülnek szóba, így ezekről a témákról mindenki biztonságos környezetben tud csak nyíltabban beszélni. A bizalom megteremtése tehát elengedhetetlen: a DNB emiatt is a határozat postán történő értesítés helyett személyesen, vizsgálat-indító megbeszéléseken tájékoztatja a bankok vezetőségét az eljárás megkezdéséről.

A helyszíni vizsgálat négy szakaszból áll, az intézményi kontextus feltérképezését követően megtörténik a kockázatok beazonosítása, melyet kockázatok értékelése és a kezelésükre tett javaslatok kidolgozása követ.

⁴⁷⁶ De Nederlandsche Bank: Leading by Example Behaviour in the board rooms of financial institutions, 2013

https://www.dnb.nl/binaries/1506425%20Leading%20by%20Example%20ENG%20WEB_tcm46-294100.pdf?2016060817

⁴⁷⁷ Bottom-up, vagy intézmény-specifikus vizsgálatok

⁴⁷⁸ Top-down, vagy a teljes szektort érintő vizsgálatok

⁴⁷⁹ 1-testületek hatékonysága; 2- a változások bevezetésének hatékonysága; 3- kockázati kultúra; 4- a kiváltó okok elemzése

A kezdeti szakasz elsődleges célja, hogy a felügyelet pontosabb képet kaphasson az intézmény piaci környezetéről, üzleti modelljéről, problémáiról és az intézményt érintő kockázatokról. Ebben a szakaszban a felügyelő csapat a rendelkezésére álló dokumentumok alapján feltérképezi az intézmény vállalatirányítási struktúráját, folyamatait és a kulcs funkciókat, valamint a 7. fejezetben már említett HR folyamatokat, a kiválasztást, a javadalmazási kereteket, a dolgozói elégedettség vizsgálatokat. A dokumentumok átvizsgálása során már általában kialakul, hogy mi fog a vizsgálat fő fókuszában állni: a döntéshozatal, a kommunikáció, vagy esetleg a vezetői hozzáállás, vagy a csoportdinamika. Ezek után történik meg annak az egy konkrét intézményi stratégiai döntési folyamatnak a kiválasztása, mely vizsgálatán keresztül a felügyelet a teljes működésről - a viselkedési szokásokról és mintázatokról – tulajdonképpen egy metszetet kap. Azáltal, hogy a felügyelet egy döntésre koncentrálva végzi az elemzést, lehetőség nyílik arra, hogy mélyre ásva, minden fontos tényezőre elég időt hagyva olyan mintázatok is a napfényre derüljenek, amelyek egyébként a felületes szemlélő számára rejtve maradnának. Ez után kerül csak sor az intézmény vezetőivel a vizsgálatindító megbeszélésére.

A vizsgálati folyamat második szakasza az intézményi kockázati tényezők meghatározása. A DNB több módszer együttes alkalmazásával azonosítja be az intézmény működésére hátrányosan ható folyamatokat, jelenségeket. Előfordulnak kvalitatív és kvantitatív vizsgálati módszerek; kutatások, önértékelések, adatelemzések, megfigyelések és interjúk egyaránt. A módszerek sokszínűségének egyik oka, hogy önmagában minden módszernek megvannak a korlátai, hátrányai. A kvalitatív módszerek jó közelítést adnak arról, hogy a szereplők mit tapasztalnak a szervezetben, és ez hogy befolyásolja a saját viselkedésüket, azonban a megfigyeléseket sok előítélet torzíthatja (a kvalitatív módszerekben mindig rejlik egy bizonytalansági tényező). A kvantitatív adatelemzések ezeket a bizonytalanságokat csökkenthetik, megtámogathatják a megállapításokat. A többféle módszer alkalmazása mellett szól az az igény is, hogy a felügyelet „emberi tényezőjét”, a vizsgáló team szubjektivitását minél jobban ki lehessen küszöbölni; hiszen ha több módszer alkalmazása is hasonló eredményre vezet, a levont következtetések megalapozottságát nehezebben lehet vitatni. A harmadik ok a vizsgálati témák érzékenysége - ezekben a témakörökben talán még könnyebb az egyes jelenségeket félreértelmezni. A különböző módszerek együttes alkalmazása azáltal, hogy segít a mélyebb megismerést, segít abban is, hogy a felügyelők pontos, megbízható képet kapjanak a szenzitív folyamatokról.

A különböző módszerek közül a DNB a dokumentumok vizsgálata mellett önértékelési kérdőívek segítségével tudja beazonosítani a visszatérő elemeket, melyekre a vizsgálat későbbi fázisaiban különös hangsúlyt fog fektetni. Ennek a módszernek az egyik hátránya, hogy a kérdések értelmezéséhez sokszor segítséget kell nyújtani, hiszen a racionális, mindig tényszerűen gondolkozó, gyorsan döntő bankvezetők közül kevesen szoktak hozzá az önreflexióhoz, emiatt a viselkedésükre irányuló kérdésekre sokszor reagálnak értetlenül.

A vizsgálati módszerek középpontjában a személyes beszélgetések, az interjúk állnak, hiszen ezek által lehet leginkább rálátni a vezetők értékrendszerére, hiedelmeire, motivációira és hozzáállására, mindazon tényezőkre, melyeknek a kultúra szempontjából kiemelt jelentősége van. A válaszokat ráadásul a non-verbális jelek is segítenek értelmezni, sokszor lényeges kiegészítést nyújtanak a szóbeli információkhoz. A felügyelet egy részben standardizált kérdőív alapján dolgozik: a munkatársak pontos instrukciók alapján teszik fel a kérdéseket, és figyelik a válaszokat, a használt nyelvezetet, a válaszadó érzelmi állapotát. A kérdések azonban nem kötöttek, az interjúk közben lehetőség van rugalmasan alkalmazkodni a vezetők által adott információkhoz.

Az alkalmazott módszerek között meg kell említeni a munkavállalói felméréseket. A kérdőívekben a felügyelet a szervezet minden szintjét megszólítja, és a fő fókuszban álló jelenségekkel kapcsolatban⁴⁸⁰ tesz fel kérdéseket. A kutatás nyitott és zárt kérdéseket egyaránt tartalmaz.

A vizsgálatok legszokatlanabb és leginkább ellentmondásos módszere az igazgatósági, vagy felügyelő bizottsági ülések személyes megfigyelése. Általában a vizsgálat utolsó lépései között kerül rá sor, és az üléseken tapasztaltak általában a már kialakult képet erősítik meg, vagy árnyalják. Két felügyeleti munkatárs vesz részt az üléseken, és elsősorban a folyamatra, a board tagok egymás közötti kommunikációjára, az ülések atmoszférájára és stílusára koncentrálnak, nem a megtárgyalt ügyekre.

A vizsgálati folyamat harmadik szakaszában kerül sor a feltárt kockázatok értékelésére. Az első lépésben a vizsgálók egyedileg a már ismertetett kategóriákba⁴⁸¹ rendezik a megállapításaikat, ezt követi a csoport szintű összevetés, ahol kialakulnak azok a témakörök, amelyek több alkalmazott módszer szerint is kockázatokat rejtenek magukban. Harmadik lépésként a vizsgálatot végző team több ülésen is megvitatja az eredményeket, továbbá a megállapítások kritikájára lehetőséget kapnak az intézmény általános felügyeletét végző munkatársak, sőt, az AFM munkatársai is. A DNB emellett arra is odafigyel, hogy az egy ügyön dolgozó felügyelők minél eltérőbb szakmai és akár magánéleti háttérrel rendelkezzenek, így biztosítva azt, hogy a különböző pszichológiai torzítások minél kevésbé befolyásolják az eredményeket. A negyedik lépésben a felügyelő team összegzi az eredményeket, megállapításaikat három kockázati kategóriába sorolják, melyeket az utolsó lépésben még egyszer megvitatnak.

A kulturális kockázatok kezelésére tett javaslatok különlegessége az átlagos felügyeleti vizsgálatokban megfogalmazott javaslatokkal szemben az, hogy a kulturális változások megvalósítása sokkal összetettebb, és hosszabb időt vesz igénybe, és az érintett intézmény munkatársainak elkötelezettsége nélkül igen nehezen valósítható meg. Emiatt a változásokat célzó stratégiai javaslatokat - hacsak nem egyértelmű, azonnali beavatkozást igénylő, súlyos kockázatokról van szó - célszerű nem utasítások formájában, hanem egy párbeszéd során megfogalmazni. Komplex, több területet és folyamatot érintő változást érdemes kidolgozni; és nagyobb jelentőséget kell tulajdonítani a közép- és hosszú távú, fenntartható változásoknak, mint a könnyen megvalósítható, formálisan könnyen teljesíthető egyszerű feladatoknak. A felügyeleti beavatkozások jellege természetesen attól függően változik, hogy az egyes kockázatok melyik kategóriába, a piros, azonnali reagálást igénylő, vagy a sárga, átgondolt, hosszabb távú változásokat előíró körbe tartoznak. A viselkedésbeli változások előidézésének hosszú irodalma és több jól használható elmélete létezik, ezek közül érdemes az adott intézmény helyzetében leginkább célravezető módszereket alkalmazni, melynek meghatározásához a felügyelet a javaslatok megbeszélése során segítséget tud nyújtani.

12.1.4.4.2. A bankári eskü

Hollandiában a 2015. január 1-e óta hatályos új törvényi rendelkezés kötelezővé teszi a pénzügyi szektor megközelítőleg negyedmillió alkalmazottja számára az ún. bankári eskü letételét. Hollandia az első állam, ahol ezt az intézményt bevezették, azzal az egyértelmű céllal, hogy a válság után a pénzügyi intézményekbe vetett bizalom mihamarabb újra megerősödjön. A holland pénzügyminisztérium már 2012-ben beadta az ebbe az irányba mutató javaslatát, azonban sok vita és ellenállás után 2013-tól először csak az igazgatósági és felügyelőbizottsági tagok számára tették kötelezővé. Az eskü fő üzenete, hogy az intézmények és munkavállalók jóhiszeműen, legjobb tudásuk szerint és az ügyfelek érdekeit első helyre helyezve járnak el. Az eskü jellegét, hatásait, fogadtatását egy 2016-ban publikált kutatás részletesen is vizsgálta:⁴⁸² a fogyasztók és az esküre kötelezett munkavállalók körében végzett kérdőíves

⁴⁸⁰ döntéshozatal, vezetői attitűd, kommunikáció

⁴⁸¹ döntéshozatal, vezetői attitűd, kommunikáció, csoportdinamika

⁴⁸² Tom Loonen, Mark R. Rutgers: Swearing to be a good banker: Perceptions of the obligatory banker's oath in the Netherlands Journal of Banking Regulation advance online publication, 17 February 2016; doi:10.1057/jbr.2016.2

kutatás eredményei az eskü gyakorlati hasznát illetően nem biztatóak. A válaszadók többsége ugyanis nem látja biztosítottak, hogy az eskü növelni fogja a szektorba vetett bizalmat, és mind a fogyasztók, mind maguk az alkalmazottak azt is kétségbe vonják, hogy hatására a banki alkalmazottak a jövőben etikusabban viselkednének.

12.1.4.4.3. A felügyeleten belüli új szakterület felállítása

Amint azt a felügyeleti vizsgálatokról szóló pontban láthattuk, a holland felügyelet a viselkedési és kulturális vizsgálatok elvégzésére felállított egy új osztályt is, „Irányítás, viselkedés és kultúra” szakértői centrum néven, ezzel is hangsúlyozva egyrészt a téma fontosságát, másrészt az egyéb felügyeleti vizsgálatoktól eltérő módszertanbeli különbségeket.

12.1.4.5. Magyarország

A vizsgálat keretében feltett kérdéseinkre, amely kifejezetten a felügyelt intézmények etikus szervezeti kultúrájának elősegítésére, erősítésére szolgáló felügyeleti kezdeményezéseket kívánta feltérképezni, azt a választ kaptuk, hogy „a Személyügyi igazgatóság nem rendelkezik információval a „felügyelt intézmények” vonatkozásában, az etikus szervezeti kultúrát elősegítő, erősítő felügyeleti kezdeményezések megtörténtéről.”

Javaslat

Amennyiben az MNB a nemzetközi trendekbe illeszkedően a felügyelt intézmények etikus működésére is hangsúlyt kíván fektetni, javasoljuk, hogy a piaci szereplőkkel konzultálva, akár a bemutatott példákat felhasználva, akár egy igényfelmérést követően kezdeményezzenek az etikus szervezeti kultúra elősegítését, erősítését szolgáló lépéseket.

12.2. A felelős társaságirányítási ajánlások (Corporate Governance Code)

Magyarországon az uralkodó vállalatirányítási rendszer a két alapvető minta közül sokkal inkább a német, kétszintű rendszerhez hasonlít; ez a hasonlóság tetten érhető a vállalatirányításra vonatkozó részletes jogi szabályozásban is. Az angolszász jogrendekben a jogszabályok csak a legfontosabb működési kereteket határozzák meg, a felelős vállalatirányítási ajánlások ezért olyan kérdésekkel is foglalkoznak, melyek a német, vagy magyar jogrendben „jogszabályokkal lefedettek.”⁴⁸³ Ugyan a kontinentális és az angolszász megoldások közötti különbség egyre csökken, a német típusú vállalatirányításban, így a magyarországi szabályozók között is talán még mindig kisebb jelentőséget kap a tőzsdei vállalatokra vonatkozó önszabályozó dokumentum, a felelős társaságirányítási ajánlások gyűjteménye, mint pl. Nagy Britanniában.

A vállalatirányítási kódexek a két jogrend különbözősége ellenére sokban hasonlítanak; a szabályozott témakörök szinte teljes egészében megfeleltethetőek a 6. fejezetben látott nemzetközi ajánlások által érintett területeknek. Abban nyilvánvalóan van különbség, hogy az egyes országok kódexei melyik területet milyen részletességgel szabályozzák, hiszen a máshol (jogszabályokban, felügyeleti aktusokban) szabályozott elemeket igyekeznek nem megismételni. Ahogy a holland kódexet átdolgozó bizottság ki is emeli a legutóbbi módosítás lényegi elemeit részletesen bemutató összefoglalójában: „a revízió egyik alapvető elve volt, hogy a lehető legkevesbé legyenek átfedések a kódex és a vonatkozó jogszabályi rendelkezések között, és a kódex minél inkább illeszkedjen a nemzetközi gyakorlathoz.”⁴⁸⁴

<https://www.compliance-instituut.nl/wp-content/uploads/Swearing-to-be-a-good-banker-Perceptions-of-the-obligatory-bankers-oath-in-the-Netherlands-Journal-of-Banking-Regulation-February-2016.pdf> (2018.01.10.)

⁴⁸³ Lásd pl. Felelős vállalatirányítási ajánlások, BÉT, 2004, 13. old <https://www.bet.hu/Kibocsatok/Ajanlasok-kibocsatoknak/Felelos-tarsasagiranyitasi-ajanlas>

⁴⁸⁴ Monitoring Committee: Revision of the Dutch Corporate Governance Code - An overview of the most important changes, December 2016, p 6 <http://www.mccg.nl/download/?id=3367&download=1> (2018.01.10)

Mindkét rezsimből megvizsgáltunk egy-egy kódexet azok közül, melyek legutóbbi módosítása a közelmúltban történt. Az angolszász mintát a Financial Reporting Council által jegyzett, 1992 óta több módosításon átesett Egyesült Királyságban érvényes kódex adta, melynek a legutóbbi módosítása 2016 áprilisában történt meg⁴⁸⁵. A német típusú, kétszintű vállalatirányítási rendszerrel pedig a 2003 óta létező holland kódexen keresztül érdemes megismerkedni, a 2016 végén hatályba lépett módosításokhoz⁴⁸⁶ a kódexet előkészítő bizottság ugyanis egy ismertetőt is kiadott. A két kódex között rendkívül sok a hasonlóság, ugyan a részletszabályok sokszor más-más területre fókuszálnak, de az egyes témakörök, és azok szabályozásának terjedelme is szinte azonos. A holland kódex szerkesztési elvein, struktúráján a legutóbbi módosításkor változtattak, a vállalaton belüli funkciók szerinti csoportosításról áttértek a tematikus megközelítésre, emiatt a brit kódexből ismerős rendelkezések sokszor nem a megszokott fejezetben, hanem sokszor több fejezetben elszórtan találhatók.

A vállalatirányítási kódexek nehezen elemezhetőek a teljes jogi környezet, azaz az adott államban hatályban lévő jogszabályok és felügyeleti elvárások nélkül. Emiatt az összehasonlításuk is sok problémát vetne fel, ha más államok kódexeihez, de még akkor is, ha a saját kódexek korábbi verzióihoz szeretnénk mérni az aktuális szövegeket, hiszen az egyes verziók elfogadása között a jogszabályi környezetben is jelentős változások állhattak be. A holland ismertető ezt a - jelen vizsgálat kereteit jelentősen meghaladó – munkát spórolja meg nekünk, hiszen a változások ismertetése, és azok indoklása nagyon jó képet ad arról, hogy mely változtatások tudhatók be a vállalatirányítási trendek változásainak, és ezek hogyan nyilvánulhatnak meg egy piaci önszabályozó dokumentumban.

A holland kódex legfontosabb újítása, hogy kifejezetten központi szerepet szán a hosszú távú értékteremtésnek, azaz e köré a cél köré szervezi a legfontosabb változtatásokat. Két oka is van ennek a fókusznak. Egyrészt a hosszú távú, fenntartható értékteremtés kívánalma még a válság során tapasztalt rövid távú üzleti modellek kockázataira vezethető vissza, a másik ok pedig, hogy az óriási sebességű technológiai újításokat, a digitalizáció és robotika ma még kiszámíthatatlan hatásait ezen a módon lehet valamennyire mederben tartani. A második fontos változás az értékteremtéshez szorosan kapcsolódó kultúra fontosságának hangsúlyozása. A kódex természetesen nem tartalmazza a legjobb gyakorlat leírását a kultúrára vonatkozóan, hiszen ahogy a korábbi fejezetekben is láthattuk, a megfelelő, egészséges kultúra kialakításához az intézmény sajátosságait maximálisan figyelembe kell venni, nem adható általános útmutatás. A visszaélés bejelentési rendszerekkel szemben támasztott alapkövetelményekre azonban kitér, hiszen a céges kultúrának nem megfelelő viselkedésekről csak egy jól működő jelzőrendszer adhat tájékoztatást. A kódex a kockázatkezeléssel kapcsolatos változtatásokon belül kiemelt szerepet szán a belső ellenőrzésnek, minden tőzsdei cég számára ajánlja a független belső ellenőr kinevezését, egy belső ellenőrzési terület felállítását. A módosítás a fékek és egyensúlyok szerepére koncentrál a vezető testületekkel kapcsolatos rendelkezéseiben; a korábbi módosítások ugyanis a főbb, nemzetközi ajánlások által is szorgalmazott szabályokat már lefektették. A javadalmazás kérdésköre külön figyelmet kapott - ebben a tekintetben meg is változott a szabályozás struktúrája. A korábbi részletes szabályok helyett a hangsúly inkább az elvekre és a legjobb ismert gyakorlatokra helyeződik át, így az egyes cégek a számukra legmegfelelőbb javadalmazási rendszert sokkal önállóbban és átgondoltabban tudják kialakítani. Nincs tehát a kódexben a javadalmazásra vonatkozó konkrét rendelkezés, a szabályozás keretét csak az elvek adják. Talán egy kivétel van csak, az angolszász kódexekből ismert arányszám feltüntetési kötelezettsége, amely arról ad tájékoztatást, hogy a menedzsment tagjai és a munkavállalók javadalmazása között hányszoros az eltérés.

⁴⁸⁵ Financial Reporting Council: The UK Corporate Governance Code; April 2016 <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-April-2016.pdf>

⁴⁸⁶ <http://www.mccg.nl/?page=3779>

13. ETIKA AZ INFORMATIKÁBAN

13.1. Etikai kérdések az információtechnológia alkalmazása során

13.1.1. A technológiai fejlődés és az etika

A XX. század végén az informatikai, kommunikációs technológia fejlődése megteremtette a lehetőséget a kommunikációs csatornák széles skálájának kialakulásához. Az internet felhasználóinak száma a mobil eszközök évtizednyi exponenciális fejlődése, terjedése révén nem csak mennyiségileg haladott meg minden korábbi várakozást, hanem a mobil eszközökön használt alkalmazások révén a közösségi média megkerülhetetlen tényezővé vált. A távirat, a nyomtatott sajtó, a telex, a telefax mellett már szinte a telefonos hangátvitel is jelentőségét veszítette a mobil internet által megteremtett közegben kialakult közösségi média súlya mellett.

Genetikai „programozás”

A tudományos fejlődés révén a társadalmi viselkedés szabályozására -jog és erkölcs nélkül⁴⁸⁷ - új technológiai lehetőségek születtek. A társadalmi viselkedés – a pszichológiai és a gazdasági alap mellett – a jelenlegi a digitális korban informatikai eszközökkel már jelentősen befolyásolható, de a jövő egyértelműen a biológiai, genetikai alapon való irányítás. Az emberi gondolatok építő kövei döntően azon hiedelmek, ezek által ismerjük meg és formáljuk saját képünkre a világot. Örökítőanyagunk információcsomagjainak mesterséges változtatásával szinte tetszőlegesen programozható lehet majd az egyén, s tömeges méretekben a társadalom magatartása is. Ennek során feleslegesnek látszik majd a jog és az erkölcs. Ezeknek az irányítási mechanizmusoknak azonban van egy jelentős hátrányuk. Az emberi cselekvést a tudatos emberi döntés megkerülésével befolyásolják, vagyis az emberi szabadság és az emberi méltóság számára kevés lehetőséget hagynak.⁴⁸⁸ Kérdés velük kapcsolatban az is, hogy tudnak-e működni önállóan, állam és jog nélkül. Jelenleg ugyanis úgy tűnik, hogy mindezek a szisztémák valamilyen szinten az államtól és a jogtól várják működési feltételeik biztosítását.

