

BENEDEK Petra

A VÁLLALATI COMPLIANCE ÉRTÉKELÉSE

A befektetők, szabályozó hatóságok, a közvélemény és egyéb külső érdekelt feleknek az átlátható működéshez kapcsolódó igényeire, elvárásaira adott újszerű válasz a compliance menedzsment, melynek célja a szabálytalan működésből eredő kockázatok csökkentése. Az írás központi kérdése, hogy miként értékelhető a compliance menedzsment tervezése, megvalósítása, mi tekinthető elért eredménynek, és a megfelelő fejlesztése hogyan járul hozzá a vállalatok gazdasági hatékonyságához. A compliance menedzsment definícióját követően az FSGO-iránymutatások, a SOX-törvény és a COSO-keretrendszer rövid ismertetése is olvasható. A vállalati önszabályozás három szakaszát lehet elkülöníteni, ezek mentén a compliance értékelés fókuszában a tervezési hatékonyság, a működési hatékonyság és az eredmények mérése áll.

Kulcsszavak: compliance menedzsment, felelős vállalatirányítás, kockázatkezelés, minőségmenedzsment, FSGO, SOX, COSO

Az utóbbi két évtizedben világszerte középpontba került a vállalati felelősségvállalás kérdése. Az Enron, a Parmalat, vagy Magyarországnál maradván a BKV-botrány és további gazdasági visszaélések nyomán a felelősségteljes vállalatvezetés mint elvárás jelent meg a társadalom és a befektetők részéről. Másfelől nő a nyomás a törvényhozó és szabályozó hatóságok irányából, hiszen az elmúlt években egyre inkább felismerték, hogy a vállalati felelősség nem kizárólag, de jelentősen a megfelelő belső önszabályozáson múlik. A vállalatokra nehezedő nyomásból előny kovácsolható. Az elért eredményeket a piaci szereplők felé demonstrálva üzleti haszonra tehet szert bármely szervezet, amely kellő figyelmet és pénzt áldoz e területre. Így aztán számos vállalat pozitív tartalmú önkéntes beszámolókat tesz közzé az ügyfél-elégedettség, környezetvédelmi vagy fenntartható fejlődést érintő kezdeményezéseiről (pl. munkaidőn túli ügyfélszolgálati rendszer, szelektív hulladékgyűjtés, papírmentes iroda stb.).

Kicsit mélyebbre ásva nyilvánvalóvá válik, hogy a vállalati botrányok, bizonyos termékek visszahívása vagy a márka értékvédelme sok szervezetet arra kényszerít, hogy felülvizsgálják a vállalati szintű felelősség, a kockázatértékelés és a minőségmenedzsment hagyományos technikáit a kutatás, fejlesztés, gyártás, szállítás és további üzleti folyamatok során.

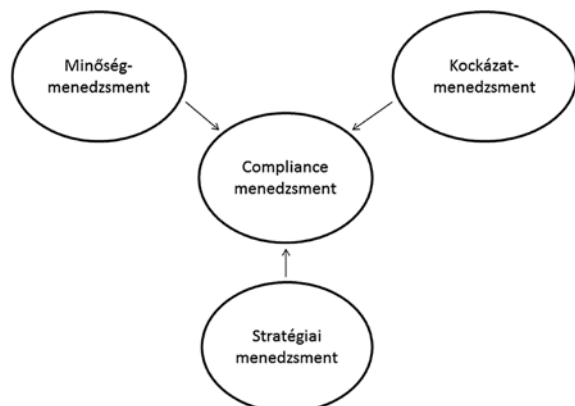
Fontos különbséget tenni a társadalmi felelősségvállalás, a vállalati elszámoltathatóság és a compliance menedzsment fogalmai között. A társadalmi felelősségvállalás (corporate social responsibility, CSR) egy üzleti fogalom, amely szerint a vállalatok önszabályozási folyamatokon keresztül figyelembe veszik a társadalom érdekeit, mégpedig azáltal, hogy tevékenységükben tekintettel vannak üzletfeleikre, beszállítóikra, alkalmazottjaikra, tulajdonosaikra és a környezetre. A társadalmi felelősségvállalás túlmutat a jogszabályok szavainak és szellemének betartásán, a társadalom bizonyos csoportjait támogató vállalati adományok tipikus példái a társadalmi felelősségvállalásnak.

Az átláthatóság és az elszámoltathatóság szorosan kapcsolódó fogalmak, a jó vállalatirányítási gyakorlat fontos elemei. Az átláthatóság feloleli a hosszú távú gondolkodást, a fenntartható működést, az elszámoltathatóság érinti a beszámolási kötelezettséget (pénzügyi és nem pénzügyi jelentések), a szervezeti felépítést, a stratégiát, az eljárásokat és a tevékenységeket.

A gazdálkodó szervezetek mindennap jogi és etikai kockázatoknak vannak kitéve. A jelenlegi nagyon gyorsan változó gazdasági, szabályozási és társadalmi környezetben a hagyományos kockázatkezelés kiegészül egy újabb szempontú törekvéssel. A compliance menedzsment célja a szabálytalan működésből eredő

1. ábra

A compliance menedzsmentre ható menedzsmentmegközelítések



kockázatok csökkentése. Felvetődik a kérdés, hogy vajon a vállalati compliance, az elvekben, tervekben, eljárásokban, törvényekben, szabályozásokban, szerződésekben és más követelményekben megfogalmazottak betartása, röviden a szabályszerű működés, a megfelelés fejlesztése hogyan járul hozzá a vállalatok gazdasági hatékonyságához, ki és hogyan értékelheti a vállalati compliance tevékenységeket, hogyan mérhető a compliance menedzsment teljesítménye. A vállalati szintű compliance értékelés célja e tevékenység által támogatni a szervezetet stratégiája, céljai elérésében.

Jelen cikk a compliance menedzsmentjének szervezeten belüli értékelését tárgyalja. Az első részben a compliance menedzsment definícióját, értelmezését tárgyaljuk. Ezt követően a vállalati önszabályozás három szakasza kerül bemutatásra. A harmadik résztől kezdve – a vállalati compliance menedzsment érettségétől függően – három lehetséges értékelési szempontot mutatunk be, az egyes részeket mintakérdésekkel zárva. A cikk következtetésekkel és megjegyzésekkel zárul.

A compliance menedzsment fogalmáról

A compliance menedzsment azon folyamatok összessége, amelyek célja, hogy biztosítékot nyújtson a szabályszerű, eredményes és hatékony működés, valamint a megbízható beszámoló elérésére. Ezt a célt a szervezet a szabályszerűtől eltérő tevékenység vagy eredmény megelőzése, feltárása, korrekciója révén próbálja elérni. A compliance menedzsment minden szinten és értelemben a gondos munkavégzést támogatja, a belső folyamatok kialakításától elkezdve, a minőségellenőrzésen keresztül a szervezeti kultúráig.

A compliance menedzsment három fő terület egyidejű működését feltételezi. Ezek a stratégiai menedzsment (pl. a stratégiai célok megvalósulását elősegítő és

nyomon követő kiegyensúlyozott mutatószámrendszer, a Balanced Scorecard alkalmazásával), a működés és szabályszerűség irányításában alkalmazott minőségmenedzsment (pl. Total Quality Management, TQM), és a beszámoló megbízhatóságát és a pénzügyi megfelelést garantáló kockázatmenedzsment (1. ábra).

Röviden, a compliance menedzsment adott vállalat hatékony irányításához nyújt segítséget változó gazdasági környezetben, a belső működés szabályosságát, megfelelőségét és a stratégiával való összhangját tartva szem előtt. A compliance értékelés a vezetők számára naprakész és releváns információkat szolgáltat a compliance kockázatok kezeléséhez. Többek között visszajelzést ad a compliance tervektől való eltérésről, a változásokról, az erőforrások felhasználásáról, továbbá támogatást nyújt fejlesztési javaslatok kidolgozásához.

A governance, risk and compliance (GRC), magyarul irányítás, kockázat- és compliance menedzsment egy átfogó megközelítés a fejlett gazdasági szervezeteknél, mely rámutat, hogy a felelős vállalatirányítás, a belső ellenőrzési mechanizmusok, a kockázat- és a compliance menedzsment területei szorosan összefüggnek. E területeknek az átfedések és a hiányosságok elkerülése érdekében összehangoltan célszerű működniük.

A compliance értékelésnek szintén célja a hiányosságok azonosítása, értékelése. Fontos kérdés, hogy a compliance szervezet betölti-e célját, hozzáadott értéket képvisel-e a szervezet számára, azaz annak megítélése, hogy a compliance szempontjából bekövetkezett javulás mennyiben és hogyan járul hozzá a vállalat sikeréhez. Egy szervezet compliance tevékenységének eredményességét ugyanúgy lehet mérni és értékelni, mint bármely más termelő vagy szolgáltató tevékenységét. A tervek és a tényadatokat összevetése, rendszerezése, elemzése értékes információkat szolgáltat a döntéshozók számára. Az értékelés egyben tanácsadói feladat is, mely adott esetben a felmerülő problémákra kínál megoldási alternatívákat.

A vállalati önszabályozás három szakasza

A compliance menedzsment három fejlődési szakasza különböztethető meg Parker (Parker, 2002) szerint, ahogy az a 2. ábrán is látható. Az első szakaszban felmerül az igény a vállalati önszabályozás fejlesztésére, jellemzően valamilyen jogi vagy üzleti értelemben vett új helyzet hatására. Elkezdődik egy rendszerezett tevékenység, általában a kockázatkezelés vagy a jogi tevékenység részeként, valamint annak erőforrásait használva, melynek célja a compliance menedzsment határainak kijelölése, feladatainak áttekintése, a

tevékenység megtervezése és a kontrollok kialakítása. Ebben a szakaszban előtérbe kerül a legjobb iparági gyakorlat feltérképezése és az üzletágak működésének mérése, összehasonlítása.