Mesterséges intelligencia- AI

A mesterséges intelligencia problémája⁴⁸⁹ ugyancsak nem a távoli jövő fantasztikus elképzelésének, hanem életközeli lehetőségnek tűnik. A mesterséges intelligencia fejlődése⁴⁹⁰ már a közel jövőben olyan eszközök, szoftverek megvalósításával kecsegtet, melyek képességei számos emberi képességet nagyságrendekkel meghaladhatnak,⁴⁹¹ de fejlesztője, illetve üzemeltetője már nem feltétlenül lesz képes rekonstruálni a mesterséges intelligencia alapján hozott döntések, tevékenységek hátterét. A közelmúltban például az önvezető járművek fejlesztése kapcsán közismertté váltak a forgalmi konfliktusos szituációiban történő döntések komoly, konkrét etikai kérdései, melyek eddig még sosem merültek fel - pedig valószínűleg ez csak a jéghegy csúcsa. A szoftverek implementációja miatt mindenképpen szükséges azonban ezeknek a felvetéseknek a megválaszolása. A téma kutatásának keretén belül ezekről az etikai kérdésekről az MIT (Massachusetts Institute of Technology),⁴⁹² MIT Media Lab⁴⁹³ és Scalable Cooperation⁴⁹⁴ egy közvélemény felmérő oldalt hoztak létre⁴⁹⁵ – nem kizárt, hogy lesz olyan implementáció, ahol az etikai paramétereket a tömegek szavazatainak alapján fogják beállítani.

⁴⁸⁷ Erdő Péter bíboros, prímás 2018. január 29-én a Columbia Egyetemen „Vallás és egyház a világi államban” címmel tartott előadása alapján https://index.hu/tech/2018/02/28/harmincezer_eves_csocsot_cenzuraz_a_facebook/ (2018. február 28.)

⁴⁸⁸ <https://www.portfolio.hu/vallalatok/jon-a-negyedik-ipari-forradalom-es-kereshetunk-magunknak-uj-munkat.277111.html> (2018. február 20.)

⁴⁸⁹ Auerbach, D. (2015. július 23.). Do Androids Dream of Electric Bananas?

http://www.slate.com/articles/technology/bitwise/2015/07/google_deepdream_it_s_dazzling_creepy_and_tells_us_a_lot_about_the_future.html

⁴⁹¹ Guohua Shen, T. H. (2017. december 28.). Forrás: Deep image reconstruction from human brain activity:

<https://www.biorxiv.org/content/early/2017/12/28/240317>

⁴⁹² <http://web.mit.edu/>

⁴⁹³ <https://www.media.mit.edu/>

⁴⁹⁴ <https://www.media.mit.edu/groups/scalable-cooperation>

A mélytanuló mesterséges intelligencia rendszerek elterjedésekor viszont a fejlesztés során már nem feltétlenül lesz alkalom ilyen etikai paramétereket beállítására, mivel azt majd a konkrét példány a tanulási folyamat során fogja kialakítani – akár még az érintett személyekhez való viszonya (érzelmei) alapján.

A Stanford Egyetem kutatói pl. átfogó autótérképet készítettek az amerikai autóhelyzetről, de a kutatásból sokkal több minden derült ki, mint hogy milyen típusú járművek a leggyakoribbak az utakon. A projekt során összesen 50 millió fotót fésültek át a Google Street View adatbázisából, ezeket pedig összevetették a helymeghatározási adatokkal. Erre a gigantikus adatbázisra ráeresztettek egy algoritmust, ami képes volt jövedelmi szinttel, politikai hovatartozással és vásárlási szokásokkal kapcsolatos előrejelzéseket tenni az egyes területekről, az alapján, hogy ott milyen autókat figyelt meg.

Gyakorlatilag olyan típusú elemzésre nyílt lehetőségük fényképeken, melyet eddig csak szövegeken alkalmaztak. Az 50 millió kép feldolgozása két hétig tartott, az AI összesen 22 millió autót ismert fel a fotókon, melyeket aztán 2600 kategóriába sorolt tovább, több mint 3000 irányítószám és 39 ezer választási körzet alá rendezve. Ezt a munkát emberi teljesítménnyel 15 év alatt lehetett volna elvégezni.

A projekt maga azzal indult, hogy embereknek meg kellett tanítaniuk az algoritmust, hogy mit értsen meg a fotókon: ehhez több száz ember részvételével válogattak át autókat fotókon, az ott kiemelt szempontokat tanulta el az AI.

Szakértők szerint a projekt megmutatta, hogy mennyire sok adatot lehet kinyerni vizuális információkból. Annyira sokat, hogy többen már a hasonló kutatásokkal járó aggályokról, illetve a magánszféra védelmének kérdéséről írnak. A Google elmondása szerint mindig egyedi alapon döntenek arról, hogy milyen kutatásokhoz biztosítanak hozzáférést a Street View adatbázisához.⁴⁹⁶

Komoly veszélyt jelent, hogy a hamarosan igen hatékonyá váló mesterséges intelligencia elterjedése gyorsabb, mint a feladat delegálásával együtt járó felelősség nem csak jogi, hanem etikai vonzatának tisztázása.

„Big data”

A technológiai fejlődés az adatfeldolgozás terén is egyre komolyabb erkölcsi dilemmákat vet fel. Az adatfeldolgozás igénye egyidős a számítógép megjelenésével; fejlődésének negyedik technológiai szintjét jelenti a „big data”.⁴⁹⁷ A „big data” nem konkrét technológia, hanem régi, bevált és új technológiák szintézise, melyek együttesen képesek biztosítani hatalmas mennyiségű, változatos adat gyors feldolgozását és kezelését. Biztosítják a valós idejű kiértékelést és szükség esetén a gyors reagálást. „Big data”-ként akkor tudunk egy adathalmazra tekinteni, amennyiben három kritériumnak (3V – volume, velocity és variety)⁴⁹⁸ együttesen megfelel:

- nagyon nagy adatmennyiség
- nagyon gyorsan szükséges feldolgozni
- szerkezetében is változatos adatok

A „Big data” elképzelhetetlen felhők⁴⁹⁹ nélkül; ennek megfelelően megjelentek az informatikai piacon a felhőket biztosító megoldások.

⁴⁹⁵ <http://moralmachine.mit.edu/>

⁴⁹⁶ <https://444.hu/2018/01/02/50-millio-google-street-view-kepet-nezett-at-egy-algoritmus-majd-megmondta-melyik-auto-tulajdonosa-mennyit-keres-hol-el-es-kire-szavaz> - a https://www.nytimes.com/2017/12/31/technology/google-images-voters.html?_r=0 alapján (2018.04.09.)

⁴⁹⁷ A „big data” fogalmat John Mashey alkotta meg 1998-ban, John R. Mashey: Big Data .and the Next Wave of InfraStress. Slides from invited talk. Usenix, 1998. április 25.

⁴⁹⁸ Laney, Douglas: 3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety. Gartner, 2001. február 06.

⁴⁹⁹ A felhőalapú számítástechnika (angolul „cloud computing”) a számítástechnika egy ágazata. Többféle felhőalapú szolgáltatást különböztethetünk meg, a közös bennük az, hogy a szolgáltatásokat nem egy dedikált hardvereszközön üzemeltetik, hanem a szolgáltató eszközein elosztva, a

Minden adatfeldolgozási rendszerben, így a „big data”-ban is fontos szerepet kap a kommunikációs réteg⁵⁰⁰, és a legnagyobb kihívást számára a felhalmozott nagyon nagy mennyiségű adat felhasználás orientált kiértékelése, elemzése jelenti.

A „big data” önmagában mint adatállomány és a hozzátartozó informatikai környezet erkölcsileg értelmezhetetlen, azonban a „big data” használó személyekkel, szervezetekkel kapcsolatosan már felmerülnek erkölcsi kérdések. A „big data” hatalmas lehetőség mind gazdasági, mind az emberek életminőségének javítása szempontjából, de ezzel együtt hatalmas veszélyt is jelent mivel tág teret ad a személyiségi jogok megsértésére. Korunk egyik legnagyobb erkölcsi kihívása a lehetőségek és veszélyek egyensúlyának megtalálása. A „big data” technológia lényegéből következik, hogy nehéz megtalálni — egyik oldalon az üzleti érdekek (elektronikus kereskedelem stb.), másik oldalon szociális hálók által képviselt veszélyek, (Twitter, Facebook, Wikipédia, stb.) — között az erkölcsileg még elfogadható használatot.

A „big data”, különösen a szociális háló részét képező oldalak LinkedIn, Facebook és Twitter, de a különböző gazdasági szervezetek, vagy kormányok által üzemeltetett „big data” adatállományok is, töménytelen személyes adatot, információt tartalmaznak. Ezek az adatok, és főleg az ezekből az adatokból adatbányászati eszközökkel kinyerhető személyiségi profilok, amennyiben illetéktelen kezekbe kerülnek vagy az adatgazdák jogellenesen használják fel ezeket, alkalmasak a törvényben nevesített személyhez fűződő jogok a becsület védelme, az emberi méltóság védelme, a jó hírnév védelme, a képmás és hangfelvétel oltalma, a személyes adatok védelme megsértésére.

A személyes adatok védelme világszerte fontos kérdés. A fejlett államok törvényhozásai a „big data” térhódításával rákényszerültek adatvédelmi törvények megalkotására. Az Egyesült Államok elnöke 2012 februárjában terjesztette be az USA személyes adatok védelméről szóló törvényét.⁵⁰¹ A Magyar Parlament 2011-ben fogadta el az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló törvényt.⁵⁰² Az Európai Bizottság a tagországok adatvédelmi hatóságaival együttműködve 2012-től dolgozik az Unió adatvédelmi direktíváinak kidolgozásán. A reguláció 2016. május 24-én lépett életbe és a tagországoknak 2018. május 6-ig kell jogrendszerükbe beépíteni azt.^{503 504}

Az adatok felhasználásának veszélyeire figyelmeztet a 2018. március 17-án kirobbant Facebook-Cambridge Analytical (CA) botrány⁵⁰⁵. Paul Grewal, a Facebook vezető jogtanácsosa a Facebook hivatalos oldalán jelentette be⁵⁰⁶, hogy felfüggesztették az együttműködést a Strategic Communication Laboratories vállalattal, melynek a CA politikaiadat-elemző cég is része. Még 2015-ben kötött a Facebook a CA-val szerződést egy kutatáshoz, mely keretén belül Aleksandr Kogan cambridge-i egyetemi pszichológia professzor kutatási célból egy személyiség-előrejelző alkalmazás használatát⁵⁰⁷ engedélyeztetett a Facebook-kal. A felhasználókat értesítették, hogy az alkalmazás adatokat gyűjt róluk, azonban később Kogan egy harmadik félnek is átadta az adatokat.⁵⁰⁸ A Facebook önként kiadott közleményével csak elébe

szolgáltatás üzemeltetési részleteit a felhasználótól elrejtve. Ezeket a szolgáltatásokat a felhasználók hálózaton keresztül érhetik el, publikus felhő esetében az interneten keresztül, privát felhő esetében a helyi hálózaton vagy az interneten. A felhő alapú számítástechnika a 2010-es évek egyik fő irányának számít a számítástechnikában.

⁵⁰⁰ A kommunikációs csatorna arra a médiumra utal, amely az információ továbbításánál a küldő és a fogadó között az információt átviszi (vagy továbbítja).

⁵⁰¹ CONSUMER DATA PRIVACY IN A NETWORKED WORLD, <https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/privacy-final.pdf> (2018. 04. 08)

⁵⁰² 2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról.

http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=139257.322945 (2018. 04. 08)

⁵⁰³ Data protection Documents https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection_en (2018. 04. 08)

⁵⁰⁴ Protection of personal data https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection_en (2018. 04. 08)

⁵⁰⁵ <https://mobile.nytimes.com/2018/03/17/us/politics/cambridge-analytica-trump-campaign.html?smprod=nytcore-ipad&smid=nytcore-ipad-share&referer=> (2018. 03.17.)

⁵⁰⁶ <https://newsroom.fb.com/news/2018/03/suspending-cambridge-analytica/> (2018. 04. 08)

⁵⁰⁷ thisisyourdigitallife

⁵⁰⁸ https://index.hu/tech/2018/03/19/a_facebook_egy_nagyon_csunya_botranyt_probal_elkerulni/ (2018. 04. 08)

akart menni a vádaknak: a Cambridge Analytica ugyanis segítette Donald Trump 2016-os választási kampányát.⁵⁰⁹ A kezdeti hírek után, mely szerint az adatvesztés 270 ezer felhasználót érint, a nyilatkozatok előbb 50 millió, majd 87 millió polgár érintettségéről szólnak.⁵¹⁰ A botrány hatására a Facebook fejlesztői egyszerűsítették a beállítási menüt, hogy a felhasználók könnyebben szabhassák testre profiljuk biztonsági szintjét. Az események felgyorsulását mutatja, hogy 2018. március 22-én Mark Zuckerberg, a Facebook alapító vezérigazgatója saját facebook oldalán elismerte a hibát, nyilatkozatban kért bocsánatot⁵¹¹, azonban ez mára már nem elég: az amerikai kongresszus kereskedelmi bizottsága Zuckerberget 2018. április 11-ére meghallgatásra kérte be, mivel a gyanú szerint a Cambridge Analytica visszaélt a Facebook-felhasználók adataival, és befolyásolhatta az amerikai elnökválasztást is. A cég közreműködhetett Trump választási kampányában, de kapcsolatba hozták a Brexit-tel is.⁵¹²

A világi állam és az erkölcsi reflexiót kínáló világnézeteknek olyan új kihívásokkal kell szembenézniük, mely sokszorosan meghaladja szokásos működésmódjukat, és amelyek tartalma és alapjai egyre kevésbé világosak.⁵¹³

13.1.2. Netiquette, és azon túl

Az internet adta kommunikációs lehetőségek során elvárt etikus magatartás dokumentumba foglalása először a Hálózati Etikett (Netiquette)⁵¹⁴ dokumentumban történt meg, melyet az internet felhasználók jellemzően csak a gyakorlatban, mások által elmagyarázva, kikényszerítve ismernek meg. Az internet nyújtotta lehetőségek, szolgáltatások és egyéb megoldások⁵¹⁵ mára már az eredeti Netikett egy részét elavulttá tették, a kezdetekben kialakult kommunikációs lehetőségek közül szinte már csak az elektronikus levelezés maradt fenn. Struktúráját, alapelveit azonban a mai napig példaként használhatjuk, s a különböző szervezeteknél - így az MNB-nél is – alkalmazhatjuk, implementálhatjuk az új internetes megoldásokkal kapcsolatban is.

Az internet csak annyira lesz tökéletes, mint az ember, mert az internet az emberi természetén csúszott el, tehát nem javítható.⁵¹⁶ Nem fogjuk tudni jobban kijavítani az internetet, mint a társadalmat és a politikai kultúrát. Ahogy az emberi társadalom sem lesz soha tökéletes, az internet sem. (Rebecca MacKinnon)⁵¹⁷

Sajnálatos módon az internet teremtette közeg sem kerülhette el sorsát. A fejlődés és a hatékonyság mindig fontosabb volt a biztonságnál, így a net adta előnyöket jellemzően hamarabb és szélesebb körben használják, mint amelyet a kockázat arányos védelem megkívánna. A globalizált hiányosságok így egyszerre adnak teret minden etikátlan, jogellenes vagy politikai motivációkkal rendelkező személynek, csoportoknak, szervezetnek és egész államszervezeteknek. A hatalomért, illetve jogalap nélküli haszonszerzésért folytatott küzdelemnek azonban felmérhetetlen mennyiségű polgári áldozata lehet – bár remélhetőleg nem lesz soha olyan véres, mint amilyenek a korábbi századok háborúi voltak. A

⁵⁰⁹ https://index.hu/tech/2017/02/03/cambridge_analytica_donald_trump_brexit_big_data/ (2018. 04. 08)

⁵¹⁰ <http://hu.euronews.com/2018/04/05/nem-kerulheti-el-a-magyarazatot-zuckerberg> (2018. 04. 08)

⁵¹¹ "Egyértelművé vált, hogy nem tettünk meg mindent a felhasználók védelmében. Nagyobb figyelmet kell fordítani az adatokkal való visszaélések lehetőségének megelőzésére. Már tudjuk, hogy álhírek terjesztésére, választások befolyásolására, gyűlöletbeszéd terjesztésére használták a közösségi oldalt azok, akik visszaéltek vele. Nagy hiba volt az elővigyázatlanúság, az én hibám!" (Zuckerberg facebook oldalán közzétett nyilatkozata alapján)

⁵¹² Id. 20. lábjegyzet

⁵¹³ (Erdő Péter bíboros, 2018) alapján

⁵¹⁴ <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/muszaki/szamtech/wan/ku-ltura/rfc1855h.hun> (2018. 03.21)

⁵¹⁵ Szegő Dániel, T. A.: Berobbanhat az új technológia, amely elhozhatja a Bitcoin-korszak végét: <https://www.portfolio.hu/vallalatok/berobbanhat-az-uj-technologia-amely-elhozhatja-a-bitcoin-korszak-veget.272873.html> (2018. január 9).

⁵¹⁶ Rác Johanna (2018. február 3). Qubit. HOL RONTOTTUK EL AZ INTERNETET, ÉS MIÉRT NEM LESZ SOHA TÖKÉLETES?

<https://qubit.hu/2018/02/03/hol-rontottuk-el-az-internetet-es-miert-nem-lesz-soha-tokeletes>

⁵¹⁷ Rebecca J. Rosen: The fight for a fair and free internet, Rebecca MacKinnon, a CNN pekingi tudósítójának „Consent of the Networked: The Worldwide Struggle for Internet Freedom” könyvéről szóló interjújából <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2012/02/the-fight-for-a-fair-and-free-internet/253027/>

jogszabálykövető magatartás szinte kikényszeríthetetlen, így sajnos az etikai kérdések háttérbe húzódnak.

518

Az informatikai eszközök felhasználásával globális méretekben elkövetett etikátlan cselekedeteket kezdetben csak az adathordozókkal terjedő ősi vírusok l'art pour l'art használata, illetve jelképes hírnév elérése motiválta. Az internet adta lehetőségek, a hálózati működési mód a szervezett bűnözés egyik leghatékonyabb terepévé vált. A netbankok, az online kártyás fizetési módok elterjedésével együtt megjelent a könnyűnek ítélt számlapénz lopás lehetősége, illegális adatgyűjtések, sérülékenységek kihasználásával üzemzavarok, kényszerű reklámlevelek, zsaroló vírusok sajnos magas hatékonysága mind nagyobb bűnözői csoportok szerveződését eredményezte. Az internet, az informatika folyamatos terjedésével azonban a bűnözői csoportokon túl ma már egyes országok állami szervezetek szintjén alkalmaznak támadásokat haszonszerzés vagy politikai hatalom gyakorlása céljából.⁵¹⁹ A világméretű, állami szintű támadások sokszor nem csak célzottan, egy-egy kiszemelt célpont kapcsán előírt feladat végre hajtását jelentik, hanem akár jelentős mértékű polgári – járulékos – áldozattal is járnak, de akár ha pusztán haszonszerzés a cél, válogatás nélkül magánszemélyek, piaci szereplők lehetnek a kárvallottjai. Ellentétben a klasszikus hadviseléssel e frontokon nemcsak szabályok, egyezmények nincsenek, hanem a legtöbb esetben még a hadviselő felek is rejtve maradnak, viszont a polgári károk száma jelentős lesz. A valós háborúkra vonatkozóan évszázadok óta különböző korlátozó egyezmények, szabályok vannak, amelyeket többnyire be is lehet tartatni. A kibertéri háborúk azonban már abban is eltérnek a valós háborúktól, hogy a felek sem vállalják fel, hadüzenet nincs csak becenevek mögé bujtatott „ismeretlen hekkerek”, a fegyverek láthatatlanok, bármit le lehet tagadni és teljes bizonyossággal szinte lehetetlen bizonyítani bármit is.

A kiberbűnözés elleni védelem egyik hatékony módja az etikus hacker tevékenység, amely a biztonsági hiányosságok feltárását kiberbűnözői szempontból közelíti meg. Internetes bűnözői eszköztárral szimulált hackertevékenységet a védelem megbízásából végzik, s amennyiben gyenge pontokat találnak, azt dokumentálják, nem élnek vissza vele. Az internet felől érkező fenyegetettségek kockázatának csökkentése céljából az MNB is él e módszerrel.

13.1.3. Propaganda, technológia, és etika

A modern társadalmakban igény mutatkozik arra is, hogy az emberek tudatában legyenek annak, átlássák, hogy kiterjesztett közösségi koncepciójuknak, a társadalomnak milyen céljai vannak. A társadalom szerveződési szintjén azoknak a folyamatoknak a generálását, amelyek megteremtik a folytonos hiedelemáramot ennek az igénynek a kielégítésére, a propagandának tulajdonítják. A propagandáról a köztudatban az a hiedelem él, hogy hatását szükségtelenül viselik el az emberek, de a politikai hatalommal bíró csoportok mindig arra törekcsenek, hogy elhitessék szimpatizánsaikkal az általuk alkotott hiedelmeket a történelekről. Vagyis megkérdőjelezhetetlen dogmává tegyék ideológiájukat, ezzel erősítve pozíciójukat. (Tóth Balázs, 2017)⁵²⁰

A modern propagandát a tömegtársadalmak tették lehetővé. A XX. század elejére megnőtt Nyugat-Európában az egyén jelentősége, és ennek következtében a helyi társadalmi struktúrák, csoportok meggyengültek. A nagy népsűrűségű régiókban a vélemény- és hiedelemáramlatok ezért erőteljesebben csapódtak le az emberekben; létrejött egyfajta laza pszichés egység, mely emberek személytelen sokaságát volt képes mozgósítani: létrejött a tömeg. (Ellul, 1973) alapján (Tóth Balázs, 2017)⁵²¹

⁵¹⁸ Hanula Zsolt: Zsolt, H. (2018. február 24.). Index, A világháború már elkezdődött, és nincs hozzá szabálykönyv: https://index.hu/tech/2018/02/24/digitalis_genfi_egyezmeny_kiberhaboru/

⁵¹⁹ Id. Hanula Zsolt előző link

⁵²⁰ Ellul, J. (1973). Cover of Propaganda: The Formation of Men's Attitudes.