A compliance működési területe (scope) szervezetenként változó, az adott szervezetnél felmerülő problémákkal, kockázati területekkel összhangban kerül meghatározásra. Ebben a kérdésben a tevékenységi kör, a vállalat mérete és az iparág mind jelentős tényezők. Általában a kockázatok köréből a következőkkel foglalkozik a compliance menedzsment (Lipton et al., 2008):

- vállalati csalás,
- korrupció, megvesztegetés,
- termékbiztonság,
- környezetvédelmi compliance,
- IT-kockázatok,
- szellemi tulajdon,
- antitröszt compliance,
- szociális felelősségvállalás,
- reputációs kockázat,
- emberi jogok.

A compliance területének, határainak kijelölése kritikus fontosságú, hiszen a túl tágan értelmezett feladatkör esetén nem várható minden egyes területen értékelhető eredmény.

A compliance menedzsment fejlődési szakaszai

| | | |
|--|---|---|
| A menedzsment elkötelezettsége, új szabályozási környezet kihívásai, működési terület kijelölése | Compliance munkacsoport és tevékenységek kialakítása, kockázatkezelés, kommunikáció, jelentések | Értékelés, visszacsatolás, tanulás, folyamatos fejlesztés |
| 1. szakasz | 2. szakasz | 3. szakasz |

A második fejlődési szakaszban a szervezet kialakít egy önálló compliance szervezetet, mely az üzleti környezetre jellemző, és az egyedi belső működéshez kapcsolódó compliance szakértelemmel bíró munkatársakkal rendelkezik. A vállalat a korábban meghatározott scope egyes területein felmerülő kockázatokhoz kapcsolódóan átalakítja belső folyamatait, infrastruktúrát épít ki és anyagi, emberi, IT-, valamint pénzügyi erőforrásokat használ. Ha korábban nem létezett, akkor jellemzően ebben a szakaszban elkészül egy írott etikai kódex, többek között az összeférhetetlenség, üzleti titok, adatvédelem kezeléséről. A szabálytalanságok, jogsértő esetek bejelentésére elsősorban kijelölt belső kommunikációs csatornákat (pl. etikai forródrót) használnak, szükség esetén pedig a külső érintettek (hatóságok, média, befektetők, versenytársak stb.)

is értesülnek az esetekről. Vésések esetén a vállalat kidolgozott folyamatok alapján szankcionál, kezeli a fellépő üzleti kockázatot. Az önszabályozás kapcsán a szervezet együttműködik különféle szakmai csoportokkal, jogalkotókkal és egyéb jogi szervezetekkel vagy hálózatokkal. A vállalat munkatársai compliance képzéseken vesznek részt, megkezdődik a compliance megközelítés integrációja a mindennapi üzleti folyamatokba.

Egy bejáratott rendszer esetében a compliance értékelés a megtervezett és írásban rögzített compliance folyamatok és a valós alkalmazás összhangját vizsgálja. Az eseti vagy rendszeres kockázatfelmérés, az éves felülvizsgálat lehetővé teszi új kockázatok azonosítását, a compliance folyamatok és kontrollok fejlesztését.

A harmadik szakaszba akkor lép egy vállalat, amikor a compliance folyamatos visszacsatolási és fejlesztési tevékenysége sikerrel jár, az önszabályozás folyamatai biztosítják a belső és külső megfelelés célként rögzített szintjét. Fontos megemlíteni, hogy a compliance megközelítés elméletileg megengedi a tudatosan szabálytalan működést, amennyiben a megfelelés költségeit a szabálytalan működés költségeivel – beleértve a leleplezés esetén kiszabott büntetést, szankciókat, a reputáció romlását, a szerződésszegés következményeit – összevetve a szervezet így dönt (a költség-haszon elv alkalmazása

2. ábra alapján). Ilyen esetekben a vállalat folytatja a jogszerűtlen gyakorlatot, azonban az ehhez kapcsolódó compliance kockázatot számszerűsíti és felszámolását jövőbeli, tervezett feladatai között tartja számon. Tehát ebben a szakaszban a compliance a szervezeti kultúra részévé válik, és a mindennapi üzleti folyamatokban integráltan jelenik meg.

Az érettséget lépésről lépésre, sorozatos visszacsatolások által, fokozatosan éri el egy szervezet, és ebben fontos szerepe van a vállalati önértékelésnek, teljesítménymérésnek. Fokozatosan nő a compliance belső folyamat tanácsadói és döntéstámogató szerepe.

Célszerű figyelembe venni, hogy egy adott szervezet compliance tevékenysége az érettség milyen szintjét érte el, mivel az egyes fejlődési szakaszokban különböző értékelési technikákat eltérő hatékonysággal lehet használni (Parker, 2002). Egyes iparágakban a felügyeleti hatóságok már eleve meghatároznak egy bizonyos fokú érettséget (pl. pénzügyi szolgáltatások). A következő három fejezetben az értékelésről lesz szó részletesebben. Azonban azt is szem előtt kell tartani, hogy az értékelések mintegy egymásra épülnek, azaz a tervezés értékelése nemcsak a kezdeteknél, hanem egy

évek óta működő rendszernél is lényeges. Kialakult, stabil compliance menedzsment esetén pedig továbbra is érdekes a compliance tervek és a tények összevetése a stratégiai hatások, megterülések vizsgálatával.

A compliance rendszer értékelése

Tervezés, kialakítás

A compliance tevékenység létrehozása egyfajta kihívás, egy lehetőség a kiváló üzleti teljesítmény támogatására. A compliance szervezet a vállalat üzleti céljait, a hatékony vállalatirányítást igyekszik támogatni azzal, hogy meghatározza a jogszerű és etikus magatartás határait, a hatósági követelmények és a szervezet saját belső szabályozásának ismeretében.

Már a tervezés során elengedhetetlenül fontos a felső vezetők elkötelezettsége, nemcsak a szavak, hanem a tettek szintjén is. A szabályszerű magatartás elsősorban a legmagasabb döntéshozó szint (közgyűlés, igazgatóság, felügyelőbizottság) által meghatározott. A törvénytisztelő, szabálykövető, felelősségteljes vállalati magatartás a stratégia része, egy vállalati érték, a szervezeti kultúra eleme. A compliance tevékenység megszervezésére felsővezetői döntés alapján alakítható ki külön szervezet, itt jelölik ki a felelős személyeket és a pénzügyi kereteket. Gondos, példamutató vezetés nélkül lehetetlen látványos és tartós compliance eredményeket elérni. Vajon mit tehet a vezetés azért, hogy a szervezet szabályszerűen, megbízhatóan és felelős módon működjön?

A vállalati compliance rendszerekkel szemben támasztott elvárások területén az USA szolgál a leginkább kidolgozott mintákkal. Az egyedi önszabályozás esetében egyértelmű az 1991-ben kiadott *Szövetségi Mértékadó Útmutató Szervezeteknek* (Federal Sentencing Guidelines for Organizations, FSGO), mely útmutató olyan követelményeket állít, amelyekhez egy compliance és etikai programnak meg kell felelnie ahhoz, hogy „hatékony” legyen. Az eredeti, leginkább közszolgálatokban alkalmazott FSGO felülvizsgálatra került 2004-ben. A módosítások elsősorban a vezetés kezdeményező szerepére vonatkoznak, valamint beemelték a vállalati etikát a szabványba. *Silverman* alapján a főbb útmutatások a következők:

- compliance szabványok és eljárások kialakítása, melyek leírják, hogy a vállalat milyen magatartást vár el munkavállalóitól és üzleti partnereitől,
- felső vezetők megbízása a compliance tevékenységek adminisztrációjával és felügyeletével,
- korábban illegális tevékenységben résztvevő vagy arra hajlamos személyek önálló hatáskörrel való felruházásának megelőzése,
- a szabványok és eljárások hatékony kommuniká-

ciója az összes alkalmazott felé, például képzési programok és kiadványok formájában,

- nyomon követés és jelentési rendszerek kialakítása (pl. vészjelző programok),
- a helyes magatartás következetes kikényszerítése fegyelmi mechanizmusok által,
- szabálytalanság, bűncselekmény észlelése esetén a szervezet minden ésszerű lépést megtesz, hogy megelőzze a jövőbeli hasonló eseményeket (ideértve a compliance tervek módosítását is).

2002-ben az Egyesült Államokban elfogadták a Sarbanes-Oxley törvényt (SOX). Ez a törvény újdonságokat hozott a pénzügyi beszámolás, a könyvvizsgálat és a belső irányítás területein a nyilvánosan működő társaságokra vonatkozóan. Egy szervezet vezérigazgatója (CEO) és pénzügyi igazgatója (CFO) személyesen is felelős a negyedéves és éves pénzügyi jelentések teljességéért és pontosságáért, továbbá az alapul szolgáló információkra vonatkozó belső kontrollok hatékonyságáért. A legnagyobb jelentőséggel a 404-es szakasz bír, amely megköveteli a pénzügyi jelentéseket alátámasztó belső kontrollok éves értékelésének közzétételét az éves pénzügyi beszámolók részeként. A SOX a vállalati magatartásban a vezérigazgatót és a gazdasági vezérigazgató-helyettest fokozott felelősséggel ruházza fel. A törvény alapja az az elgondolás, hogy a vállalati szektorban nemcsak az üzleti eredmények, de a vétségek, kudarcok nyilvánosságra hozatala is erősíti az általános üzleti bizalmat.