⁵²¹ Tóth Balázs, C. V. (2017). Hiedelmek. Libri Könyvkiadó.

A modern propaganda elválaszthatatlan a technológiai környezettől. A média és a közlekedési infrastruktúra nemcsak azt teszi lehetővé, hogy a hiedelmek széles körben terjedjenek el, de azt is, hogy a tömegek fizikailag is könnyebben összegyűljenek, és cselekedetekre bujtogathatóak legyenek. A modern propaganda nem elsősorban az ideológiai hiedelmek megszilárdítását szolgálja, az ideológia csak eszköz, amelyet aszerint alakítanak, hogy valamilyen politikai akciót illetően az emberek aktív részvételét vagy passzív jóváhagyását kívánják.

Valóban igaz, hogy az államnak szüksége van a propaganda eszközeire. A politikusok tisztában vannak vele, hogy nem szakadhatnak el a nép akaratától, mert a tömegek jóváhagyása nélkül nem tudnak kormányozni. Ugyanakkor a társadalom tagjainak is szükségük van a propagandára, hogy azt az illúziót táplálják, ők a társadalmi élet részesei. A legtöbb embernek csak propaganda révén van módja képet kapni arról, mi történik a gazdaságban vagy a politikában, a színpad mögé az embereknek csak egy szűk csoportja lát be. Azonban e fölött szemet huny mindenki, mert az emberek számára elfogadhatatlan lenne a rideg valóság, hogy egy olyan nagyobb egészhez tartoznak, melyet nemcsak cselekedeteikkel nem tudnak befolyásolni, de igazából tudomásuk sincs a valódi működéséről.⁵²²

A propagandaüzenetek az érzelmeket és az irracionálisitást célozzák, de a modern ember ama hiedelmének is meg szeretnéne felelni, hogy a cselekedeteit a tények -legalábbis látszólagos tények - igazolják. Sokan az oktatást tartják a propaganda legjobb ellenszerének, de Ellul szerint⁵²³ ez éppen fordítva van: a propaganda előfeltételeit az oktatás teremti meg. Minél több, egymásnak ellentmondó politikai vagy gazdasági hiedelem birtokában van valaki, annál érzékenyebb a propagandára. A sok hiedelem közt mindig akad olyan, melyből az egyén azt szűrheti le, hogy személyes problémája igazából társadalmi probléma – és ez az, mely politikai cselekvésre sarkallja a tömegeket. A legnagyobb veszélynek az értelmiségi réteg van kitéve, hiszen ők azok, akik a legnagyobb mennyiségű, másodkézből jövő információt fogyasztják, és kifejezetten szükségét érzik, hogy állást foglaljanak a jelen ügyeivel kapcsolatban; emellett az a hiedelmek magáról, hogy az ítélőképessége megbízható.

A propaganda nem képes a semmiből valamit létrehozni, hatásköre arra korlátozódik, hogy meglévő társadalmi hiedelemáramlatokat duzzasszon fel, hangosítsa ki. Ezek az áramlatok nem csak az aktualitásokra vonatkoznak. A propaganda a társadalom alaphiedelmeire is épít, például arra, hogy az élet célja a boldogság, vagy a történelmi fejlődés folytonos, és olyan mítoszokat, ideákat is hasznosít, mint a fiatalság újító ereje vagy a reformot útnak indító hős mítosza.

Bármilyen morális kétségeink is legyenek a propaganda létjogosultságával kapcsolatban, azt kell mondanunk, ez a kérdés a személyes valóságunkban értelmezhető csak. Magasabb szerveződési szintről szemlélődve meg kell állapítanunk, hogy a propaganda elválaszthatatlanná vált a modern társadalomtól, a társadalommal kapcsolatos tudás fő forrása, megnyilvánulása totális, az egyén nem tud, és alapvetően nem is szándékozik kikerülni a hatása alól. (Tóth Balázs, 2017)

13.1.4. Üzleti és társadalmi aktivitások

A piaci szegmensek szereplői gyorsan felismerték az lehetőségeket első fázisban az internet, majd pedig a megjelenő közösségi médiák hatékony kommunikációs megoldásaiban.

Az üzleti szegmensek tagjai mellett azonban sok egyéb szervezet számára is megkerülhetetlenné vált az internetes közösségi média csatornáinak bevezetése, használata, mint például az állami, kormányzati, önkormányzati szervek, illetve nem piaci társaságok. Jelen korban szinte már kivétel, ha valamely társaság nem jelenik meg egyetlen közösségi médiába sem.

⁵²² Id a különböző választásokkal kapcsolatban megfogalmazott gyanúk (Trump), az orosz média álhírei, stb.

⁵²³ Id. Ellul idézett mű

Nyilvánvalóan a politikai szereplők számára is ugyan olyan fontos a hatékony kommunikáció, mint az üzleti szegmensek részére, de igen jelentős különbségek vannak kontinensek, államok, országok között.

Sajnálatos módon az internet biztonsági kérdései, így például a hitelesség kérdése nem fejlődött arányosan, sőt a közösségi médiák működésének alapelvei néha a hitelességgel éppen ellentétesek. Ahol a legtöbb aktivitás elérése a cél, ott a valós, hiteles információkat jellemzően megelőzik az álhírek, a hatásvadász légből kapott olyan hírek, amelyek az emberi ősi alaptulajdonságokat kihasználva mindig népszerűbb lesz, mint a tények közlése.⁵²⁴

Az internet által megteremtett virtuális világ elsőpró népszerűsége ellenére a korábbiaknál nagyobb kihívást, kockázatokat jelent.⁵²⁵ A kommunikáció mennyiségének közel exponenciális növekedése mellett ma már nem az információhiány, hanem az információ minőségének kérdése kerül előtérbe. Kritikus kérdés lett az információ hitelessége, hiszen az interneten szinte hathatós szabályok nélkül, nagyon alacsony hatásfokkal zajlik a kommunikáció. A hiteltelen, illetve szándékosan megtévesztő információk ellen való fellépés jelenleg csak gyerekcipőben jár, nemzetközi, egyes nemzeti szabályozása most van kialakulóban, de a jelenséget ma már nem lehet nem észlelni. Az interneten a jogszabályok betartatásának kikényszerítése is csupán szélmalomharc, etikai kontrollok csak nagyon elszigetelten léteznek.

13.2. Új kommunikációs csatornák: közösségi média

13.2.1. Nemzetközi pénzügyi szervezetek

Elsőként az etikai kódexek nemzetközi összehasonlításánál korábban már kiemelt nemzetközi pénzügyi szervezetek⁵²⁶, az OECD,⁵²⁷ EBA,⁵²⁸ BCBS/BIS,⁵²⁹ FSB,⁵³⁰ IMF⁵³¹, Világbank⁵³² kommunikációs csatornáit vizsgáltuk meg. A legelterjedtebb, továbbá az egyes intézmények honlapjain leggyakrabban előforduló közösségi média típusok közül a következő 14-et azonosítottuk be:

1. Facebook
2. Twitter
3. LinkedIn
4. Instagram
5. Flickr⁵³³
6. Youtube
7. Google+
8. RSS⁵³⁴
9. közvetlen email lehetőség
10. Sina Weibo⁵³⁵
11. SoundCloud⁵³⁶
12. Podcast⁵³⁷

⁵²⁴ Id. „fakenews”, álhírek

⁵²⁵ Kelet-Ázsia figyelő. Nagy testvér Kínában: http://keletazsiafigyelo.blog.hu/2017/12/18/nagy_testver_kinaban (2017. december 18)

⁵²⁶ A kevésbé elterjedt, esetleg Magyarországon kevésbé használt közösségi média típusokat lábjegyzetben megmagyarázzuk

⁵²⁷ OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development, <http://www.oecd.org>

⁵²⁸ EBA: European Banking Authority, <http://www.eba.europa.eu/>

⁵²⁹ BCBS: Basel Committee on Banking Supervision, BIS: Bank for International Settlements, <https://www.bis.org>

⁵³⁰ FSB: Financial Stability Board, <http://www.fsb.org/>

⁵³¹ IMF: <http://www.imf.org>

⁵³² The World Bank: www.worldbank.org

⁵³³ Flickr: kép- és videomegosztó website

⁵³⁴ RSS: Really Simple Syndication, hírmegosztás. Bizonyos oldalak RSS feed-et, hírfolyamot használnak, melyekre RSS hírolvasóval fel lehet iratkozni.

⁵³⁵ Sina weibo: az egyik legnépszerűbb kínai közösségi média oldal

⁵³⁶ SoundCloud: online audio megosztó platform

13. Apple app
14. Android app

Ezek használatát a következő táblázat szemlélteti.

Nemzetközi pénzügyi szervezet														Megjegyzés
OECD	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓						
EBA	✓	✓	✓		✓	✓		✓						+191 különböző alkalmazás
BCBS/BIS		✓	✓		✓		✓	✓						
FSB	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓						
IMF	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
The Worldbank	✓	✓	✓	✓	✓	✓								

11. táblázat: Az egyes nemzetközi pénzügyi szervezetek közösségi médiahasználatai

A táblázat alapján egyértelműen érzékelhető, hogy a nemzetközi pénzügyi szervezetek aktívan használják a mindennapokban szokásos közösségi médiákat, sok platformon vannak jelen, az amerikai és európai szervezetek között gyakorlatilag nincs különbség. Az azonban egyértelmű, hogy közülük az egyik legteljesebb körű jelenlétet az IMF-nél láthatjuk: nemcsak hogy a „szokásos” közösségi médiákban is jelen van, hanem olyan egyedi megoldásokat is találhatunk az intézménynél, mint a nálunk alig ismert „Weibo” alkalmazás, illetve saját podcast, illetve soundcloud csatorna működtetése, sőt még külön alkalmazásokat is készítettek az okostelefonok fő operációs rendszereire (iOS, Android). A másik említésre érdemes példaként az EBA közösségi média hivatkozásait említhetjük: a szokásos hivatkozások mellett még további 191 alkalmazás gyors elérhetőségével szembesülünk.

Az egyes csatornákat jelképező logokat - a piaci szereplőkhöz hasonlóan - az egyes honlapokon jól láthatóan, könnyen elérhetően találjuk meg.

13.2.2. Európai jegybankok

A jegybankok speciális szerepük mellett sem kerülhetik ki a jelen kor uralkodó közösségi médiáit. Az alábbiakban azt mutatjuk be, hogy a korábban már vizsgált eurozónához tartozó központi milyen publikus csatornákat használnak, illetve az Európán kívüli bankok közül a FED megjelenéseit vizsgáltuk, az előbbieken már bemutatott 14 közösségi médián való részvétel szempontjából.⁵³⁸

⁵³⁷ Podcast: az RSS-hez hasonló szolgáltatás. A podcasting technológia lehetővé teszi digitális hang-, videó- és más állományok sorozatszerű közzétételét az interneten, úgy, hogy a felhasználók feliratkozhatnak az adott műsor epizódjait tartalmazó csatornákra. Így lehetőség van a hanganyagok internetkapcsolat nélküli meghallgatására.

⁵³⁸ A táblázatban hivatkozott összes jegybankok internetes elérhetőségeit a dokumentum végén, a linkgyűjteményben közöljük

Jegybankok															Meg- jegy- zés	
MNB	✓					✓	✓									
EKB		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								
Bank of England	✓	✓	✓	✓	✓	✓										
Banca d'Italia		✓	✓			✓	✓	✓	✓							
Bank of Finland	✓	✓	✓	✓	✓	✓										Blogs, slidesh are
Deutsche Bundesbank		✓				✓										
Österreichische Nationalbank	✓	✓					✓									
Belgien Nationalbank		✓			✓	✓										
Banque de France	✓	✓	✓			✓	✓							✓	✓	blog
De Nederlandsche Bank	✓	✓	✓				✓	✓								
Central Bank of Ireland	✓	✓	✓		✓	✓		✓								
Banque Centrale du Luxembourg			✓					✓								
Central Bank of Malta		✓						✓								
Sveriges Riksbank	✓	✓	✓			✓										

12. táblázat: Az egyes európai jegybankok és az MNB közösségi médiahasználatai

A nemzetközi pénzügyi szervezetektől eltérően a jegybankok többsége sokkal konzervatívabban használja a közösségi médiákat:

- kifejezetten kevés csatornát használ a magyar, a luxemburgi és a máltai jegybank
- a Banque de France⁵³⁹ és a Finn jegybank⁵⁴⁰ rendelkezik a legszélesebb közösségi média használattal.
- A német jegybank, a Deutsche Bundesbank⁵⁴¹ honlapján csak meglehetősen elrejtve található hivatkozás közösségi médiára

A továbbiakban az egyes jegybankok közösségi média megjelenéseivel kapcsolatban néhány jellegzetességet emelünk ki.

Bank of England⁵⁴²

A Bank of England Facebook oldalán meglehetősen nagy szabadságot élveznek a posztolók, melyet a következő megjelent poszthoz fűzött olvasói megjegyzések is mutatnak.

⁵³⁹ <https://www.banque-france.fr/>

⁵⁴⁰ <https://www.suomenpankki.fi/>

⁵⁴¹ <https://www.bundesbank.de/Navigation/EN/Bundesbank/bundesbank.html>

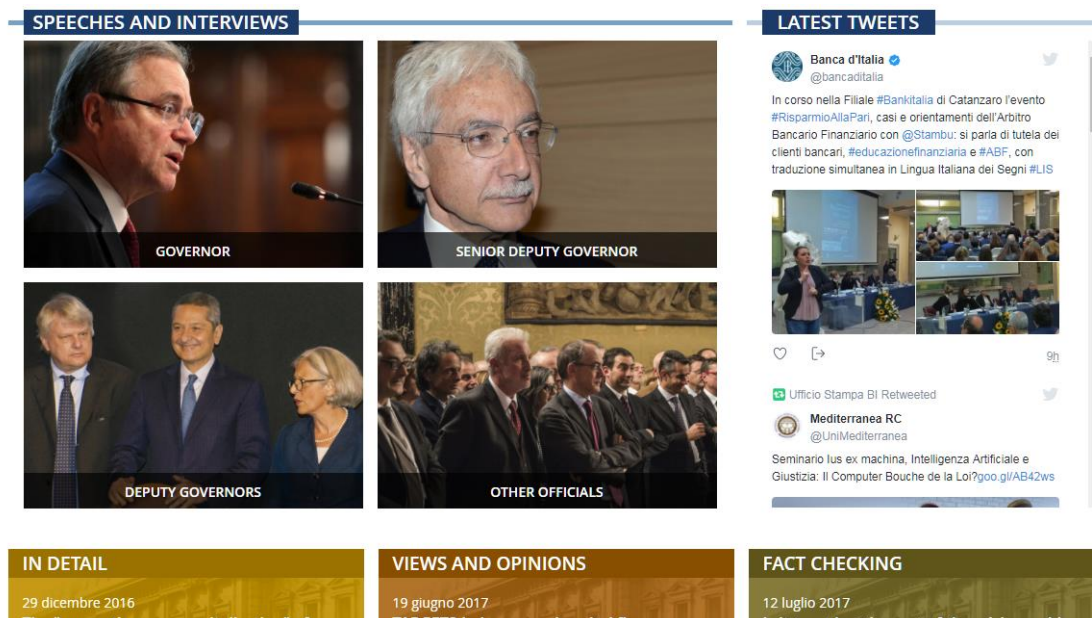
⁵⁴² <https://www.bankofengland.co.uk/>



12. ábra: A Bank of England Facebook oldalán található olvasói hozzászólások

Banca d' Italia⁵⁴³

Az olasz jegybank honlapján már nem csak hivatkozás található a közösségi médiákra, hanem a felhívó jellegű erősítő annak egy aktuális részlete is látszik a nyitó képernyőn:



13. ábra: Banca d' Italia honlapján már egy részlet is látszódik a közösségi médiából

Az olasz jegybank kommetelési szabályai meglehetősen szigorúak: sem a Google+ oldalán található bejegyzésekhez, sem a Youtube videomegosztó hivatalos csatorna oldalon nem lehetséges megjegyzéseket fűzni.

Áttekintve a feltöltött videókat megállapítható, hogy még olyan film mellé sem lehet kommentelni, mely az alapvető tájékoztatáshoz tartozik.

⁵⁴³ <http://www.bancaditalia.it/>

Deutsche Bundesbank⁵⁴⁴

A német jegybank csupán egy igen ősi internetes technológiát, RSS-t kínál a weboldalán

Kereséssel ezen kívül a Bundesbank is megtalálható pl. a Facebook-on

A német jegybank oldalán található egy netikett, mely a közösségi médiára vonatkozó magatartási szabályokat is tartalmazza.



Bundesbank

Aufgaben

Themen

Statistiken

Service

Presse

Publikationen

Startseite > Netiquette

Facebook-Netiquette der Deutschen Bundesbank

Auf unserer Facebook-Seite informieren wir über die Arbeit der Deutschen Bundesbank. Sie ist ein ergänzendes Informationsangebot zu unserem Internetauftritt.

Wir freuen uns über Ihre Nachrichten und Kommentare zu den veröffentlichten Inhalten. Bei speziellen Fachfragen kontaktieren Sie uns bitte telefonisch oder über unser Kontaktformular.

Für die Facebook-Seite gilt folgende Netiquette:

Konstruktive und sachliche Kommentare sind willkommen

Fragen, Anregungen und sachliche Kommentare zu den veröffentlichten Inhalten sind auf unserer Facebook-Seite willkommen. Unerwünscht sind dagegen:

- Links oder Kommentare, die sich nicht mit dem Thema des jeweiligen Beitrags beschäftigen,
- Kommentare, die nur aus Links bestehen oder lediglich zur Weiterverbreitung von verlinkten Inhalten dienen,
- Wiederholungen immer gleicher Kommentare unter verschiedenen Beiträgen,
- Einstellen von Beiträgen und Kommentaren aus anderen Foren und Blogs,
- die Veröffentlichung von Anschriften, E-Mail-Adressen und Telefonnummern oder anderer privater Daten sowie privater Korrespondenz wie E-Mails oder Briefe (schließt auch die Daten

Social Media

Schauen Sie auf unserer Facebook-Seite vorbei!

www.facebook.com

Kontakt

Externe Kommunikation

☎ 069 9566-3512

☎ 069 9566-3077

Ihre Fragen nehmen wir gern montags

14. ábra: Német jegybank Facebook netikett

Végül egy tengeren túli példa, a **FED Reserve Bank**⁵⁴⁵

⁵⁴⁴ <https://www.bundesbank.de/Navigation/EN/Bundesbank/bundesbank.html>

⁵⁴⁵ <https://www.federalreserve.gov/>

Az Egyesült Államok jegybanki funkcióit betöltő FED honlapján is több közösségi média hivatkozást (Facebook, Twitter, Youtube, Flickr, LinkedIn, RSS, email elérhetőség). A linkek használatakor azonban egy figyelmeztetés olvasható arról, hogy a FED honlapját elhagyva az egyes közösségi média szolgáltatóinak világába kerülünk és más szabályok lesznek ott érvényesek, de ahhoz a FED-nek már nincs jogilag köze.



15. ábra: a FED honlapot elhagyási figyelmeztetés

A FED Youtube csatornáján a feltöltött videókhoz kapcsolódó megjegyzési lehetőségek ugyanúgy le vannak tiltva, mint azt a Banca d'Italia esetében láttuk: ezzel a kétirányú kommunikáció minden kérdése ab ovo lezárásra került.⁵⁴⁶

13.2.3. Az MNB szempontjából meghatározó állami szervek

A 11. fejezetben bemutatottuk és összehasonlítottuk az MNB és a pénzügyi szféra működését felügyelő hatóságok etikai kódexeit. Ennek a módszertannak az alapján, a már korábban bemutatott szereplők (ÁSZ⁵⁴⁷, GVH⁵⁴⁸, NAV⁵⁴⁹, kormányzat⁵⁵⁰) közösségi megjelenéseit ismertetjük, kiegészítve 3 további szereplővel (Országos Betétbiztosítási Alap, OBA⁵⁵¹, Bankszövetség⁵⁵², Magyar Államkincstár⁵⁵³).