A *Treadway Bizottságot támogató szervezetek bizottsága* (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, röviden COSO) egy önkéntes szervezet, melyet több szakmai csoport alkot. Több mint húsz évvel az eredeti verzió után, a 2013. május 14-én közzétett, frissített COSO Vállalkozások kockázatkezelése – integrált keretek (COSO Internal Control – Integrated Framework) keretrendszer, és az ahhoz kapcsolódó szemléltető dokumentumok, együtt egy széles körben használt, a SOX-nak megfelelő értékelési keretrendszert alkotnak. Ez az amerikai keretrendszer a belső kontrollrendszer fogalmát így határozza meg: „a belső kontroll egy folyamat, amelyet a társaság igazgatósága, a menedzsment és az alkalmazottjai valósítanak meg, és amelyet azért hoznak létre, hogy a működési, jelentéstételi és compliance célok elérését illetően ésszerű bizonyosságot nyújtsanak” (COSO, 2013: p. 3.).

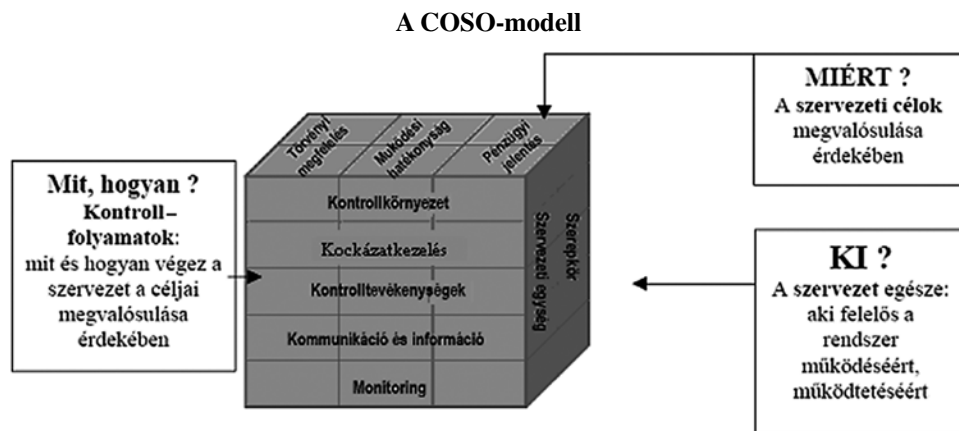
A COSO-keretrendszer megfelel az amerikai Értékpapír és Tőzsdefelügyelet (U. S. Securities and Exchange Commission, röviden SEC) négy kritériumának (Tarantino, 2008: p. 72.):

1. előítélet-mentesség,
2. lehetővé tesz ésszerűen konzisztens minőségi és mennyiségi méréseket a cég belső ellenőrzésére vonatkozóan,
3. kellően teljes, azaz a vállalat belső ellenőrzési rendszerének hatékonyságát vizsgáló mérésekből nem hagy ki releváns tényezőt, amely megváltoztatná a végső következtetést,
4. releváns a belső ellenőrzés és a pénzügyi jelentések összevetésében.

A COSO-keretrendszer alapján elmondható, hogy a hatékony, ésszerű compliance menedzsmenttel rendelkező szervezet (COSO, 2013: p. 8.):

- megvalósítja a hatékony és eredményes működését (vagy a negatív külső események hatását elfogadható szinten képes tartani, hiszen előre számolt az eseményekkel),
- megérti, hogy milyen mértékben képes hatékonyan reagálni az üzleti célokra jelentős hatással bíró eseményekre,

3. ábra



Forrás: Rendszer-ellenőrzési módszertan, 4. o.

A COSO-modell a belső kontroll öt komponensét különíti el, mindegyik kontrollkomponens a szervezeti célok (működési, pénzügyi jelentéstételi, törvényi megfelelés) és a szervezeti egységek szerint más tartalommal bír, ezt ábrázolja a 3. ábra.

A COSO-keretrendszer célja olyan normák felállítása, amelyekhez képest az üzleti vezetők értékelni tudják a belső ellenőrzési rendszereket. Az eredeti COSO-keretrendszer létrejötte óta a világban ugrásszerűen megnőtt az érdeklődés nem pénzügyi jelentések iránt, ilyen például a SOX 404-es szakasza szerinti belső ellenőrzési jelentés. Számos kritika érte a keretrendszert, melyet 2013-ban a következő célok figyelembevételével újítottak fel:

- a hatékony belső ellenőrzés követelményeinek tisztázása,
- az üzleti és működési környezetben bekövetkező változások esetén a belső ellenőrzés hatókörének frissítése,
- az alkalmazás körének bővítése a működési és jelentéstételi célokban, a szemléltető eszközök biztosítása a belső ellenőrzést bevezető vagy értékelő vállalatok számára,
- speciális módszerek és példák bemutatása a külső pénzügyi beszámolókra vonatkozó valós vállalati tapasztalatokról.