A szervezetek közösségi megjelenéseit a következő táblázat mutatja:

⁵⁴⁶ <https://www.youtube.com/federalreserve>

⁵⁴⁷ <https://asz.hu>

⁵⁴⁸ <https://gvh.hu/>

⁵⁴⁹ <http://www.nav.gov.hu>

⁵⁵⁰ <http://www.kormany.hu/>

⁵⁵¹ <http://oba.hu/>

⁵⁵² <http://www.bankszovetseg.hu/>

⁵⁵³ <http://www.allamkincstar.gov.hu/>

Állami szereplő	f	t	in	ig	o	y	g+	u	e	o	u	u	u	u	Megjegyzés
NAV	☑								☑						Közérdekű panaszbejelentés, időpont foglalás
ÁSZ	☑					☑									A facebook a Pénzügyi szemle oldalára irányít
GVH															
Kormányzat	☑					☑		☑							
Bankszövetség															
Magyar Államkincstár															
OBA	☑	☑						☑							Wikipédia

13. táblázat: A pénzügyi szféra működésében meghatározó szerepet játszó szervezetek közösségi média megjelenései

A táblázattal kapcsolatban a következő jellegzetességekre hívjuk fel a figyelmet:

- A nem üzleti szegmensben működő társaságok, illetve egyéb szervezetek interneten való megjelenése nagyon sok hasonlóságot mutat.
- A vizsgált szervezetek csak nagyon limitáltan használják ki a lehetséges megjelenéseket
- A Bankszövetség, a MÁK-nak és a GVH- egyáltalán nem használja a közösségi médiát
- A NAV – tevékenységéből adódóan - interaktív felületként is használja a honlapját (pl. panaszbejelentés)
- Az Állami Számvevőszék rendelkezik egy másik, hírportál honlappal is.
(<http://www.aszhirportal.hu/>)
- Az Állami Számvevőszék honlapjáról elérhető Pénzügyi Szemle Facebook oldala
<https://www.facebook.com/penzugyiszemle/>

16. ábra: Az Állami Számvevőszék honlapjáról elérhető Pénzügyi Szemle Facebook oldala⁵⁵⁴

⁵⁵⁴ <https://www.facebook.com/penzugyiszemle/>

13.2.4. A közösségi médiák kezelése

Ezek a közösségi médiák alkalmasak információk szöveges, álló és mozgóképek, illetve filmek hatékony megosztására, de döntően interaktív felületet biztosítanak: azaz a nyilvános megjelenést tetszőleges regisztrált személy reakcióval láthatja el. Ezen reakciók kezelése, szűrése alapvetően a létrehozó tulajdonos (bank) felelőssége, a nem szabályszerű bejegyzések törlése a felületet biztosítótól csak az adott közösségi média szabályzatát sértő esetekben várható el. A kiemelt társadalmi szerepet vállaló szervezetektől elvárható, hogy saját maguk gondoskodjanak a közösségi médiában általuk létrehozott fiókok karbantartásáról, moderálásáról. Az ilyen munkakörrel rendelkező megbízottak számára célszerű iránymutatást adni, az elvárt etikai szabályokat dokumentálni, hogy munkájuk ne egyedi döntések sora legyen.

A közösségi médiák még a jogszabályoknak megfelelő tartalom biztosítása terén is gyerekipőben járnak; az etikai kérdések ma még szinte eltörpülnek e mellett.

Az internet világának szabadsága révén a virtuális térben fellelhető információ minősége, hitelessége mindig a lehető legszélesebb skálán mozog. A felhasználók azonban jelenleg még messze nem olyan körültekintőek, szkeptikusak, hogy megvizsgálják az éppen eléjük kínált tartalmat.

Például a Facebook-on található egy nem hivatalos MNB oldal, ahol ugyan kisbetűvel olvasható, hogy nem hivatalos oldal, de a Facebook felhasználók egy része úgy gondolta, hogy ez egy hivatalos csatorna az MNB-hez.

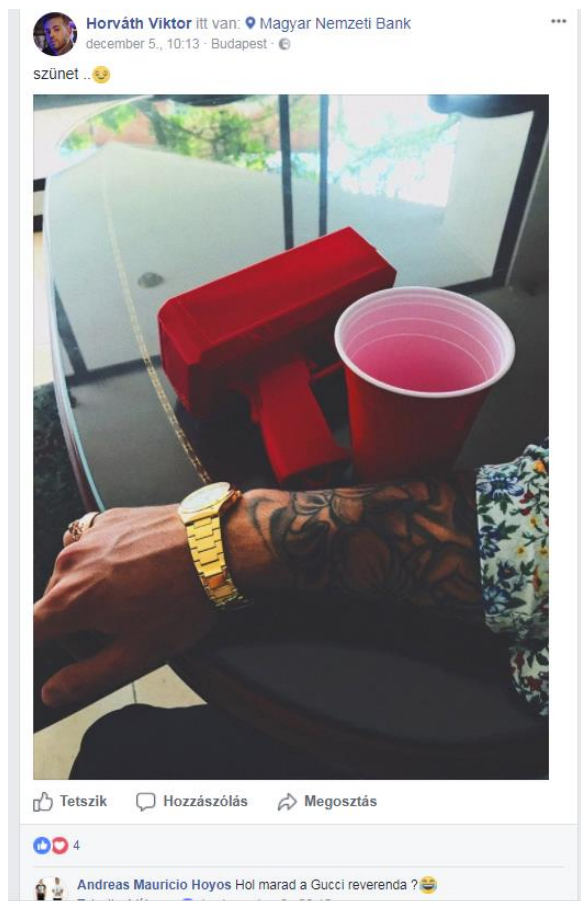


17. ábra: Facebook, nem hivatalos MNB oldal⁵⁵⁵

⁵⁵⁵ <https://www.facebook.com/pages/Magyar-Nemzeti-Bank>

Fenti ábrán is látható, hogy a felhasználók összekeverhetik az oldalakat és ezt több személy látványosan meg is tette.

Egy bejegyzést emelnénk ki ezen a nem hivatalos oldalon, amely mutatja a kontroll hiányának következményeit is.



18. ábra: egy bejegyzés a Facebook nem hivatalos MNB oldaláról

13.3. 3. Az MNB interneten, informatikai közösségi csatornákon való megjelenésének etikai kérdései

13.3.1. 3.1 Honlap

Az MNB nagyságrendileg két évtizede él már az internet adta lehetőségekkel. A kommunikáció fő hangsúlya az internetes honlap csoporton⁵⁵⁶ van, amely alapvetően egyirányú kommunikáció eszköze, de megvalósításra került néhány kétirányú kommunikációra is lehetőséget adó funkció.

⁵⁵⁶ www.mnb.hu, fma.mnb.hu, toborzas.mnb.hu, www.rmbbudapest.hu, www.minositetthitel.hu, minositetthitel.mnb.hu



19. ábra: MNB honlapja

13.3.1.1. Szabályozás

A honlap tartalomkezelési folyamatainak, illetve feladat-⁵⁵⁷ és felelősségi köreinek⁵⁵⁸ meghatározására belső szabályzatok⁵⁵⁹ kerültek kiadásra. A szabályzatban meghatározott döntési folyamatokba épített kontrollok során érvényesülnek az etikai kódexben megfogalmazott általános és kiemelt elvárások, bár sem a „Külső kapcsolatok”-ban tanúsított magatartás, sem pedig a „Kommunikáció” kiemelt elvárásai nem tartalmaznak informatikai, internet specifikus részeket.

13.3.1.2. Regisztráció

A fő honlapon regisztrációs lehetőség biztosítja az egyes korlátozottan publikus információkhoz való hozzáférési jogosultságok kezelését.

⁵⁵⁷ webmesterek, adminok

⁵⁵⁸ főszerkesztő, tartalomfelelős, szerkesztő, kontroller

⁵⁵⁹ A Magyar Nemzeti Bank internetes honlapjának működési rendjéről szóló 2016-1011 elnöki utasítás, illetve a Magyar Nemzeti Bank arculati kézikönyve

REGISZTRÁCIÓ

Itt regisztrálhatja magát, amennyiben extra tartalmakat kíván elérni a Magyar Nemzeti Bank honlapján. A sikeres regisztrációról e-mailt küldünk az Ön által megadott e-mail címre. Regisztrációja kizárólag visszaigazolás után lép életbe.

Az extra tartalmakat kizárólag akkor tudja elérni, ha rendelkezik az ehhez szükséges jogosultsággal. Jogosultságigényét a megtekinteni kívánt zárt tartalom jogosultságigénylés oldalán tudja elindítani. Az MNB egyedileg bírálja el az indított igényeket. Igénye elfogadását követően elérhetővé válnak az adott jogosultsághoz tartozó extra tartalmak, melyek megtekintéséhez további regisztráció már nem szükséges. A honlap meglátogatásakor csupán annyi teendője van, hogy felhasználónevével és jelszavával belép az oldalra és a megtekinteni kívánt tartalomhoz navigál.

A Magyar Nemzeti Bank az igényeket egyedileg bírálja el. Az MNB fenntartja a jogot, hogy előzetes értesítés nélkül törölje regisztrációját illetve megváltoztassa a regisztráció és a jogosultságkezelés szabályait. A regisztráció során megadott adatokat az MNB bizalmasan kezeli, harmadik félnek nem adja át. A rendszer naplózza a benne végrehajtott tevékenységeket. A naplók és az egyéb felhasználói adatok tekintetében az MNB a hatályos adatvédelmi szabályoknak megfelelően jár el.

20. ábra: MNB-honlap regisztráció 1.

A regisztráció során az alábbi adatokat lehet, illetve kell megadni

- felhasználónév, jelszó
- e-mail cím
- titulus, név
- cégnév, cég címe
- telefonszám

A hozzáférés igénylése jelenleg az alábbi kilenc területre vonatkozhat

- rendőrségek részére
- készpénzfórum
- pbt szolgáltatóknak
- közbeszerzés
- bíróságoknak
- Viber kapcsolattartók
- inflációs fórum
- MNB kiválósági ösztöndíj fényképek
- technológiai fórum

A regisztrációt az alábbi feltételekkel lehet igényelni.

A regisztrációhoz kötött weboldal használatával Ön elfogadja a [Jogi nyilatkozatot](#) és az [Adatvédelmi tájékoztatót](#).

Regisztráció

A Magyar Nemzeti Bank az igényeket egyedileg bírálja el. Az MNB fenntartja a jogot, hogy előzetes értesítés nélkül törölje regisztrációját illetve megváltoztassa a regisztráció és a jogosultságkezelés szabályait. A regisztráció során megadott adatokat az MNB bizalmasan kezeli, harmadik félnek nem adja át. A rendszer naplózza a benne végrehajtott tevékenységeket. A naplók és az egyéb felhasználói adatok tekintetében az MNB a hatályos adatvédelmi szabályoknak megfelelően jár el.

21. ábra: MNB-honlap regisztráció 2.

A sikeres regisztrációs igény

- befogadásáról
- illetve annak esetleges jóváhagyásáról
- a regisztráció során igényelt jogosultság rögzítéséről („védett tartalom iránti kérés rögzítve” szöveggel)

is külön automatikus értesítés érkezik.

A bírálati folyamat eredményéről rövid levél érkezik, mely kétféle típusú szöveget tartalmaz:

- az „...Az MNB portál elutasította a(z) ... csoporthoz való hozzáférését....” vagy
- a „...Az MNB portál jóváhagyta a(z) ... zárt csoporthoz való hozzáférését....” szöveggel,

akár hetekkel az igénylést követően is.

A fentiekhez kapcsolódó munkafolyamatok belső szabályzatokban már nem jelennek meg, így a jelenlegi gyakorlat szabályszerűség szempontjából nem, csak etikai szempontból értékelhető.

Javaslat: A Bank fogalmazza meg a szabályrendszert és publikálja a jelentkező számára elérhető helyen.

13.3.1.3. Idegen helyre mutató linkek

Az MNB honlapján található hivatkozások között található idegen helyre (<https://mnbpoll.mnb.hu/Survey.aspx?surveyid=69997179&lng=hu-HU>) mutató link is, bár erre nem hívja fel semmi sem a figyelmet.

Szavazzon Ön is az MNB 2019. évi emlékérmek kibocsátási programjának témáira!

Formálódik az MNB 2019-es emlékérmek kibocsátási programja. A tervek szerint 1 arany, 6-7 ezüst és 2 öntött színesfém emlékérmek jelennek meg közkezdelt sorozatok folytatásaként vagy kultúrtörténeti, illetve születési évfordulókhoz kötődően. 2019-ben éppen 175 évvel ezelőtt született Munkácsy Mihály és Benczúr Gyula festőművészek. De jövőre ünnepeljük a Himnusz megzenésítésének 175., illetve a szervezett hazai orvosképzés kezdetének 250. évfordulóját is. Ön szerint is kihagyhatatlanok ezek az évfordulók? Esetleg tud javasolni fontosabbat? A szavazógombok segítségével Ön is elmondhatja véleményét.

ARANY EMLÉKÉRME TEMATIKA

Jövőre az MNB arany emlékérmét tervez kibocsátani a 2017-ben indult **Árpád-házi szentek sorozat** folytatásaként. A sorozat új tagja **Árpád-házi Szent Piroskát** mutatná be, aki Szent László lányaként – az ország diplomáciai érdekeit követve –, a bizánci trónörökös felesége lett, és megalapította Konstantinápoly legfőbb kolostorát, valamint a vele egybeépített 50 fős karitatív kórházat, amely mintájára épültek a későbbi arab és európai kórházak.

Ön egyetért a sorozat folytatásával? *

☐ Igen, mert a sorozat a hazai szentekre hívja fel a figyelmet.

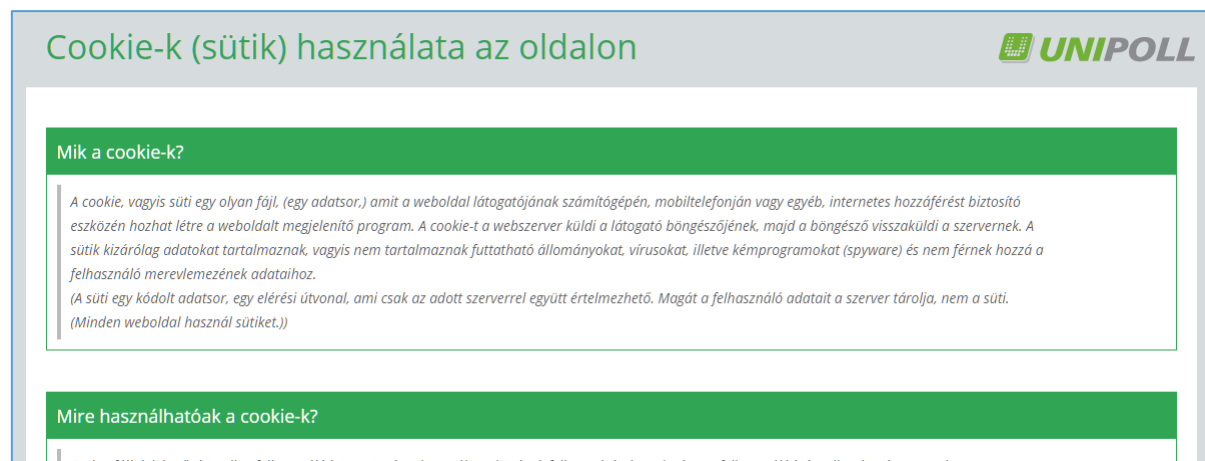
☐ Igen, mert a női alakok kevésbé reprezentáltak az érméken, ezért üdítő színfolt a palettán Szent Piroška ábrázolása.

☐ Nem, más témának szentelném az arany emlékérmét.

☒ MÉGSE

A honlap további használatához a sütik használatát el kell fogadni [További információ](#)

22. ábra: MNB honlap szavazás

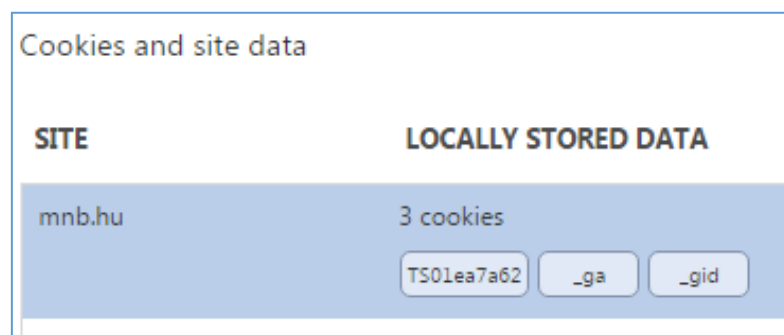


23. ábra: Adatvédelmi "süti" tájékoztató

13.3.1.4. Cookie-k

Az mnb.hu címen található fő honlap meglátogatása esetén ún. sütiket⁵⁶⁰ (cookie) használ, mely alapvetően egy informatikai adattárolási, adatátadási megoldás. A honlap e tevékenységéről a www.mnb.hu adatvédelmi tájékoztatója⁵⁶¹ explicit nyilatkozik, azaz a megfogalmazás szerint „az MNB szolgáltatási színvonalának emelése, illetve a biztonsági és adatvédelmi kockázatok megfelelő kezelése érdekében ún. „cookie”-kat használ.”

Az alábbi példa mutatja, hogy ez a valóságban jelenleg is így van.



24. ábra: Példa az MNB honlapjának tevékenysége egy böngészés során

Az elektronikus hírközlésről szóló 2003. évi C. törvény 155. § (4) szerint azonban „Egy előfizetőnek vagy felhasználónak elektronikus hírközlő végberendezésén csak az érintett felhasználó vagy előfizető világos és teljes körű - az adatkezelés céljára is kiterjedő - tájékoztatását követő hozzájárulása alapján lehet adatot tárolni, vagy az ott tárolt adathoz hozzáférni.”.

A süti használatához való hozzájárulás funkciót az mnb.hu honlapon nem találtunk.

Javaslat: Az MNB biztosítsa a süti használatára vonatkozó szabályokat, illetve az etikai kérdéseit a kódexben rendezze.

⁵⁶⁰ „A HTTP-süti (általában egyszerűen süti, illetve angolul cookie) egy információcsomag, amelyet a szerver küld a böngészőnek, majd a böngésző visszaküld a szervernek minden, a szerver felé irányított kérés alkalmával. A sütiket maga a web szerver hozza létre a böngésző segítségével a felhasználó gépén, ahol azok egy elkülönített könyvtárban kerülnek tárolásra.” hu.wikipedia.org/wiki/HTTP-süti

⁵⁶¹ www.mnb.hu/a-jegybank/informaciok-a-jegybankrol/gyakorlati-tudnivalok/adatvedelmi-tajekoztato

13.3.1.5. Toborzási honlap- adatkezelés

A honlap csoporthoz kapcsolódik elérése a toborzas.mnb.hu internetes oldalon az aktuális álláslehetőségek. Itt a regisztrációs folyamat során rögzített adatok kezelésének során kiszervezés valósul meg⁵⁶² az alábbiak szerint.

Adatkezelő: Magyar Nemzeti Bank

Adatfeldolgozó: Nexum Magyarország Kft., Székhelye: 6726 Szeged, Temesvári krt. 15.

A kezelt adatok köre: A karrierportál használói által feltöltött, illetve önéletrajzokból származó személyes adatok, elsősorban személyazonosításra alkalmas, valamint képzettségi, szakmai tapasztalatokkal kapcsolatos adatok.

A toborzas.mnb.hu tekintetében⁵⁶³ tehát az Adatfeldolgozónak kell biztosítani, hogy illetéktelen ne férhessen hozzá az adatokhoz, s a vonatkozó MNB szabályzatokat betartja. Az erre vonatkozó szerződéses kötelezettségeinek betartását az MNB eddig nem vizsgálta meg, pedig a felügyeleti tevékenysége során a hitelintézetektől szigorúan elvárja (még jelentési kötelezettségként is előírja annak negyedévente való lejelentését), hogy a belső ellenőrzés a kiszervezett tevékenység szerződésben foglaltaknak megfelelő végzését legalább évente megvizsgálja⁵⁶⁴.

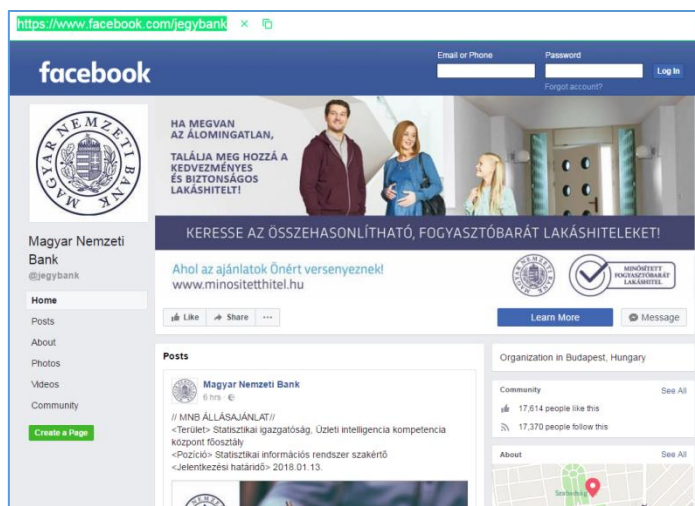
Javaslat: Etikus lenne – explicit szabályzatok hiányában – az MNB saját működésére is ugyanazokat a követelményeket betartani, amit az MNB a többi szereplőtől is elvár a kiszervezés kontrolljai terén.

13.3.2. Közösségi médiák

A közösségi internetes csatornákon, közösségi portálokon is megjelenik az MNB, mint az előzőekben az összehasonlításoknál már ismertettük, megtalálható a Facebook-on, a Youtube-on, a LinkedIn-en és a Google térképen.

13.3.2.1. Facebook

(<https://www.facebook.com/jegybank>)



25. ábra: Facebook, hivatalos MNB-oldal

⁵⁶² toborzas.mnb.hu/adatvedelmi-nyilatkozat

⁵⁶³ toborzáshoz használt eszköz és szolgáltatások <https://www.nexum.hu/referenciaink/magyar-nemzeti-bank>

⁵⁶⁴ 2013. évi CCXXXVII. törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról: „28. Kiszervezés 68. § (6) A hitelintézet belső ellenőrzése a kiszervezett tevékenység szerződésben foglaltaknak megfelelő végzését legalább évente megvizsgálja.”

Alapvetően egyirányú kommunikáció fedezhető fel a Facebook oldalon, a jelenleg látható hozzászólások alacsony száma mellett a korábban esetlegesen törölt hozzászólások nem ismertek.

Megállapítás: Található azonban olyan publikus hozzászólás, amire az MNB reakciója nem látható, pedig etikai kérdéseket vet fel.

Javaslat: A közösségi médiában való megjelenés olyan kontrollokkal egészüljön ki, amely biztosítja a közösségi médiában a megfelelő jegybanki magatartást, reakciókat.



26. ábra: Egy hozzászólás az MNB hivatalos Facebook oldalán

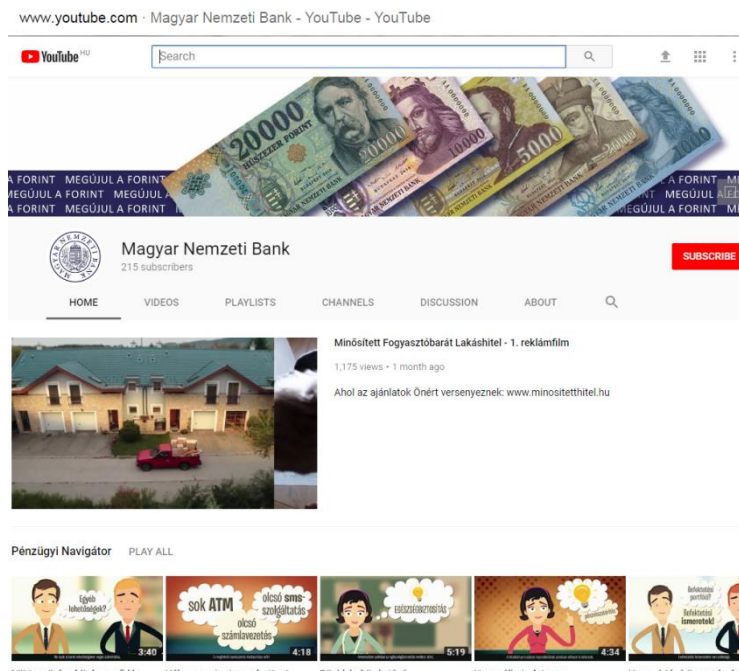
Megállapítás:

A moderálási szabályok és gyakorlat a vizsgálatunk során nem volt ismert, az MNB erre vonatkozóan belső, illetve publikált dokumentummal nem rendelkezik.

Javaslat: Az MNB fogalmazza meg a moderációs szabályait, illetve etikai kérdéseit.

13.3.2.2. Youtube

(<https://www.youtube.com/user/MagyarNemzetiBank>)



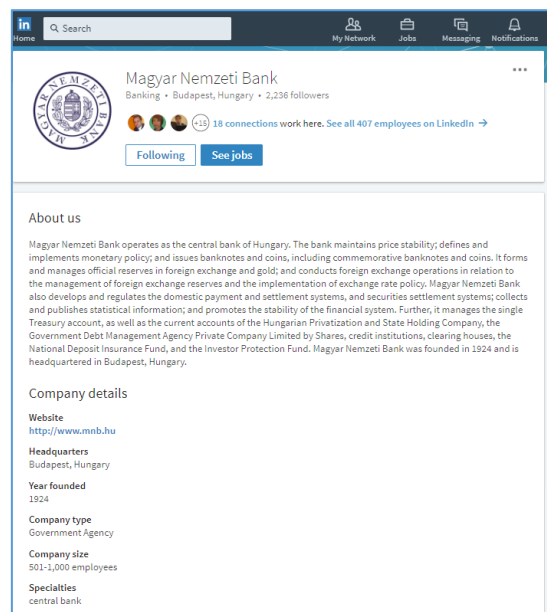
27. ábra: az MNB hivatalos Youtube oldala

Megállapítás: A Youtube hivatalos MNB csatornán is alapvetően egyirányú kommunikáció fedezhető fel, moderálási szabályok és gyakorlat a vizsgálatunk során nem volt ismert, az MNB erre vonatkozóan belső, illetve publikált dokumentummal nem rendelkezik.

Megállapítás: Jelenleg nem találtunk olyan reakciót, ami etikai kérdést vetne fel.

13.3.2.3. LinkedIn

(<https://www.linkedin.com/company/magyar-nemzeti-bank>)



28. ábra: Az MNB hivatalos LinkedIn oldala

A LinkedIn oldalon nem találtunk olyan publikus bejegyzést, mely etikai kérdéseket vetne fel.

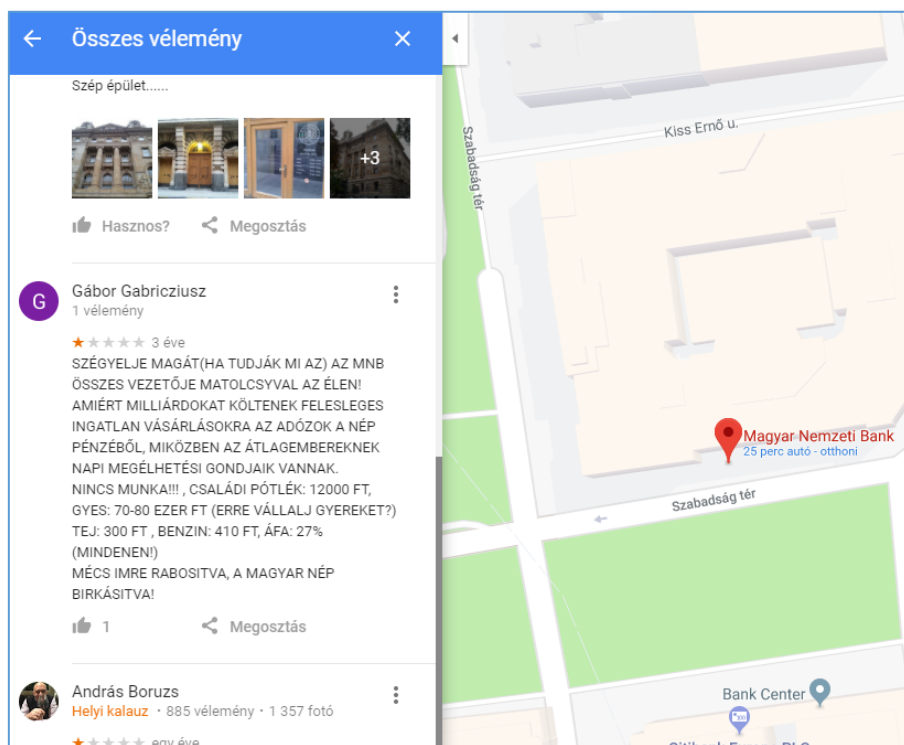
13.3.2.4. Google Maps

A Google cég által üzemeltetett térkép szolgáltatás keretén belül az egyes bejelölt helyekhez hozzászólások fűzhetők.

Megállapítás: Az MNB is rendelkezik térkép bejegyzéssel, de ennek hivatalos MNB által való felügyeletéről nem kaptunk információt.

Javaslat: Az MNB mérje fel és elemezze az interneten található nem hivatalos MNB megjelenéseket, és tegye meg a szükséges lépéseket ezek kezelésére.

Jelenleg azonban található olyan bejegyzés is, amely etikai kérdéseket is felvet, például



29. ábra: Az MNB megjelenése a Google térképén és egy vélemény

Az MNB nevében az informatikai közösségi csatornákon eljárókra vonatkozó kommunikációs, magatartási, etika szabályok nem térnek el az MNB honlapjának karbantartására, illetve egyéb kommunikációjára vonatkozó szabályoktól.

Az MNB nevében az informatikai közösségi csatornákon eljárók szabályszerű, etikus viselkedését a Kommunikációs és pénzügyi ismeretterjesztési igazgatóság, Kommunikációs osztályvezető ellenőrzi operatíván – dokumentumot erre vonatkozóan nem láttunk. Etikai természetű kérdéses kommunikációs eset az elmúlt 3 évben informatikai vonatkozásban nem került felszínre.

Megállapítás: Hiányzik a közösségi médiák egyedi kommunikációs kihívásaira vonatkozó etikai, szabályozási elvárás, kiemelten olyan kérdések, mint kommentek moderációja, troll⁵⁶⁵ tevékenységek kezelése.

13.4. Etikai kódexek informatikai vonatkozásai

13.4.1. Nemzetközi példák

A rendelkezésünkre álló nemzetközi példák is azt mutatják, hogy – bár egyre sürgetőbb igény lenne rá, ma még kevésbé elterjedt, hogy az etikai kódexek informatikai vonatkozásokat is tartalmazzanak.

A mellékelt táblázat alapján ez a megállapítás még inkább tetten érhető:

	Jegybank	Az etikai kódex kitér-e az IT vonatkozásokra
1	EKB ⁵⁶⁶	☒
2	Banque de France ⁵⁶⁷	☒
3	Bank of England ⁵⁶⁸	☒
4	Banca d'Italia ⁵⁶⁹	☒
5	Sveriges Riksbank ⁵⁷⁰	☒
6	De Nederlandsche Bank ^{571 572}	☒

14. táblázat: Európai jegybankok etikai kódexeinek IT vonatkozásai

Az angol jegybank etikai kódexe⁵⁷³ jó példaként a „Being safe and secure” fejezetben részletesen kitér az etikus működés IT vonatkozásaira. A kódex nagy erénye, hogy az elvárásokat közérthetően, esetek és magatartás minták mentén közli, melynek formája is a jól követhetőségre, egyértelmű kommunikációra törekszik.

Az informatikával kapcsolatos etikai viselkedési normákat a következő alfejezetek mentén tárgyalja:

- Információ kezelés- és védelem
- Információk osztályozása
- Adatvédelmi törvény
- Elektronikus levelezés
- a Bank IT eszközeinek és más forrásainak használata

⁵⁶⁵ „A troll az internetes szlengben olyan személy megnevezése, aki provokatív, ingerlő módon, tárgyhoz nem tartozó üzenetekkel bombáz egy online közösséget (például internetes fórum, chat, blog, levelezőlista), vagy személyes hitbeli meggyőződését ellentmondást nem tűrő, pökhendi erőszakossággal súlykolja, azzal a konkrét szándékkal, hogy más felhasználókból heves reakciókat provokáljon ki, vagy más módon zavarja, lehetetlenítse el a témába vágó eszmecsere.” hu.wikipedia.org/wiki/Troll_(internet)

⁵⁶⁶ https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/oj_joc_2015_093_r_0002_hu_txt.pdf

⁵⁶⁷ https://www.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/06/19/bdf_ethics_code_2016.pdf

⁵⁶⁸ <http://www.bankofengland.co.uk/about/Documents/humanresources/ourcode.pdf>

⁵⁶⁹ https://www.bancaditalia.it/chi-siamo/personale/codice-etico/en_code-staff.pdf?language_id=1

⁵⁷⁰ http://www.riksbank.se/Documents/Riksbanken/Lagar_regler_policy/2017/rb_regl_etiskaregler_170208_eng.pdf

⁵⁷¹ https://www.dnb.nl/en/binaries/Code%20of%20conduct%20DNB_tcm47-144523.pdf?2016092506

⁵⁷² https://www.dnb.nl/en/binaries/Code%20of%20good%20manners%20and%20complaints%20regulation%202010_tcm47-168156.pdf?2017101718

⁵⁷³ Our Code- Our commitment to how we work, ld. előbb

- Fizikai biztonság

A kódex vonatkozó eredeti részeit – annak hasznossága és előre mutató jellege miatt – az alábbiakban közöljük:

Being safe and secure

Being safe and secure

Safety and security are essential to our work – including how we handle information, use the Bank's IT, resources and systems and help ensure safety and security at the Bank's premises or when away from the Bank. We are responsible for the resources entrusted to us in the work we do.



Handling and protecting information

We take decisions for the public good based on a vast amount of information; much is confidential and/or sensitive and concerns or belongs to others.

We all sign a declaration of secrecy when joining the Bank. This requires us to observe the strictest secrecy with respect to information of any kind acquired in the course of our duties relating to the affairs and concerns of the Bank and others with whom we have dealings (for example, the firms that we supervise).

The way we handle information, electronically or in paper form, must reflect its classification and our obligations with respect to different kinds of information (see also **Open and accountable** on record keeping, sharing information within the Bank and disclosing information outside the Bank).

One of the biggest risks around information is where we lose papers, or a laptop or other Bank electronic device, or make an e-mail error sending confidential information to the wrong recipient. In such circumstances, you must immediately report the incident so that the Bank can take mitigating action. Security, ISD, Bankwide Risk and Legal Directorate can all play a role in helping to recover information and mitigate such incidents. You can also consult guidance on what to do and who to contact if such a situation arises, including relevant legal and reputational issues see [here](#).

Classifying information

Our systems and controls for safeguarding information depend upon us classifying and handling it appropriately in accordance with the [Information Classification Scheme User Guide](#). If you handle Bank Secret and Top Secret information, see the [ISD Conduct Policy](#) for additional requirements.

The key requirements include:

- Label documents which are Bank Confidential, Bank Secret or Bank Top Secret with the appropriate classification on each page/sheet, and handle appropriately, reclassifying as necessary.
- When saving to FileSite, save with the appropriate classification and access controls.

We all have a responsibility to protect the Bank's information.



30. ábra: A Bank of England etikai kódexének IT vonatkozásai 1.

Being safe and secure

Data Protection Act

We all have a responsibility to help ensure that the Bank complies with its legal requirements for handling personal data. These are set out in the Data Protection Act 1998 and, from 25 May 2018, the General Data Protection Regulation (GDPR). They include data protection principles to protect individuals when their personal data is handled.

Personal data means any information from which a living individual can be identified, whether directly from the information itself (eg a name, online identifier, location data) or when taken together with any other information. Mishandling personal data can have far-reaching consequences for the Bank, the person whose data it is and – in some circumstances – for us as individuals.

In our daily work at the Bank, we can protect personal data and the rights of individuals by following the data protection principles and:

- remaining aware of the personal data we handle and keeping it appropriately secure;
- reasonably minimising the amount of personal data we generate or hold;
- referring requests from individuals (even staff) about the data the Bank holds about them to the Information Access Team;
- remembering that our own work or communications could be part of a subject access request (ie a request by an individual for a copy of the personal data held about them);
- knowing where to report incidents, or suspected incidents, involving personal data and doing so immediately;
- considering personal data implications of new initiatives;
- completing relevant training, when asked to do so (see [e-learning site](#)).

The Bank has data protection policies and awareness initiatives to ensure that we are aware of our responsibilities and that the personal data the Bank holds is handled safely and securely. Further advice is available from the Bank's Data Protection team in the Information Security Division. Please ensure you are familiar with the information [here](#).

Using e-mail

When we use e-mail, we need to ensure we protect the Bank's information – particularly when e-mailing externally. We need to adhere to the restrictions on disclosing information outside the Bank (see above). Although there are technology safeguards, the only way to avoid mistakes – such as sending information to the wrong person – is to take extra care when sending e-mails externally; double-checking the recipient, attachments and classification.

When you are sending e-mail, remember:

- Do not send Bank Confidential information via e-mail unless the e-mail is classified as such, encrypted and sent to a trusted recipient.
- Do not send Bank information to personal email addresses.
- Inform the recipient of restrictions about onward disclosure.
- Never send Bank Secret or higher classification information by e-mail.

When receiving e-mail, remember it is your responsibility to ensure that you should only open e-mail attachments, click links or respond when you are expecting them or when they are from a known and trusted source. If you are not sure, report it using the 'Suspicious Email' button in Outlook.

You can find out more about [classifying](#) and [encrypting](#) e-mails.

31. ábra: A Bank of England etikai kódexének IT vonatkozásai 2.

Being safe and secure

Using Bank IT and other resources

As a public sector institution funded by the industry we regulate and the people we serve, we are all accountable for using the Bank's resources securely, efficiently and effectively.

As we work with IT on a daily basis, we need to follow these key requirements:

- Only use Bank IT equipment, not our personal equipment, for Bank work.
- Use Bank IT lawfully.
- Do not share, display or reuse passwords.
- Complete 'Cyber-7' and other relevant training, when asked to do so (see [e-learning site](#)).
- Do not alter configurations or security settings on Bank IT equipment, or install unauthorised applications or software.

To find out more on how to use IT safely and securely, please see the [ISD Conduct Policy](#) made under the [ISD Charter](#), particularly on 'IT use' and personally enabled devices. This includes a Monitoring Notice, which sets out the extent to which the Bank may monitor use of its equipment, explaining that you should have a limited expectation of privacy when using it.

We are permitted in certain circumstances to make limited, reasonable personal use of Bank IT resources, but not in a way that would conflict with our work or with the security and integrity of the Bank. If you have a Bank device enabled also for your personal use, please ensure you are familiar with the additional requirements in the 'Working with personally enabled devices' section of the [ISD Conduct Policy](#).

Safety and security at the Bank's premises

The Bank's premises are a safe and secure environment. The Property Procurement and Security Division is responsible for maintaining physical security and health and safety. This also depends on all of us taking responsibility to remain alert to matters that look out of place or may indicate a security risk, informing the Security Division of any concerns.

You support their work by following these requirements:

- You are encouraged to wear your security pass while on site at Bank premises.
- Remove your pass as you leave the premises – including when walking between the Bank premises at Threadneedle Street and Moorgate.
- If you invite visitors to the Bank – follow the [requirements for visitors](#). In particular, ensure your visitors know they must bring acceptable ID with them to be allowed access. Also, ensure they are escorted at all times when on Bank premises. You should feel empowered to challenge any unescorted visitor, and politely escort them to where they should be.
- Maintain a clear desk overnight, locking papers and laptops away. During the day when leaving your desk for a length of time, lock your computer screen and secure confidential information. Always store your token separately.
- Obtain permission from Security before taking any photos within Bank premises. (See also use of social media on posting photos on line).
- Ensure you understand the Bank's health and safety arrangements, and complete the Emergency Procedures awareness training when asked to do so.

We help protect ourselves, colleagues and visitors by reporting promptly any issues or concerns about safety or security (see pages 78–79).

32. ábra: A Bank of England etikai kódexének IT vonatkozásai 3.

13.4.2. MNB

Az MNB etikai kódexét áttanulmányozva szintén megállapítható, hogy az MNB dolgozói számára az etika informatikai vonatkozásaira vonatkozó alapelveket, közösségi média használat során alkalmazandó külön

explicit szabályokat, magatartás elvárásokat sem az Etikai kódexben, sem mellette külön más szabályzatban, utasításban nem ír elő.⁵⁷⁴ Betartásuk kontrollja nem szabályozott, nem dokumentált, de az MNB-től kapott, ezzel kapcsolatos állásfoglalás alapján az elmúlt 3 évben nem volt észlelt eset.

Javaslat: a Bank of England jó példája alapján javasoljuk, hogy az etikai kódex átdolgozásakor az MNB térjen ki az etikus munkahelyi magatartás informatikára vonatkozó alapelveinek, magatartás elvárásainak megfogalmazására.

13.5. Az MNB-dolgozók számára biztosított informatikai szolgáltatások etikai kérdéseinek szabályozása

Az informatikai eszközök szerepe a munkahelyi környezetben a XX. század végén drasztikusan megváltozott. A személyi számítógépek, helyi hálózatok és internet az irodai munkavégzés fő eszközeivé váltak, így az MNB dolgozóinak döntő többsége is dedikált erőforrásokat használ már több mint két évtizede. A munkaeszközök magáncélú felhasználása eredetileg nem került tiltásra, így általános gyakorlattá vált a banki eszközökön végzett privát levelezés, magán dokumentumok kezelése.

Az informatikai eszközök használatát szervezeti szinten az IBSZ szabályozza.⁵⁷⁵

Eszközhazsnálat

A hatályos belső szabályzatok alapján⁵⁷⁶ a létrehozott új, kritikus zóna informatikai eszközeinek magáncélú használata tilos, ezáltal az informatikai rendszeren keresztül történő magáncélú internet használat is tilos. A nem kritikus zóna, a lokális proxy hálózatra kötött számítógépek magáncélú használata engedélyezett, de a web tartalomszűrő az IT biztonsági vagy etikai szempontból problémás oldalak egy részét megszüri, és így a Bank dolgozói számára nem elérhetőek.

Internetes tartalmakhoz való hozzáférés

A technikai kontrollokkal ki nem szűrhető internetes tartalmak olvasása, kezelése az Etikai kódex elvárásaival ellentétes viselkedés utólagos szűrése megtörténhet. A magáncélú használat közben keletkezett dokumentumok, pl. levelezés naplózásán túl történő elemzése, olvasása a levéltitok sértés problémája mellett etikai kérdéssé is vált. Nem találtunk azonban olyan dokumentumot, mely a dolgozó magáncélú tevékenysége során keletkezett információk kezelését tisztázná; erre pl. a munkaszerződés sem tér ki.

Az Interneten elérhető, de tiltott (bármely hatályos magyar jogszabályba ütköző; a Bank érdekeit sértő) tartalmak elérésének megakadályozását, illetve monitorozását az IBF, illetve az INF végzi.

Szoftverhasználat

A jogellenes szoftverhasználat és terjesztés tekintetében fontos körülmény, hogy egyrészt a felhasználók nem tudnak alkalmazásokat telepíteni a gépeikre, így a P2P kommunikációhoz szükséges kliensek nem használhatók, illetve az illegális letöltést biztosító oldalak (pl. piratebay, bithumen, stb.) nem elérhetőek.