- az alkalmazandó szabályok, szabványok vagy a szervezet meghatározott jelentéstételi célkitűzései szerint készíti beszámolóját, jelentéseit,
- működése megfelel a hatályos törvényeknek, jogszabályoknak, rendeleteknek és külső szabványoknak.

A COSO-keretrendszer és az FSGO-útmutatások jelentős hatást gyakoroltak annak megítélésére, hogy

mi az üzleti életben elfogadható gyakorlat, milyen belső kontrollok szükségesek. Egy compliance rendszer tervezését aszerint is lehet értékelni, hogy mennyiben felel meg az FSGO vagy egyéb, az önszabályozás keretein belül választott előírásoknak (pl. ISO 26000, ISO 14000).

Globális szintre lépve elmondható, hogy az elmúlt másfél évtizedben a legnagyobb nemzetközi szervezetek (pl. ENSZ, Világbank), továbbá a nemzeti kormányok szintén kialakítottak és kiadtak számos általános és tematikus irányelvet, a legjobb üzleti gyakorlatra vonatkozó ajánlást, mint például az OECD elvei a vállalati kormányzásról (2004), Nemzetközi vállalkozások és egyéb üzleti szervezetek felelősségi normái az emberi jogokra való tekintettel (2003), ENSZ Globális Megállapodása (2000), ENSZ Felelős Befektetések Elvei (2006). Mind az OECD elvei, mind a SOX nagy hatást gyakoroltak a magyarországi gazdasági társaságok gyakorlatára.

Mivel minden szervezet különböző, ezért minden compliance terv egyedi. Mindazonáltal van néhány általános elem, amit egy ilyen tervnek tartalmaznia kellene:

- a belső fegyelmi rendszerhez való kapcsolódás,
- a jogsértő események, panaszok megelőzése, felderítése, felkészülés ezen esetek kezelésére és a negatív következményekkel szembeni védelem,

- a felső vezetés, a compliance szervezet és a munkavállalók szintjén meghatározott felelősség azonosítása és szétválasztása,
- a folyamatok és a teljesítmény rendszeres mérése és folyamatos fejlesztése.

A compliance funkció kialakítását értékelő mintakérdések:

- Milyen törvényeknek, jogszabályoknak kell megfelelnie az adott szervezetnek? A vállalat megfelel a fentieknek?
- Milyen felelőssége, kötelezettségei vannak az igazgatóságnak és milyen kötelezettségei vannak a menedzsmentnek? Mi biztosítja a funkciók függetlenségét?
- Milyen etikai elveket képvisel és alkalmaz a vezetés a szabályszerű működésben?
- Milyen határai, korlátai vannak a compliance tevékenységeknek, a compliance szervezetnek? Milyen kapcsolatban áll a könyvvizsgálattal, a belső ellenőrzéssel, a jogi részleggel és a kockázatkezeléssel?
- Milyen ajánlások, standardok szerint valósul meg a compliance eredményességének éves felülvizsgálata?
- Milyen partnerekkel, szabályozó hatóságokkal, szakmai csoportokkal áll kapcsolatban a szervezet?
- Milyen üzletági legjobb gyakorlatok hasznosak az értékelésben?
- Milyen stratégiai és működési célokból indul ki a kockázatértékelés? Milyen folyamat szerint, milyen rendszerességgel vizsgálják felül a kockázatokat?
- Milyen kockázatok körére terjed ki a compliance menedzsment?
- Milyen üzleti változások jelentenek kihívást a compliance tevékenységekben?
- A compliance tervek minden szükséges elemet tartalmaznak?

Tevékenységek, működés

A compliance tervek végrehajtása számtalan nehézséget okozhat, ellenben óriási lehetőségeket rejt az üzleti kiválóság fokozására. A compliance szervezet egyik fő feladata a kockázatokból kiindulva az elvárások meghatározása (pl. útmutatók, irányelvek, folya-

matok szintjén), a nem megfelelés potenciális költségeinek becslése a megfelelés költségeivel szemben, prioritások meghatározása, a kockázatok rangsorolása, a szükséges korrekciós tevékenységek kezdeményezése. Mivel a kockázatok szüntelenül változnak, ezért a kezelésükre hivatott kontrollrendszernek is folyamatosan változnia kell.

A compliance menedzsment számos tevékenységet foglal magába, például:

- a külső és belső szabályzatok figyelése, frissítése, betartatása,
- kockázatértékelés, kontrollok kiépítése,
- szabálytalan vagy jogsértő esetek felderítése, kezelése, korrekciója,
- munkavállalók, partnerek és szervezeti csoportok (pl. igazgatóság) compliance specifikus oktatása,
- kommunikáció külső és belső csoportokkal, névtelenséget lehetővé tevő bejelentővonalak (riasztási rendszer) létrehozása, működtetése,
- a fentiek dokumentációja, mérése, értékelése (pl. audit).