Levelezés

A belső vállalati levelezés átirányítása - mint preventív kontroll – a belső szabályzatokban definit tiltásra került. Detektív kontroll tekintetében több alkalmazás is van, melyen utólag nyomon követhető egy-egy átirányítás. A DLP azonnal incidenst generál, ha a szabálynak megfelelő feltöltés vagy átirányítás történt, a

⁵⁷⁴ 2015-1007. elnöki utasítás az etikai vétségek kivizsgálásának rendjéről és az Etikai Bizottság működéséről

⁵⁷⁵ 2016-309. főigazgatói utasítás a Magyar Nemzeti Bank információbiztonsági szabályzatáról (továbbiakban IBSZ)

⁵⁷⁶ Ld. előző hivatkozás

clearswiftben a tracking funkcióban bármikor kikereshető egy-egy külső mail címre történő küldés, illetve a Qradarban bármikor visszakereshető egy-egy továbbküldés.⁵⁷⁷

Az MNB által üzemeltetett informatikai, illetve információbiztonsági eszközök megfigyelő, ellenőrző, szűrő tevékenysége az MNB dolgozói előtt széles körben nem ismertek. A WEB-es elérésekre kategória szűrés mellett technikai szűrés is alkalmazásra került, amely kiegészül egy detektív ATP szűréssel is. A levelezés esetén többszintű SPAM, vírus, ATP, DLP és technikai szűrés együttesen alkotják a szűrési beállításokat.⁵⁷⁸

A biztonsági eszközök, adatszivárgás ellen védő programok, adatgyűjtő, megfigyelői funkciói, s e mellett alkalmazott magánlevelezés megfigyelés, etikailag megkérdőjelezhető gyakorlat, hisz a dolgozók felé megfogalmazott elvárások sokkal általánosabbak, mint a biztonsági eszközök ilyen irányú beállításai lehetnek – a tényleges ellenőrzési szabályok azonban nem publikusak.

A külső kommunikáció, pl. külső ügyfelekkel való elektronikus levelezés etikai szabályait meghatározó dokumentumokat nem találtunk.

Javaslat: Javasoljuk, hogy a dolgozók felé kerüljön transzparens megfogalmazásra minden olyan elvárás, ellenőrzési protokoll, mely a magán levelezés, megfigyelés témakörét érintheti.

Megfigyelés és magánélet

Az internet használat során web szűrés esetén a blokkolt oldalak preventív kontrollokat jelentenek, amelyekről a riportokat trendelemzésre használják. A belső szabályzatokban meghatározott eljárásrend alapján az érintett felhasználó kérheti a kivételkezelést egyes szabályok alól, de ez jellemzően csak a blokkolt oldalak számát csökkenti. A web-es és a mail-es ATP riasztásokat az IBF értékeli ki, és a saját eljárása alapján kezeli az eseteket. A mail-es forgalom esetén a SPAM és vírusos levelekről nem kap sem a feladó, sem a címzett értesítést – kivéve a PFK a SPAM-ekről –; az egyéb blokkolás miatt karanténba került levelekről az MNB-s feladó – kiküldött levél esetén –, illetve címzett – fogadott levél esetén – kap értesítést.⁵⁷⁹ Az értesítés alapján az IBSz-ben meghatározott eljárásrend alapján kérheti a felhasználó a levél karanténkezelését.

13.6. Két példa az MNB, mint a nemzetgazdaság meghatározó szereplője etikus magatartásának megjelenésére

Adatvagyon

Az MNB-PSzÁF integrációt követően az ország pénzügyi szereplőinek adatszolgáltatása során a jegybankban igen jelentős mennyiségű adat koncentrálódik. A rendszeresen bekérendő adatok köre folyamatosan tovább bővül, részletezettsége is nő. Az eseti adatbekérések során az MNB az érintett szereplők informatikai rendszereinek teljes állományát lemásolja. Mindezek eredményeképpen olyan adatvagyon kiépülése történik, melynek nem kívánt felhasználása etikai kérdéseket is felvet.

IT etikai kapcsolattartás/kontroll az MNB tulajdonában lévő leányvállalatokkal

Külön kiemelendőnek tartjuk az MNB informatikai vezetőinek - tevékenységük ellátása során - az MNB (rész)tulajdonában álló társaságokkal való kapcsolatát, kapcsolattartását. Jóllehet az MNB informatikai vezetőinek elsődleges feladata az MNB informatikai kérdéseinek megoldása, az MNB (rész) tulajdonában álló társaságok esetén az informatikai területen a tulajdonosi képviselő támogatását jellemzően megfelelően biztosították. A hiányos informatikai tulajdonosi képviselő a kockázatok reális felmérése, illetve hatékony kezelése mellett etikai kérdéseket is felvet.

⁵⁷⁷ IBSZ

⁵⁷⁸ IBSZ

⁵⁷⁹ IBSZ

14. PROJEKTMENEDZSMENT

A projekt háttere

A 2017. szeptember 29-én meghozott felügyelőbizottsági határozat alapján⁵⁸⁰ az FB Titkárság belső szakértőivel kiegészült külső tanácsadói csapat 2017. október 4-én megkezdte a vizsgálattal kapcsolatos szakértői munkát.

A projekt küldetése

Az MNB etikai szabályozásának és működésének elemzésen és összehasonlításon alapuló, a nemzetközi és hazai ajánlásokat, gyakorlatokat figyelembe vevő objektív, független, magas szakmai színvonalon elvégzett vizsgálata.

Fő cél

annak áttekintése, hogy a Magyar Nemzeti Bank etikai szabályozása és működése - összehasonlítva a más jegy-bankok etikai kódexeiben alkalmazott modellekkel és megoldásokkal is – eleget tesz-e a nemzetközi ajánlásokban megfogalmazott elveknek, igényeknek. Indokolt-e az Etikai Kódex, vagy az azt támogató intézményrendszer felülvizsgálata, modernizálása, és ha igen, milyen kérdésekben.

Részcélok

- Ethos és szabályozás összefüggéseinek jogfilozófiai bemutatása, különös tekintettel a Magyar nemzeti Bankra
- A legújabb nemzetközi ajánlások bemutatása és megfeleltetése az MNB gyakorlatának
- Az EKB és az európai jegybankok (eurozona), a kereskedelmi bankok és a hazai, a pénzügyi szféra működését felügyelő hatóságok etikai szabályrendszerének összehasonlítása. Legjobb gyakorlatok bemutatása, összehasonlítása az MNB vállalatirányítási, etikai szabályozási struktúrájával, etikai kódexével
- A jövő új irányvonalainak bemutatása alapján konstruktív megállapítások és továbblépési, fejlesztési javaslatok megfogalmazása az MNB részére
- Etika az informatikában- globális trendek, európai jegybanki legjobb gyakorlatok és az MNB szabályozásának feltérképezése

Siker kritériumok

A vizsgálat eredményeinek MNB FB általi elfogadása.

Végtermékek

- Az MNB etikai kódexével összefüggésben kezdeményezett vizsgálatát összegző záródokumentum
- A vizsgálatához kapcsolódó elemzések alapját képező háttér anyagok, háttér irodalmak, mellékletek

nyomtatott, papír alapon és elektronikus formában is.

A vizsgálatban részt vevő szakértők

A Dr. Szényei Gábor András által lefolytatott vizsgálatban a többi vizsgálatához hasonlóan a záró dokumentum szakmai tartalmának elkészítésében belső (MNB FB titkárság vezetője és jogi tanácsadó) és külső szakértők vettek részt. A belső tanácsadók feladatai alapvetően a szervezésre, koordinációra, az

⁵⁸⁰ A Magyar Nemzeti Bank Felügyelőbizottságának 35/2017 (III. 31.) sz. határozata alapján a Magyar Nemzeti Bank Etikai Kódexével összefüggésben kezdeményezett vizsgálat lefolytatásához szükséges vizsgálati tervről

MNB által elvárt eljárásrendnek megfelelő dokumentációs rend teljesítésére és a kommunikáció biztosítására terjedtek ki. A külső tanácsadók – akik mindannyian szakterületük kiválóságai- kiválasztásánál a vizsgálatvezető arra törekedett, hogy kompetenciáik biztosítsák a vizsgálat témája által megkívánt széleskörű területi lefedettséget. Ennek értelmében a külső tanácsadók között találunk jogfilozófust, banki compliance-szel foglalkozó szakértőt, jogi szakértőt és tanácsadót.

A tanácsadói megbízások keretei

A tanácsadói tevékenységet a vizsgálatba bevont külső szakértők a következő keretek között és és tartalommal végezték:

	Megbízott	A megbízás tárgya
1		✓ Annak megvizsgálása és megválaszolása, hogy a jog, vagy - egy szervezet esetében - a belső szabályozás rendszere milyen feltételek esetén alkalmas a társadalmi/szervezeti értékek közvetítésére. ✓ Azon értékek feltérképezése, amelyeket az etikus szabályrendszer mindenképp képvisel, valamint hogy ✓ Jog és erkölcs viszonyának elméleti modelljei hogyan jelenhetnek meg a gyakorlati alkalmazás során; ✓ A jog, vagy a belső szabályozás rendszere milyen feltételek esetén alkalmas az erkölcsi/etikai értékek közvetítésére? ✓ Annak tisztázása, hogy melyek azok az értékek, amelyeket egy etikus szabályrendszer mindenképp képvisel, és ezek az elvek hogyan tükröződhetnek pl. egy etikai kódexben, az ahhoz kapcsolódó szabályrendszerben, vagy intézményekben. ✓ Mik a gyakorlati alkalmazás buktatói, korlátai, határai?
2		✓ A nemzetközi szervezetek (többek között: OECD, CBGN/BIS; FSB) témára vonatkozó ajánlásainak feltérképezése ✓ Az etikai kódexek, a szankciórendszer, a kapcsolódó oktatási tevékenység, a vállalati kultúra, az etikus vállalati működés, valamint a reputáció összefüggésrendszerének vizsgálata ✓ központi bankok által alkalmazott megoldások összehasonlításának elvégzése ✓ Az MNB etikai kódexének összehasonlítása a nemzetközi példákkal ✓ A kereskedelmi banki legjobb gyakorlatok ismertetése ✓ Önszabályozások - Corporate Governance Code-ok változásainak feldolgozása ✓ Szakmai minőségbiztosítás

3	Drabos Ügyvédi Iroda	✓ Az MNB irányítási, szabályozási struktúrája, Az etikai kódex és a kapcsolódó szabályozások helye a szabályozási rendszer hierarchiájában ✓ Az MNB Etikai szabályozásának formálódása ✓ Az állami szervekre vonatkozó szabályok és ajánlások áttekintése ✓ Az állami szféra speciális szabályai, megoldásai; Kormánytisztviselői Etikai Kódex, OBA, NAV, ÁSZ, egy-egy minisztérium nyilvánosan elérhető etikai kódexének vizsgálata, ezen etikai kódexek összevetése a hatályos MNB etikai kódexével a szabályozás jelentőségére és szintjére tekintettel ✓ A jogi projekt menedzsmentje ✓ A vizsgálati eredmények megvitatásának összefogása, megállapítások, javaslatok, határozati javaslatok jogi szövegezése ✓ A Záródokumentum elkészítése ✓ A vizsgálatához kapcsolódóan folyamatos tanácsadói, konzultációs részvételi tevékenység
4		✓ A digitális világ által generált változások, ezek kihatása az MNB etikai szabályozásra ✓ Internethasználat, közösségi média, felhőszolgáltatások, külső-belső elektronikus kommunikáció etikai elveinek bemutatása az MNB szemszögéből

A megbízási szerződések minden esetben az aláírás időpontjától kezdődően (mely az egyes szerződések tekintetében különböző lehetett) 2018. január 31-i teljesítést, ill. a vonatkozó FB ülés, a Záródokumentum elfogadásának időpontját írták elő.

A Drabos Ügyvédi Irodának lehetősége volt a feladat teljesítése érdekében alvállalkozók bevonására.

Munkamódszer

- Adat/Dokumentum bekérések

A tanácsadók által a téma szempontjából relevánsnak ítélt dokumentumok, adatok bekérése a teljes munkavégzés során 3 alkalommal.

- Egyéni kutatómunka

A szakértők az elvárt szakmai minőségű és mélységű munka elvégzése érdekében saját erőforrásaik felhasználásával kutatásokat, adatgyűjtéseket végeztek. (elméleti összefoglaló, best practice, desk research)

- Elemzések

Az együttműködés jellemzői

- Jelen vizsgálat keretében a vizsgálatban részt vevő külsős tanácsadók javarészt saját kutatásokat végeztek, kisebb részt igényeltek az MNB-től a témával kapcsolatban belső anyagokat, információkat, illetve a szükséges anyagok nagy része nyilvánosan hozzáférhető volt.
- A vizsgálatban részt vevő területekkel kialakított megbízható munkakapcsolatnak köszönhetően az MNB érintett szakterületei korrekt módon álltak az adatszolgáltatáshoz, a kért anyagok – szinte

kivétel nélkül, egy esetben kisebb csúszással- megfelelő minőségben és időben a tanácsadók rendelkezésére álltak

A projekt ütemezése

A projekt ütemezését a mellékelt táblázat mutatja, de a „Projekt adminisztrációhoz tartozó mellékletek jegyzéke” fejezet 1. sz. melléklete részletesen is tartalmazza.

MNB FB – "ETIKAI KÓDEX VIZSGÁLATA" 2017/2018		Július	Augusztus	Szeptember	Október	November	December	Január	Február	Március	Április
		01.07.2017	01.08.2017	01.09.2017	01.10.2017	01.11.2017	01.12.2017	01.01.2018	01.02.2018	01.03.2018	01.04.2018
1. fázis: Előkészítő szakasz											
Scope megfogalmazása											
Szakértők kiválasztása											
MNB FB halmozottan végezett vizsgálat megkezdéséről											
A vizsgálat scope-ának lebontása, fókuszok, feladatok megfogalmazása, kick off, felelősök											
Szakértői kódex											
A záró dokumentum tartalomjegyzékének elkészítése, módszertan kialakítása											
2. fázis: Tanácsadói szakasz											
2.1 Etikai kódex vizsgálat körébe tartozó információk összegyűjtése											
Család tudatmunka megkezdése											
A vizsgálatához szükséges anyagok meghatározása 1. kör											
Anyagok bekérése az MNB-től											
2.2 Etikai kódex vizsgálat körébe tartozó információk feldolgozása, audit											
A záró dokumentum képeinek és mellékleteinek készítése											
Bekérzett FB rendelkezésre álló dokumentumok áttekintése területenként											
Státusz											
Esetleges hiányzó dokumentációk pótlása, szükség esetén további megkeresések az MNB felé 2. kör											
Bekérzett anyagok áttekintése											
Státusz											
Esetleges hiányzó dokumentációk pótlása, szükség esetén további megkeresések az MNB felé 3. kör											
Bekérzett anyagok áttekintése											
2.3 Záródokumentum elkészítése											
A záró dokumentum elkészült részanyagainak bemutatása (1)											
Megállapítások, javaslatok megfogalmazása területenként (1)											
Státusz											
Korrekciók, kiegészítések (1)											
A záró dokumentum elkészült részanyagainak bemutatása (2)											
Korrekciók, kiegészítések (2)											
Státusz											
A záró dokumentum elkészült részanyagainak véglegesítése területenként											
Megállapítások, javaslatok véglegesítése területenként											
3. fázis: Záró szakasz											
Teljes összefoglaló dokumentum összeállítás és mellékleteinek elkészítése											
Végleges záró dokumentum áttekintése, esetleges korrekciók											
Teljes összefoglaló dokumentum és mellékleteinek leadása											
Vizsgálati anyag eljuttatása az FB-tagok felé											
FB zárt ülés											
Korrekciók, kérések leadogatása											
Sokszorosítás											
Vizsgálati anyag megküldése főigazgató, és érintett alelnököknek, FB tagok részére											
FB-ülés: vizsgálati eredmények megvitatása											

Kapcsolattartás, projekt haladás követése

- Projekt meetingek: Az aktuális feladatok elvégzésének nyomon követése, felmerült problémák megbeszélése érdekében 4 alkalommal került sor projekt meetingre, melyről minden alkalommal státuszjelentés, illetve emlékeztető készült.
- A vizsgálatban részt vevők az eredményesség és a feladat teljesítése céljából a találkozók, a kapcsolattartás egyéb formáit (levelezés, telefon) szükség szerint, rugalmasan alkalmazták.

Projekt dokumentáció

A projekttel kapcsolatban a már korábban érintettek mellett a következő dokumentumok készültek:

- projekt meetingek státusz jelentései („Projekt adminisztrációhoz tartozó mellékletek jegyzéke” fejezet 2. sz. melléklet)
- projekt meetingek emlékeztetői („Projekt adminisztrációhoz tartozó mellékletek jegyzéke” fejezet 3. sz. melléklet)
- MNB felé elküldött, bekérendő anyagok listái, státusz dokumentumai („Projekt adminisztrációhoz tartozó mellékletek jegyzéke” fejezet 4. sz. melléklet)

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: Az MNB etikai kódexének értékelése a szabályozás hatékonysága alapján	170
2. ábra: Az MNB etikai kódexének SWOT-elemzése	171
3. ábra: Az MKK etikai kódexének értékelése a szabályozás hatékonysága szempontjából.....	172
4. ábra: Az MKK etikai kódexének SWOT-elemzése	173
5. ábra: Az ÁSZ etikai alapelveinek értékelése a szabályozás hatékonysága szempontjából	174
6. ábra: Az ÁSZ etikai alapértékei	174
7. ábra: Az ÁSZ-alapelvek SWOT-elemzése	175
8. ábra: A GVH etikai szabályzatának értékelése a szabályozás hatékonysága szempontjából.....	176
9. ábra: A GVH-Szabályzat SWOT-elemzése	177
10. ábra: A NAV-kódex értékelése a szabályozás hatékonysága szempontjából	178
11. ábra: A NAV-kódex SWOT-elemzése	178
12. ábra: A Bank of England Facebook oldalán található olvasói hozzászólások	240
13. ábra: Banca d' Italia honlapján már egy részlet is látszódik a közösségi médiából.....	240
14. ábra: Német jegybank Facebook netikett	241
15. ábra: a FED honlapot elhagyási figyelmeztetés.....	242
16. ábra: Az Állami Számvevőszék honlapjáról elérhető Pénzügyi Szemle Facebook oldala.....	243
17. ábra: Facebook, nem hivatalos MNB oldal.....	244
18. ábra: egy bejegyzés a Facebook nem hivatalos MNB oldaláról	245
19. ábra: MNB honlapja.....	246
20. ábra: MNB-honlap regisztráció 1.....	247
21. ábra: MNB-honlap regisztráció 2.....	247
22. ábra: MNB honlap szavazás.....	248
23. ábra: Adatvédelmi "süti" tájékoztató	249
24. ábra: Példa az MNB honlapjának tevékenysége egy böngészés során	249
25. ábra: Facebook, hivatalos MNB-oldal.....	250
26. ábra: Egy hozzászólás az MNB hivatalos Facebook oldalán	251
27. ábra: az MNB hivatalos Youtube oldala	252
28. ábra: Az MNB hivatalos LinkedIn oldala	252
29. ábra: Az MNB megjelenése a Google térképén és egy vélemény	253
30. ábra: A Bank of England etikai kódexének IT vonatkozásai 1.....	255

31. ábra: A Bank of England etikai kódexének IT vonatkozásai 2.....	256
32. ábra: A Bank of England etikai kódexének IT vonatkozásai 3.....	257

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Javaslatok megoszlása az elmozdulás megközelítése szerint.....	69
2. táblázat: Javaslatok megoszlása a szervezeti összetevők/területek szerint	69
3. táblázat: Egyes központi bankok etika kódexeinek összehasonlítása	143
4. táblázat: Az MNB és a pénzügyi szféra működését felügyelő hatóságok etikai szabályrendszerének összehasonlítási szempontjai a.)	167
5. táblázat: Az MNB és a pénzügyi szféra működését felügyelő hatóságok etikai szabályrendszerének összehasonlítási szempontjai b.)	167
6. táblázat: Az MNB és a pénzügyi szféra működését felügyelő hatóságok etikai szabályrendszerének összehasonlítási szempontjai c.)	167
7. táblázat: Az MNB és a pénzügyi szféra működését felügyelő hatóságok etikai szabályrendszerének összehasonlítási szempontjai d.)	168
8. táblázat: Az MNB és a pénzügyi szféra működését felügyelő hatóságok etikai szabályrendszerének összehasonlítási szempontjai f.	168
9. táblázat: Az MNB és az elemzett 4 közigazgatási hatóság etikai kódexének összehasonlítása	210
10. táblázat: Az MNB és a 4 kiválasztott közigazgatási hatóság etikai kódexeivel kapcsolatos megállapítások összefoglalása	213
11. táblázat: Az egyes nemzetközi pénzügyi szervezetek közösségi médiahasználatai	238
12. táblázat: Az egyes európai jegybankok és az MNB közösségi médiahasználatai	239
13. táblázat: A pénzügyi szféra működésében meghatározó szerepet játszó szervezetek közösségi média megjelenései.....	243
14. táblázat: Európai jegybankok etikai kódexeinek IT vonatkozásai	254

IRODALOMJEGYZÉK

2. FEJEZET: ETHOS ÉS SZABÁLYOZÁS

Felhasznált háttér irodalom

Frivaldszky János: Jogfilozófiai összefoglaló a Magyar Nemzeti Bank etikai kódexének értékeléséről, 2018. január 31.

A tanulmányban hivatkozott irodalom, források, jogforrások

Pulay Gyula: Integritásközpontú vezetés. In Bábosik Mária (szerk.): Vezetés a közjó szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment. Állami Számvevőszék, Budapest, Typotex Kiadó. 2017,

Csehi Zoltán: A magánjogi alapítvány. Budapest, Gondolat, 2006,

Korencsi Attila–Lakatos Melinda–Pulai György: A monetáris finanszírozás tilalmára vonatkozó szabályozás – kötelezettségek és lehetőségek. MNB-SZEMLE, Különszám, 2013. OKTÓBER.