A compliance munkatársak szisztematikusan átvizsgálják az üzleti folyamatokat és ellenőrzik a szabályozásnak való megfelelést. Az írott előírásokon túl a szabályozás szellemiségét, a szabályozási célokat is szem előtt kell tartani. Nagy komplexitású feladatokat is kezelni kell, például akár csak egy termékhez kapcsolódóan is compliance kérdések merülhetnek fel a beszerzés, a gyártás, a minőség-ellenőrzés és az értékesítés folyamatában. Hogy a termék minden szempontból megfelelő legyen, a szervezetnek szüksége van egy bizonyos szintű ellenőrzésre az ellátási lánc minden pontján.

Alapvető tevékenység a kommunikáció: az üzleti egységek felé, hatóságok, külső partnerek felé, igazgatóság felé (beszámolók), munkavállalók felé (célok, tervek, etikai kódex) és csatornák biztosítása a munkavállalóktól a compliance csoport vagy vezető felé.

A compliance csoport sajátos feladata a nem megfelelő ügyek felkutatása, kezelése. Az etikátlan vagy törvénytelen magatartással a felderítéstől, vagy az alkalmazottaktól érkező jelzéstől kezdve rövid időn belül foglalkozni kell. A korrekciós és a megelőző intézkedések szorosan kapcsolódnak egymáshoz.

Példa egy adott compliance ügy kezelésére: egy Global 100-as cégnél – a világ száz leginkább fenntartható nagyvállalatának egyikénél – a belső ellenőrzés felfedte, hogy a szerződések be nem tartása a belső szabályok betartásának és a doku-

mentumok rögzítésének hiányából fakad. Először a probléma pontosítása, a helyzet feltárása történt meg. A szerződéskötési folyamatban nem volt megfelelő a belső kontrollok kiépítése, valamint számos megállapodás az elfogadott szabványokon kívül készült. A szabályszerű működés felé az első lépés a szerződés-adatbázis átépítése volt. Ez már illeszkedett a vállalat fő adatbázisrendszeréhez, majd új ellenőrzési pontokat építettek a szerződések adminisztrációjába.

A nyitott szervezeti kultúra támogatja a munkálatokat a bejelentésekben, előtérbe helyezi az egyes ember felelősségét. Ideális esetben a szervezetben nem jellemző a következményektől, a lehetséges megtorlástól való félelem. E folyamatban a munkavállalók megfelelő képzése és tájékoztatása, valamint a névtelenséget lehetővé tevő kommunikációs csatornák biztosítása a felső vezetés és a compliance szervezet közös feladata.

Az oktatás egyik részfeladata a minden munkavállalóra kiterjedő kötelező compliance képzések létrehozása, lefolytatása, adminisztrációja és értékelése, továbbá folyamatos frissítése, fejlesztése. Ezen túlmenően speciális munkaköri képzésekre is szükség lehet. Általános elem az új munkavállalók induló tréningje.

És végül, a compliance szervezet feladata a rendszeres ellenőrzés, audit. Egy jól felépített és teljességében működő compliance szervezet rengeteg konkrét változást hoz az adott szervezeti és üzleti folyamatokba. Az élenjáró vállalatok számos folyamatértékelést fejlesztettek ki, például (Parker, 2002):

- munkavállalói képzési részvétel nyilvántartása, külön képzési kérelmek, a forródrót-szolgáltatás használata, a jogsegély-útmutatók használata,
- az alkalmazottak compliance tudását/tudatosságát mérő tesztek, IT-alapú képzés,

- az elkerült potenciális költségek nyomon követése, vagy a hatékonyságnövelés hozzáadott értéke,
- a compliance beépítése a munkaköri leírásokba és az egyének teljesítményértékelésébe.

A compliance program megvalósításának értékelésére hasznos eszköz a minőségbiztosítási vagy a belső ellenőrzési szabványokhoz hasonló belső audit. Itt felmerül a kérdés, hogy kijelölhető-e független belső auditor (pl. másik részleg, belső ellenőrzés). A külső audit előnye a függetlensége, hátránya a nagyobb költség lehet. Vegyes megoldás, ha egy független auditor ellenőrzi az önvizsgálatot.

Az audit tartalma vállalatonként mást takar, hiszen a stratégiai célokból meghatározott kockázatok szerint minden szervezetnél más és más területekre terjed ki a compliance menedzsment. Az auditorok feladata egy saját üzleti kockázatértékelés elvégzése, számba véve, mi minden veszélyezteti az üzleti célok elérését. Az audit feltárhat olyan kockázatokat, amelyekről addig a szervezetnek tudomása sem volt.

Az alkalmazott módszerek a dokumentációk, formai elemek ellenőrzésétől, az interjúkon és kérdőíveken keresztül, a kreatív értékelő terepmunkáig (pl. álbejelentések, titkos vásárlás, biztonsági riasztás, fókuszcsoportok) terjedhetnek. Többek között nemzetközi könyvvizsgálati, minőségbiztosítási, belső ellenőrzési szabványok lehetnek az auditor segítségére (pl. IAS 240 és SAS 99 a csalás ellenőrzésére vonatkozóan). Gyakori probléma, hogy a meglévő számviteli és adminisztrációs rendszerek nem adnak elegendő és megbízható minőségű információt a compliance menedzsment értékeléséhez.