<https://www.mnb.hu/letoltes/korencsi.pdf>

Mario Draghi 2016. június 14.-i keltezésű levele Molnár Csabához (Member of the European Parliament)

https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/160615letter_molnar.en.pdf

<http://www.pallasalapitvanyok.hu/hirek/v/a-pallas-athene-alapitvanyok-aktivan-leptek-allampapir-portfoliojuk-leepitese-erdekeben/>

Frivaldszky János: A jogfilozófia alapvető kérdései és elemei. Budapest, Szent István Társulat, 2016,

Richard Hagedoorn, Melanie Hermus: Integrity in public administration. Responsibilities of the Minister of the Interior and Kingdom Relations. In Leo Huberts, Alain Hoekstra (szerk.): Integrity management in the public sector. The Dutch approach. B I O S, The Hague, 2016,

<https://www.government.nl/binaries/government/documents/reports/2016/01/18/integrity-management-in-the-public-sector-the-dutch-approach/bios-2015-integrity-management-in-the-public-sector-the-dutch-approach.pdf>

Klotz Péter: Az integritás-szemlélet lehetőségei a korrupció elleni fellépésben, különös tekintettel a munkaköri kockázatok elemzésére. Doktori (PhD) értekezés, NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola, Budapest, 2017. <https://akk.uni-nke.hu/document/akk-uni-nke-hu/klotz-peter-doktori-ertekezes.original.pdf>

Kocziszky György: Közpénzügyek etikája. In Bábosik Mária (szerk.): Vezetés a közjó szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment. Állami Számvevőszék, Budapest, Typotex Kiadó. 2017,

Daniel Mminele: Ethics in finance and financial markets. Address by Mr Daniel Mminele, Deputy Governor of the South African Reserve Bank, to the South African Chapter of ACI – The Financial Markets Association, Johannesburg, 28 October 2014.

[https://www.resbank.co.za/Lists/Speeches/Attachments/421/ACI%20Speech%20281014%20\(2\).pdf](https://www.resbank.co.za/Lists/Speeches/Attachments/421/ACI%20Speech%20281014%20(2).pdf)

https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Standardartikel/Tasks/Monetary_policy/monetary_policy.html

https://www.bundesbank.de/Navigation/EN/Tasks/Monetary_policy/monetary_policy.html

https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Lebenslaeufe/weidmann_jens.html

Magyar Nemzeti Bank: Jegybanki vezetők – háttéranyag. 2015. április 2.

<file:///C:/Dokumentumok/jegybanki-vezetok.pdf>

Different views on the Deutsche Bundesbank - Academic and political voices.

https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Standardartikel/Topics/2012_08_01_55_years_different_views_deutsche_bundesbank_academic_and_political_voices.html

Botrány az osztrák jegybanknál – Milliókat tehettek zsebre. 2011. 11. 07.

<https://www.vg.hu/penzugy/botrany-az-osztrak-jegybanknal-milliokat-tehettek-zsebre-361754/>

Az osztrák jegybank volt vezetői is korrupciós gyanúba keveredtek. 2011. november. 28.

http://hvg.hu/vilag/20111128_korrupcio_osztrak_bankjegynyomda

Klicsu László: 17. fejezet – Közpénzügyek In: Trócsányi László, Schanda Balázs (szerk.): Bevezetés az alkotmányjogba; Az Alaptörvény és Magyarország alkotmányos intézményei. Budapest, HVG-ORAC, 2014,

http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/2011_0001_548_Alkotmanyjog/ch17s03.html

Manipulációs botrányba keveredhetett az angol jegybank. 2017. 04. 10.

<https://www.vg.hu/gazdasag/manipulacios-botranyba-keveredhetett-az-angol-jegybank-486796/>

<https://www.dnb.nl/en/about-dnb/duties/index.jsp>

<https://www.dnb.nl/en/about-dnb/organisation/integriteit/>

Megtalálták a svájci botrány kiszivárogtatóját. 2012. január 4.

<https://www.portfolio.hu/finanszirozas/alapkezelok/megtalaltak-a-svajci-botrany-kiszivarogtatojat.160847.html>

<https://www.google.hu/amp/s/www.portfolio.hu/deviza-kotveny/deviza/erik-a-botrany-gyanuba-keveredett-a-svajci-jegybankelnok-felesege.160560.html%3famp>

Argentín jegybanki spekuláció miatt felelhetnek. 2016. május 14. <https://mno.hu/kulfold/argentin-jegybanki-spekulacio-miatt-felelhetnek-1342365>

Weidmann: Sound public finances shield monetary policy. Hamburg 08.09.2017.

https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Topics/2017/2017_09_08_weidmann_senatsempfang_hamburg.html

Frivaldszky János: A pénzügyi válságból a klasszikus természetjogi elvek újbóli érvényesülése felé In Baritz Sarolta Laura, Dabóczy Gergely (szerk.): Emberközpontú gazdaság: A Keresztény Társadalmi Elvek a Gazdaságban (KETEG) képzés szakkönyve. Budapest, KETEG Oikonomia Kutató Intézet Alapítvány, 2016. 272-327. o.

Frivaldszky János: Tanulmányok a jog erkölcsi alapjairól: emberi méltóság, szabad vasárnap, uzsora, pénzügyi világválság. Budapest, Pázmány Press, 2015. (Tanulmányok 30)

<http://frivaldszkyjanos.hu/wp-content/uploads/2015/12/Tanulmanyok-a-jog-erkolcsi-alapjairol.pdf>

http://www.parlament.hu/aktual/2011_xcii/index/ellenorzes/ogy_besz_jel_taj_szervek

http://www.parlament.hu/felszolalasok-keresese?p_auth=ECUrU74Z&p_p_id=pairproxy_WAR_pairproxyportlet_INSTANCE_9xd2Wc9jP4z8&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&pairproxy_WAR_pairproxyportlet_INSTANCE_9xd2Wc9jP4z8_pairAction=%2Finternet%2Fcpql%2Fogy_naplo.naplo_fszoveg%23Fp_ckl%3D40%26p_query%3D139_112%2C139_236%2C139_240%2C248_64%2C%26p_szoveg%3DMatolcsy%2520gy%C3%B6rgy%2520and%2520Alap%C3%ADtv%C3%A1ny%26p_stilus%3D

<http://nol.hu/belfold/orban-velunk-uzeni-matolcsy-vedett-1613055>

Lessons from international corporate governance standards: the ethical perspective in corporate governance. Presentation by Malcolm D Knight General Manager of the BIS, at the 2nd Islamic Financial Services Board Summit, Doha, Qatar 24 May 2005. <https://www.bis.org/speeches/sp050524.htm>

Mario Draghi 2016. április 18-i levele Molnár Csabához (Member of the European Parliament).

https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/160422letter_molnar.en.pdf

<https://www.asz.hu/sajtokozlemenyek/asz-tanulmanysorozat-a-jo-kormanyzasrol>

<https://www.asz.hu/hu/a-jo-kormanyzas-epitokovei>

Horváth M. Tamás: Közmenedzsment. Budapest, Pécs, Dialóg Campus, 2010.

<http://www.pallasalapitvanyok.hu/data/downloads/2017/05/15/05.-Mell%C3%A9klet-PADA-Alap%C3%ADtv%C3%B3-Okirat-2016.1.25.pdf>

<http://www.pallasalapitvanyok.hu/data/downloads/2017/05/15/05.-Melléklet-PADA-Alapító-Okirat-2016.1.25.pdf>

<http://www.pallasalapitvanyok.hu/>

Győri Zsuzsanna: CSR-on innen és túl. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest, 2010, http://phd.lib.uni-corvinus.hu/552/1/gyori_zsuzsanna.pdf

Szegedi Krisztina: Társadalmi felelősségvállalás. In Bábosik Mária (szerk.): Vezetés a közjó szolgálatában – Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment. Állami Számvevőszék, Budapest, Typotex Kiadó. 2017, 191-217. o.

Frivaldszky János: Az állami szuverenitás problematikájának érvénytelenítése: (Good) Governance avagy mi a jó kormányzás és a helyes hatalomgyakorlás? In: Takács Péter (szerk.): Az állam szuverenitása. Eszmény és/vagy valóság: Interdiszciplináris megközelítések. Budapest; Győr, Gondolat Kiadó, MTA TK Jogi Tudományi Intézet, SZE DFK, 2015, 409-421. o.

Stuart C. Gilman: ETHICS CODES AND CODES OF CONDUCT AS TOOLS FOR PROMOTING AN ETHICAL AND PROFESSIONAL PUBLIC SERVICE: Comparative Successes and Lessons. Prepared for the PREM, the World Bank Washington, DC Winter 2005, <http://www.oecd.org/mena/governance/35521418.pdf>

Organisation for Economic Co-operation and Development: Public Management Occasional Papers, No. 14, ETHICS IN THE PUBLIC SERVICE Current Issues and Practice. 1996.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.8759&rep=rep1&type=pdf>

Organisation for Economic Co-operation and Development: Trust in Government Ethics Measures in OECD Countries, 2000. <https://www.oecd.org/gov/ethics/48994450.pdf>

DNB: Supervision of behaviour and culture: Foundations, practice and future developments, DNB, Amsterdam, 2015.

[file:///C:/Users/W7User/Downloads/Supervision%20of%20Behaviour%20and%20Culture_tcm46-334417%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/W7User/Downloads/Supervision%20of%20Behaviour%20and%20Culture_tcm46-334417%20(2).pdf)

<https://www.dnb.nl/en/about-dnb/organisation/integriteit/>

Bokor Csilla – Lányi Bence – Tapaszi Attila: A német bankrendszer három pillére. Hitelintézeti Szemle, 14. évf., Különszám, 2015. november, <http://www.hitelintezetiszemle.hu/letoltes/13-bokor-lanyi-tapaszi.pdf>

Nagy Viktor: Sorra dőlnek ki a csontvázak, a világ egyik legmocskosabb bankja a Deutsche Bank, 2016. október 11. <https://www.portfolio.hu/finanszirozas/bankok/sorra-dolnek-ki-a-csontvazak-a-vilag-egyik-legmocskosabb-bankja-a-deutsche-bank.238515.html>

Veres Zoltán: Néhány etikai és jogi megfontolás a short selling ügyletek kapcsán. Különös tekintettel az aranszabály és a iustitia commutativa követelményére. Iustum Aequum Salutare, VII. 2011/4. 161–181. <http://ias.jak.ppke.hu/hir/ias/20114sz/09.pdf>

Nem akárhogy kér bocsánatot a Deutsche Bank az emberektől, 2017. február 6.

<https://www.portfolio.hu/short/nem-akarhogy-ker-bocsanatot-a-deutsche-bank-az-emberektol.4.243599.html>

Frivaldszky János: Jó kormányzás a neokonzervatív/neoliberális korszak után: a közjóra irányuló szubszidiárius-relacionális kormányzás felé. IUSTUM AEQUUM SALUTARE, IX, 2013/2. 21-82. o.

Frivaldszky János: L'antropologia e i principi del buon governo. TEORIA E CRITICA DELLA REGOLAZIONE SOCIALE, 2012/1, 1-26. o.

Gyulavári Tamás - Kun Attila: A munkáltatói szabályzat az új Munka Törvénykönyvében.

<https://jak.ppke.hu/uploads/articles/12417/file/A%20munk%C3%A1ltat%C3%B3i%20szab%C3%A1lyzat.pdf>

Megjelent továbbá: Gyulavári Tamás, Kun Attila: A munkáltatói szabályzat az új munka törvénykönyvében MAGYAR JOG/9, 2013, 556-567. o.

Aquinói Szent Tamás: Sum. Theol., I-II,

Reginaldo M. Pizzorni: Il fondamento etico-religioso del diritto secondo San Tommaso D'Aquino. Milano, Massimo ed., 1989,

Ottavio De Bertolis: Il diritto in San Tommaso D'Aquino. Torino: G. Giappichelli Editore, 2000,

Alessandro Passerin D'Entrèves: La Dottrina del diritto naturale. Milano, Edizioni di Comunità, 1980,

Giuseppe Graneris: L'amoralità della legge giuridica di fronte alla dottrina di San Tommaso. Rivista di Filosofia Neoscolastica, XXXVIII (1946), 1-25. o.

Szent Ágoston: A szabad akaratról. In Szent Ágoston: A boldog életről, a szabad akaratról. Budapest, Európa Könyvkiadó, 1989,

Gabriel Chalmeta: La giustizia politica in Tommaso D'Aquino, un'interpretazione di bene comune politico. Roma, Armando Editore, 2000,

Aquinói Szent Tamás: Commento alla politica di Aristotele, Bologna, ESD, 1996,

Arisztotelész: Politika

Molnár Péter: Amicitia Politica, A társadalom politikai kohéziójának vázlata Aquinói Szent Tamásnál.

Magyar Filozófiai Szemle, (1997) 1-2. 173-187. o.

http://mkk.org.hu/sites/default/files/16_2017_MKK_OK%C3%B6zgy_hat%C3%A1rozat_Hivat%C3%A1setikai_K%C3%B3dex_m%C3%B3dos%C3%ADt%C3%A1s_elfogad%C3%A1s%C3%A1r%C3%B3l.pdf

http://mkk.org.hu/sites/default/files/Alapszab%C3%A1ly_20180101.pdf

Gajdusczek György: Rendnek lennie kellene. Tények és elemzések a közigazgatás ellenőrzési és bírságolási tevékenységéről. Budapest, KSzK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, 2008.

Csink Lóránt – Mayer Annamária: Variációk a szabályozásra. Önszabályozás, társszabályozás és szabályozó hatóság a médiajogban. Budapest, Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság Médiatanács Médiatudományi Intézete, 2012, <http://mtmi.hu/dokumentum/310/MK3.pdf>

Petrovics Zoltán: A közszolgálati tisztviselői jogviszony megszűnése és megszüntetése. In Kártyás Gábor (szerk.): Bevezetés a közszolgálati munkajogba. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, ELTE, 2015,

Takács Gábor: A közszolgálati munkajog felelősségi rendszere. In Kártyás Gábor (szerk.): Bevezetés a közszolgálati munkajogba. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, ELTE, 2015,

Sántha György, Klotz Péter: Nemzeti Köszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet, Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tantárgyhoz, „Integritás tanácsadó” szakirányú továbbképzési szak „Szervezetigazgatás, szervezetfejlesztés, integritás” modul, Budapest, 2013. június, http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/7/de/b0000/Klotz%20P%C3%A9ter_S%C3%A1ntha%20Gy%C3%B6rgy_Integrit%C3%A1smenedzsment_tananyag.pdf

Gerencsér Balázs Szabolcs: A közszolgálati etika új kihívásai. In Szigeti Szabolcs, Frivaldszky János (szerk.): A jó kormányzásról: Elmélet és kihívások. Budapest, L'Harmattan, (Jezsuita könyvek. Agóra; 12.) 2012. 295-328. o.

Köszolgálati Szakszervezetek Szövetsége: ETIKA A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSBAN: AKTUÁLIS KÉRDÉSEK ÉS GYAKORLAT. <http://www.kszs.org.hu/archiv/etika.html>

Jogforrások

1949. évi XX. törvény A Magyar Köztársaság Alkotmánya.

<http://alkotmany.hu/alkotmanyok/hatalyos/hatalyosalkotmany.pdf>

Magyarország Alaptörvénye, (2011. április 25.)

https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100425.ATV

2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről

https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300005.TV

2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről.

https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100199.TV

2013. évi CXXXIX. törvény a Magyar Nemzeti Bankról

https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300139.TV

2010. évi XLIII. törvény a központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról.

https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1000043.TV

8/2016. (IV. 6.) AB határozat az Országgyűlés 2016. március 1-jei ülésnapján elfogadott, a Magyar Nemzeti Bankról szóló 2013. évi CXXXIX. törvény módosításáról szóló ki nem hirdetett törvény 4. §-ának a Magyar Nemzeti Bankról szóló 2013. évi CXXXIX. törvény 162. § (4) és (7) bekezdéseit megállapító rendelkezései alaptörvény-ellenességének megállapításáról.

<http://public.mkab.hu/dev/dontesek.nsf/0/0E2BE7972D40CA0DC1257F710051F921?OpenDocument>

Jegyzőkönyv a Központi Bankok Európai Rendszere és az Európai Központi Bank Alapokmányáról. 14.2. Az Amszterdami Szerződéssel (HL C 340., 1997.11.10., 1. o.), a Nizzai Szerződéssel (HL C 80., 2001.3.10., 1. o.), a 2003/223/EK tanácsi határozattal (HL L 83., 2003.4.1., 66. o.) és a Cseh Köztársaság, az Észt Köztársaság, a Ciprusi Köztársaság, a Lett Köztársaság, a Litván Köztársaság, a Magyar Köztársaság, a Máltai Köztársaság, a Lengyel Köztársaság, a Szlovén Köztársaság és a Szlovák Köztársaság csatlakozásának feltételeiről, valamint az Európai Unió alapját képező szerződések kiigazításáról szóló okmánnyal (HL L 236., 2003.9.23., 33. o.) módosított, az Európai Közösséget létrehozó szerződéshez csatolt jegyzőkönyv (HL C 191., 1992.7.29., 68. o.) – nem hivatalos, összevont változat.

https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/hu_statute_2.pdf

Pallas Athéné Domus Animae Alapítvány Alapító Okirata, 2016, január 25.

http://www.pallasalapitvanyok.hu/alapitvanyok/pada-kozerdeku-adatok?c=1&teaser_tag=pada

Szabályzatok, határozatok, utasítások, alapokmány, etikai és magatartási kódexek

2015-1007. elnöki utasítás az etikai vétségek kivizsgálásának rendjéről és az Etikai Bizottság működéséről. 2015. november 3.

MKK Országos Közgyűlés határozatai, <http://mkk.org.hu/dokumentumok>

Code of conduct for the members of the Executive Board of the Deutsche Bundesbank, https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Downloads/Bundesbank/Organisation/code_of_conduct.pdf?blob=publicationFile

Függetlenség és felelősség. A Magyar Nemzeti Bank Alapokmánya. 2014. május.

<https://www.mnb.hu/letoltes/a-magyar-nemzeti-bank-alapokmánya-1.pdf>

Magyar Nemzeti Bank Etikai Kódexe, 2014. <https://www.mnb.hu/letoltes/mnb-etikai-kodex.pdf>

Magyar Nemzeti Bank Etikai Kódexe, 2016. július 1.

CODE OF CONDUCT OF THE NATIONAL BANK OF BELGIUM (unofficial translation)

https://www.nbb.be/doc/ts/enterprise/juridisch/e/governance/deont_code_en.pdf

DE NEDERLANDSCHE BANK N.V. Code of Good Manners and Complaints Regulation, Good manners at DNB: how to behave and how not to behave?

https://www.dnb.nl/en/binaries/Code%20of%20good%20manners%20and%20complaints%20regulation%202010_tcm47-168156.pdf?2017101718

Bank of England: Senior Managers Regime. December 2017

<https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/about/human-resources/smr.pdf>

Bank of England: Our Code, Our commitment to how we work. (September 2017.)

<https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/about/human-resources/ourcode.pdf>

Banque de France: CODE OF ETHICS, 1 June 2016,

https://www.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/06/19/bdf_ethics_code_2016.pdf

Spanyolország: „Code of Good Governance”: „AGREEMENT APPROVING THE CODE OF GOOD GOVERNANCE OF THE MEMBERS OF GOVERNMENT AND THE SENIOR OFFICIALS OF THE GENERAL STATE ADMINISTRATION”

<http://www.oecd.org/mena/governance/35521364.pdf>

Írország kormányának „Cabinet Handbook”-ja:

<http://www.oecd.org/mena/governance/35527000.pdf>

Code of Conduct for Staff of the Oesterreichische Nationalbank (OeNB)

https://www.oenb.at/dam/jcr:157bcb96-4c24-4b7c-ba03-c192075373c4/Code%20of%20Conduct_EN.pdf

Sanzioni e responsabilità del personale dirigente. Codice disciplinare. CCNL 2006-2009 Personale Dirigente Area 1, 12 febbraio 2010.

melléklete: Codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni.

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_17_1_1.page

Jelentések, tájékoztatók

MNB Felügyelőbizottsági jelentés, 2015. július – 2016. május Y/11020. <https://www.mnb.hu/letoltes/fb-eves-jelentes-2016-digitalis.pdf>

Vizsgálati jelentés a Magyar Nemzeti Bank ingatlan-stratégiájának és a 2013-2015-ben lebonyolított ingatlan-vásárlásainak ellenőrzéséről. A független szakértők közreműködésével végzett vizsgálatot vezette, a jelentést készítette dr. Nyikos László FB-tag. Budapest, 2017. január.

<https://www.mnb.hu/letoltes/ingatlanstrategia-vizsgalati-jelentes-vegleges-honlapra.pdf>

A Magyar Nemzeti Bank alapítványi tevékenységének vizsgálata. Madarász László MNB FB tag vezette bizottság jelentése. 2016. 09. 27.

<https://www.mnb.hu/letoltes/alapitvanyrendeles-vizsgalat-160927-vegleges-osszefoglalo.pdf>

Állami Számvevőszék: Jelentés. A Magyar Nemzeti Bank működése szabályszerűségének ellenőrzése. 2017.07.11.

<https://asz.hu/storage/files/files/jelentes/2017/17114.pdf?ctid=1125>

Állami Számvevőszék: Tájékoztató az Állami Számvevőszék 2014. évi szakmai tevékenységéről és beszámoló az intézmény működéséről az Országgyűlés részére. 2015. május,

<https://asz.hu/storage/files/files/%C3%96sszes%20jelent%C3%A9s/2014/4745j000.pdf?ctid=271>

Európai Központi Bank, Éves Jelentés 2014, <https://www.mnb.hu/letoltes/ar2014-hu-2.pdf>

Európai Központi Bank, Éves jelentés 2015, <https://www.mnb.hu/letoltes/ar2015-hu.pdf>

Európai Központi Bank, Éves jelentés 2016, <https://www.mnb.hu/letoltes/ar2016-hu.pdf>

6-7. FEJEZET: NEMZETKÖZI ELVÁRÁSOK ÉRVÉNYESÜLÉSE A MAGYAR NEMZETI BANK ÁLTAL ALKALMAZOTT MODELLEN és AZ ETIKUS MŰKÖDÉS INTÉZMÉNYRENDSZERE

G30

The Group of Thirty (2015): Banking Conduct and Culture - A Call for Sustained and Comprehensive Reform; Group of Thirty, Washington D.C., July 2015

http://group30.org/images/uploads/publications/G30_BankingConductandCulture.pdf

The Group of Thirty (2012): Toward Effective Governance of Financial Institutions; 2012

http://group30.org/images/uploads/publications/G30_TowardEffectiveGovernance.pdf

The Group of Thirty (2013): A New Paradigm Financial Institution Boards and Supervisors. Group of Thirty, Washington D.C., October, 2013

http://group30.org/images/uploads/publications/G30_NewParadigm.pdf

OECD

OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris.

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>

OECD (2009): Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages JUNE 2009

<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/43056196.pdf>

OECD (2010) Corporate Governance and the Financial Crisis Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles

<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/44679170.pdf>

Business Ethics and OECD Principles: What can be done to avoid another crisis, remarks by Angel Gurría, OECD Secretary –General, delivered at the EBEF, 2009

<http://www.oecd.org/economy/businessethicsandoecdprincipleswhatcanbedonetoavoidanothercrisis.htm>

BIS

Basel Committee on Banking Supervision (2015): Corporate governance principles for banks, Guidelines; July 2015

<http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>

BCBS (2010): Principles for enhancing corporate governance, October 2010, BIS

<https://www.bis.org/publ/bcbs176.pdf>

BCBS(2012): The internal audit function in banks, 2012. <https://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf>

BCBS: Enhancing bank transparency, Public disclosure and supervisory information that promote safety and soundness in banking systems, September, 1998 <https://www.bis.org/publ/bcbs41.pdf>

FSB

Financial Stability Board: Thematic Review on Corporate Governance; 2017 <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/Thematic-Review-on-Corporate-Governance.pdf>

Financial Stability Board: Stocktake of efforts to strengthen governance frameworks to mitigate misconduct risks; 2017 <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/WGGF-Phase-1-report-and-recommendations-for-Phase-2.pdf>

Financial Stability Board: Thematic review on risk governance, 2013 http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_130212.pdf

(Financial Stability Board: Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture, 2014 <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf>)

(FSB: Principles of an Effective Risk Appetite Framework, November, 2013. http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_131118.pdf)

(FSB: Principles for Sound Compensation Practices, September, 2009 . http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_0904b.pdf)

De Nederlandsche Bank: Supervision of Behavior and Culture; 2015

http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_0904b.pdf)

Financial Reporting Council: Corporate Culture and the Role Of Boards; July 2016

<https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Corporate-Culture-and-the-Role-of-Boards-Report-o.pdf>

8. FEJEZET

Bank for International Settlements: Issues in the Governance of Central Banks; May, 2009

<http://www.bis.org/publ/othp04.pdf>

Atila Arda: Legal Governance, Risk Management, and Compliance in Central Banks c. előadás. November 2014, International Monetary Fund <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/922d8006-f7e2-4ca4-bb6e-8bbb4450dbad/atilla-arda.pdf?MOD=AJPERES>

Ashraf Khan: Central Bank Governance and the Role of Nonfinancial Risk Management IMF Working Paper, WP/16/34 <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp1634.pdf> (2018.01.22.)

9. FEJEZET

BCBS (2005): Compliance and the compliance function in banks, April, 2005

<https://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf> (2018.01.22.)

Európai Központi Bank

European Central Bank: The Ethics Framework of the ECB (2015/C 204/04)

<https://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf> (2018.01.22.)

Guideline 2015/855 of the European Central Bank of 12 March 2015 laying down the principles of a Eurosystem Ethics Framework

https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/oj_jol_2015_135_r_0006_en_txt.pdf (2018.01.22.)

ECB: Eurosystem Ethics Framework Implementation Practices, 12 March 2015

https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/additional_info_final_implementation_practices_eurosystem_ethics_framework_final.pdf (2018.01.22.)

Etikai kódexek angol nyelven

Ausztria - Oesterreichische Nationalbank

https://www.oenb.at/dam/jcr:157bcb96-4c24-4b7c-ba03-c192075373c4/Code%20of%20Conduct_EN.pdf

Belgium - Nationale Bank van België/Banque nationale de Belgique

https://www.nbb.be/doc/ts/enterprise/juridisch/e/governance/deont_code_en.pdf

Finnország - Suomen Pankki/Bank of Finland

<https://www.suomenpankki.fi/en/bank-of-finland/organization/ethical-rules-of-conduct-for-the-bank-of-finland>

Franciaország - Banque de France

https://www.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/06/19/bdf_ethics_code_2016.pdf

Hollandia - De Nederlandsche Bank

https://www.dnb.nl/en/binaries/Code%20of%20conduct%20DNB_tcm47-144523.pdf?2016092506

https://www.dnb.nl/en/binaries/Code%20of%20good%20manners%20and%20complaints%20regulation%202010_tcm47-168156.pdf?2017101718

Írország - Banc Ceannais na hÉireann / Central Bank of Ireland

<https://www.centralbank.ie/docs/default-source/careers/policies/code-of-ethics-behaviour.pdf?sfvrsn=4>

Luxemburg - Banque Centrale du Luxembourg

http://www.bcl.lu/fr/apropos/organisation/corporate_governance/Code-de-conduite/Code-de-conduite-version-2017-VI.pdf **(francia)**

Málta - Central Bank of Malta

<https://www.centralbankmalta.org/file.aspx?f=1003>

Németország - Deutsche Bundesbank

https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Downloads/Bundesbank/Organisation/code_of_conduct.pdf?__blob=publicationFile

Olaszország - Banca d'Italia

https://www.bancaditalia.it/chi-siamo/personale/codice-etico/en_code-staff.pdf?language_id=1

Portugália - Banco de Portugal

<https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/codigoconduta-en.pdf>

Szlovénia - Banka Slovenije

<https://www.bsi.si/library/includes/datoteka.asp?Datotekaid=4556>

Euro zónán kívül:

Egyesült Királyság - Bank of England

<https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/about/human-resources/ourcode.pdf>

Svédország - Sveriges Riksbank

http://www.riksbank.se/Documents/Riksbanken/Lagar_regler_policy/2017/rb_regl_etiskaregler_170208_eng.pdf

A folyamatban lévő az MNB etikai kódexét érintő vizsgálat vonatkozó részére adott válaszok(*Etikai kódex vizsgálat - 2.kör 2017. nov. 29. - Etikus működés - Bekérendő információk*)

10. FEJEZET

Jeffrey M. Kaplan: Semi-Tough: A Short History of Compliance and Ethics Program Law Presented on May 16, 2012. <http://conflictofinterestblog.com/wp-content/uploads/2012/06/Rand-Kaplan-White-Paper-post-publication4.pdf>

Federal Sentencing Guidelines for Organizations (FSGO), 1991

<https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/training/organizational-guidelines/selected-articles/Murphy1.pdf>

Murphy, Diana E.: The Federal Sentencing Guidelines for Organisations: A Decade for Promoting Compliance and Ethics, Iowa Law Review, 2002 pp. 697-719

<https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/training/organizational-guidelines/selected-articles/Murphy1.pdf>

MBSZ

Magyar Bankszövetség: Magatartási Kódex a pénzügyi szervezetek ügyfelekkel és partnereikkel szembeni magatartásáról http://www.bankszovetseg.hu/Content/alapdokumentumok/Magatartasi-Kodex_20151021_Honlapra.pdf

Magyar Bankszövetség: A compliance (megfelelőség biztosítási) funkció működtetésének legjobb gyakorlata (Best Practice Kódex) 2017.

http://www.bankszovetseg.hu/Content/alapdokumentumok/6_melleklet_Compliance_Best_Practice_Kodex_HUN.pdf

11. FEJEZET

Dávid Péter, Lóczy Péter: Hivatásetika és kultúra, érdekérvényesítés, II. rész, 2. fejezet

Nemzeti Közszoigálati Egyetem, Budapest, 2013

Dr. S. Szuh Katalin: ETIKA SEGÉDLET Mérnökatanár és üzemmérnök hallgatók részére

http://www.banki.hu/~tkk/segedanyagok/altalanos-pedagogia/etika_segedlet.pdf

MNB

MNB etikai kódexe

2015-2007. elnöki utasítás az etikai vétségek kivizsgálásának rendjéről és az Etikai Bizottság működéséről

2016-2011 elnöki utasítás a Magyar Nemzeti Bank internetes honlapjának működési rendjéről

Az MNB munkavállalói összeférhetetlenségi- és vagyonnyilatkozat-tételi kötelezettségének részletes szabályairól szóló 2014-2005. elnöki utasítás

A MAGYAR NEMZETI BANK EGYSÉGES SZERKEZETBE FOGLALT KOLLEKTÍV SZERZŐDÉSE

MKK

A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény

Magyar Köztisztviselői és Állami Tisztviselői Kar Alapszabálya

Magyar Köztisztviselői és Állami Tisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe

Az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet

ÁSZ

Az Állami Számvevőszék Etikai Alapelvei

<https://www.aszhirportal.hu/hu/hirek/asz-25-az-asz-tortenete-es-ujjaalakulasa;>

<https://www.aszhirportal.hu/hu/hirek/megujitott-etikai-alapelvek>

Képviselőházi Napló 1869.

http://www.epa.uz.ua/01600/01605/00016/pdf/1869ogy_kepviselohazi_naplo_EPA01605_1869_03_465-488.pdf

ISSAI 30 Etikai Kódex

https://www.asz.hu/storage/files/files/Tobboldalu_nemzetkozi_kapcsolatok/issai_30_hun.pdf

GVH

A tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról szóló 1996. évi LVII. törvény

Gazdasági Versenyhivatal etikai szabályzatáról szóló 19/2012. (XII. 29.) GVH utasítás

Gazdasági Versenyhivatal szervezeti és működési szabályzatáról szóló 13/2014. (X. 22.) GVH utasítás

NAV

NAV Etikai Kódex

https://nav.gov.hu/data/cms52407/etikai_kodex.pdf

12. FEJEZET

Patrick John Ring, Cormac Bryce, Ricky McKinney & Rob Webb (2016) Taking Notice of Risk Culture – the regulator’s approach, Journal of Risk Research, 19:3, 364-387.

<https://doi.org/10.1080/13669877.2014.983944> (2018.01.10.)

Tom Loonen, Mark R. Rutgers: Swearing to be a good banker: Perceptions of the obligatory banker’s oath in the Netherlands Journal of Banking Regulation advance online publication, 17 February 2016;

doi:10.1057/jbr.2016.2 <https://www.compliance-instituut.nl/wp-content/uploads/Swearing-to-be-a-good-banker-Perceptions-of-the-obligatory-bankers-oath-in-the-Netherlands-Journal-of-Banking-Regulation-February-2016.pdf> (2018.01.10.)

FSB

Financial Stability Board Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision Recommendations for enhanced supervision <https://www.imf.org/external/np/mcm/financialstability/papers/sifisup.pdf>

Hollandia

De Nederlandsche Bank Leading by Example Behaviour in the board rooms of financial institutions, 2013
https://www.dnb.nl/binaries/1506425%20Leading%20by%20Example%20ENG%20WEB_tcm46-294100.pdf?2016060817

De Nederlandsche Bank: The Seven Elements of an Ethical Culture - Strategy and approach to behaviour and culture at financial institutions 2010-2014, November 2009.
https://www.dnb.nl/en/binaries/The%20Seven%20Elements%20of%20an%20Ethical%20Culture_tcm47-233197.pdf?2017022513

Monitoring Committee: Revision of the Dutch Corporate Governance Code - An overview of the most important changes, December 2016. p 6 <http://www.mccg.nl/download/?id=3367&download=1>

Monitoring Committee: The Dutch Corporate Governance Code
[file:///C:/Users/racz.emese/Downloads/The%20Dutch%20Corporate%20Governance%20Code%202016%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/racz.emese/Downloads/The%20Dutch%20Corporate%20Governance%20Code%202016%20(5).pdf)

Nagy-Britannia

Financial Reporting Council: Corporate Culture and the Role Of Boards; July 2016
<https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Corporate-Culture-and-the-Role-of-Boards-Report-o.pdf>

Financial Reporting Council: Case Study: De Nederlandsche Bank – supervising culture directly
<https://www.frc.org.uk/Our-Work/Corporate-Governance-Reporting/Corporate-governance/Corporate-Culture-and-the-Role-of-Boards/Case-Study-De-Nederlandsche-Bank-supervising.aspx>

The Bank of England: The Bank of England's approach to conflicts of interest: A Review by the Non-Executive Directors of the Bank's Court, August 2017 <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/report/2017/nedreview0817.pdf?la=en&hash=88D1F9381D68E6D05F36C2DF34858696654E9AE7>

Financial Reporting Council: The UK Corporate Governance Code; April 2016 <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-April-2016.pdf>

Magyarország

Budapesti Értéktőzsde: Felelős vállalatirányítási ajánlások, BÉT , 2004, 13. old
<https://www.bet.hu/Kibocsatok/Ajanlasok-kibocsatoknak/Felelos-tarsasagiranyitasi-ajanlas>

13. FEJEZET

Linkgyűjtemény

Nemzetközi szervezetek

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development, <http://www.oecd.org>

EBA: European Banking Authority, <http://www.eba.europa.eu/>

BCBS: Basel Committee on Banking Supervision, BIS: Bank for International Settlements,
<https://www.bis.org>

FSB: Financial Stability Board, <http://www.fsb.org/>

IMF: <http://www.imf.org>

The World Bank: www.worldbank.org

Jegybankok

<http://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>

<https://www.banque-france.fr/>

<https://www.suomenpankki.fi/>

<https://www.bundesbank.de/Navigation/EN/Bundesbank/bundesbank.html>

<https://www.bankofengland.co.uk/>

<http://www.bancaditalia.it/>

<https://www.oenb.at/>

<https://www.nbb.be>

<https://www.dnb.nl/home/>

<https://www.centralbank.ie/>

<http://www.bcl.lu/fr/index.html>

<https://www.centralbankmalta.org/>

<https://www.riksbank.se/>

<https://www.federalreserve.gov/>

Jegybankok etikai kódexei

EKB:

https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/code_of_conduct_for_the_members_of_the_supervisory_board.pdf

Banque de France: https://www.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/06/19/bdf_ethics_code_2016.pdf

De Nederlandsche Bank: https://www.dnb.nl/en/binaries/Code%20of%20conduct%20DNB_tcm47-144523.pdf?2016092506

https://www.dnb.nl/en/binaries/Code%20of%20good%20manners%20and%20complaints%20regulation%202010_tcm47-168156.pdf?2017101718

Deutsche Bundesbank <https://www.bundesbank.de/>

https://www.bancaditalia.it/chi-siamo/personale/codice-etico/en_code-staff.pdf?language_id=1

Bank of England <http://www.bankofengland.co.uk/about/Documents/humanresources/ourcode.pdf>

Sveriges Riksbank

http://www.riksbank.se/Documents/Riksbanken/Lagar_regler_policy/2017/rb_regl_etiskaregler_170208_eng.pdf

Irodalomjegyzék

2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról.

http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=139257.322945

Auerbach, D. (2015. július 23.). *Slate*. Forrás: Do Androids Dream of Electric Bananas?:

http://www.slate.com/articles/technology/bitwise/2015/07/google_deepdream_it_s_dazzling_creepy_and_tells_us_a_lot_about_the_future.html

Bolcsó Dániel: Bemutatjuk a céget, ami szerint miattuk győzött Trump

https://index.hu/tech/2017/02/03/cambridge_analytica_donald_trump_brexit_big_data/

CONSUMER DATA PRIVACY IN A NETWORKED WORLD,

<https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/privacy-final.pdf>

Data protection Documents, https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection_en

Ellul, J. (1973). *Cover of Propaganda: The Formation of Men's Attitudes*.

Erdő Péter bíboros, p. (2018. január 29). *Vallás és egyház a világi államban*. Columbia Egyetemen.

Euronews: Nem kerülheti el a magyarázatot Zuckerberg <http://hu.euronews.com/2018/04/05/nem-kerulheti-el-a-magyarazatot-zuckerberg>

Fekete Beatrix (2018. február 20.). *Portfolio*. Forrás: <https://www.portfolio.hu/vallalatok/ion-a-negyedik-ipari-forradalom-es-kereshetunk-magunknak-uj-munkat.277111.html>

Grewal, P., VP & Deputy General Counsel Suspending Cambridge Analytica and SCL Group from Facebook,

<https://newsroom.fb.com/news/2018/03/suspending-cambridge-analytica/>

Guohua Shen, T. H. (2017. december 28.). *bioRxiv*. Forrás: Deep image reconstruction from human brain activity: <https://www.biorxiv.org/content/early/2017/12/28/240317>

Hanula Zsolt (2018. február 24.). *Index*. Forrás: A világháború már elkezdődött, és nincs hozzá szabálykönyv: https://index.hu/tech/2018/02/24/digitalis_genfi_egyezmey_kiberhaboru/

Hegyeshalmi Richárd, H. (2018. február 28.). *Index*. Forrás:

https://index.hu/tech/2018/02/28/harmincezer_eves_csocsot_cenzuraz_a_facebook/

Horváth Bence: 50 millió Google Street View képet nézett át egy algoritmus, majd megbecsülte, melyik autó tulajdonosa mennyit keres, hol él és kire szavaz, <https://444.hu/2018/01/02/50-millio-google-street-view-kepet-nezett-at-egy-algoritmus-majd-megmondta-melyik-auto-tulajdonosa-mennyit-keres-hol-el-es-kire-szavaz>

ITCAFÉ: A Facebook éppen egy nagyon csúnya botrányt próbál

elkerülni <https://index.hu/tech/2018/03/19/a-facebook-egy-nagyon-csunya-botranyt-probal-elkerulni/>

kazsiafigyelo. (2017. december 18). *Kelet-Ázsia figyelő*. Forrás: Nagy testvér Kínában:

http://keletazsiafigyelo.blog.hu/2017/12/18/nagy_testver_kinaban

Laney, Douglas: 3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety. Gartner, 2001. február 06.

Lohr, Steve, How Do You Vote? 50 Million Google Images Give a Clue, DEC. 31, 2017, https://www.nytimes.com/2017/12/31/technology/google-images-voters.html?_r=0

Magyar Netikett Netiquette Guidelines (eredeti cím) Sally Hambridge IETF Network Working Group (közreadó) Négyesi Károly (fordítás) <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/muszaki/szamtech/wan/kultura/rfc1855h.hun>

Mashey, R. John: Big Data and the Next Wave of InfraStress. Slides from invited talk. Usenix, 1998. április 25.

MIT (Massachusetts Institute of Technology, <http://web.mit.edu/>

MIT Media Lab, <https://www.media.mit.edu/>

Scalable Cooperation, <https://www.media.mit.edu/groups/scalable-cooperation>
<http://moralmachine.mit.edu/>

Protection of personal data, https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection_en

Rácz, Johanna (2018.. február 3). *Qubit*. Forrás: HOL RONTOTTUK EL AZ INTERNETET, ÉS MIÉRT NEM LESZ SOHA TÖKÉLETES?: <https://qubit.hu/2018/02/03/hol-rontottuk-el-az-internetet-es-miert-nem-lesz-soha-tokeletes>

Rosen, Rebecca J.: The fight for a fair and free internet, Rebecca MacKinnon, a CNN pekingi tudósítójának „Consent of the Networked: The Worldwide Struggle for Internet Freedom” könyvéről szóló interjújából <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2012/02/the-fight-for-a-fair-and-free-internet/253027/>

Rosenberg, M., Confessore, N. and Cadwalladr, C.: How Trump Consultants Exploited the Facebook Data of Millions, <https://mobile.nytimes.com/2018/03/17/us/politics/cambridge-analytica-trump-campaign.html?smprod=nytcore-ipad&smid=nytcore-ipad-share&referer=>

Szegő Dániel, T. A. (2018.. január 9). *Portfolio*. Forrás: Berobbanhat az új technológia, amely elhozhatja a Bitcoin-korszak végét: <https://www.portfolio.hu/vallalatok/berobbanhat-az-uj-technologia-amely-elhozhatja-a-bitcoin-korszak-veget.272873.html>

Tóth Balázs, C. V. (2017). *Hiedelmeink*. Libri Könyvkiadó.

MNB-szabályozások

2016-1011 elnöki utasítás a Magyar Nemzeti Bank internetes honlapjának működési rendjéről

2015-1007. elnöki utasítás az etikai vétségek kivizsgálásának rendjéről és az Etikai Bizottság működéséről

2016-309. főigazgatói utasítás a Magyar Nemzeti Bank információbiztonsági szabályzatáról

PROJEKT ADMINISZTRÁCIÓHOZ TARTOZÓ MELLÉKLETEK JEGYZÉKE

- | | |
|-------------------|--|
| 1. sz. melléklet: | Projekt ütemterv |
| 2. sz. melléklet: | Projekt meetingek státusz jelentései |
| 3. sz. melléklet: | Projekt meetingek emlékeztetői |
| 4. sz. melléklet: | MNB felé elküldött, bekérendő anyagok listái, státusz dokumentumai |