A változó körülmények miatt minden értékelés feltár problémákat és olyan dolgokat, amelyeken változtatni lehet vagy szükséges. Az értékelés bizonyos tekintetben vitatémákat vet fel és a compliance rendszer változását ösztönzi. Az audit a compliance rendszer teljesítményét ösztönzi, amennyiben képes párbeszédet kezdeményezni és rámutatni tervezési és végrehajtási hibákra.

Példák a compliance tevékenységek értékelését célzó kérdésekre:

• **Erőforrások:**

- o Rendelkezésre állnak az informatikai rendszerek, emberi, pénzügyi és egyéb erőforrások a tervek kivitelezéséhez? Ha nem, mely területeken vannak hiányosságok? A részmunkaidőben compliance feladatokat végző munkatársak feladata, felelőssége arányban áll az allokkált idővel? Milyen érdekkonfliktusok jelentkeznek náluk?

- o Hogyan biztosítja a szervezet a jó minőségű, naprakész információkat a compliance szervezet számára? Milyen akadályozó tényezők, korlátok léteznek?

• **Szabályozás, eljárások:**

- o Milyen elvárt compliance tevékenységeket rögzítenek a működési politikák, belső szabályzatok, és milyen eljárások kapcsolódnak ezekhez?

- o Létezik írott etikai kódex? Milyen széles körben ismert a tartalma? A szervezetben használt minden nyelven elérhető?
- o Milyen vétőjogokkal rendelkezik a compliance szervezet (pl. termékviSSzahívás, új termék bevezetése vagy szervezeti változás késleltetése, megakadályozása)?
- o A munkaszerződések tartalmazzák az egyéni felelősség és a törvénysértő esetek bejelentési kötelességének leírását?
- **Ügykezelés, felderítés, megelőzés, korrekciók, fegyelmi rendszer:**
 - o A compliance szervezet kezelte az elmúlt időszakban felmerült jogsértő, szabályellenes eseteket? Ha nem, miért nem, és milyen korrekciók történtek?
 - o Mennyire fejlett és hatékony a visszaélések felderítése? Hogyan javítható?
- **Oktatás:**
 - o Az alkalmazottak kaptak képzést, tájékoztatást a munkájukra vonatkozó szabályokról, azok alkalmazásáról? Milyen tendenciát mutat a képzésben való részvétel? Milyen nehézségek merültek fel (pl. időbeosztás, módszertan stb.)?
 - o Az oktatók kellőképpen tapasztaltak, képzettek a compliance témakörében?
 - o Milyen visszajelzések érkeztek a compliance tréningekről?
 - o Tudja minden munkavállaló, hogy ki a compliance vezető, és hogy mivel foglalkozik? Mennyire egyértelmű az ő szerepe a szervezeten belül?
 - o A compliance által számításba vett kockázatokhoz kapcsolódó külső partnerek milyen képzésben részesültek?
 - o A compliance szervezetet felügyelő igazgatósági tagok milyen képzésben részesültek?
 - o Milyen következményekkel jár a kötelező compliance tréningekből való kimaradás?
- **Kommunikáció, riporting, felelősségi körök, egyéni felelősség, elszámoltathatóság:**
 - o Milyen problémák jelentkeztek a könyvvizsgálattal, a belső ellenőrzéssel, a jogi részleggel és a kockázatkezeléssel való együttműködésben?
 - o Milyen problémák jelentkeztek a szabályozó hatóságokkal való kapcsolattartásban?
 - o A szabályozási változásokról, eljárások frissítéséről, korrekciós tevékenységekről időben és pontosan tájékoztatást kapnak az érintett szervezeti egységek?
 - o Az új termékek, szolgáltatások, szervezeti változások és egyéb compliance szervezetet érintő kérdésekről valós, rendszeres kommunikáció és együttműködés van a compliance szervezet és az üzleti egységek között?
 - o Milyen kommunikációs csatornák állnak rendelkezésre a compliance problémák bejelentésére? Vannak anonim csatornák? A csatornák közül melyeket nem használják a munkatársak? Mi az oka ennek, szükséges-e fenntartani ezeket? Arányban vannak-e a bejelentési lehetőségek a szervezet méretével, struktúrájával? Milyen trendek, minták észlelhetők?
 - o Milyen szankciókat von maga után a törvénysértő események elhallgatása? Milyen okai vannak (pl. gondatlanság, tudatlanság, cinosság stb.)?
 - o A bejelentők hogyan kapnak visszajelzést?
 - o Előfordul a bejelentések megtorlása? Milyen folyamatok vezetnek ehhez? Eltűri vagy támogatja a szervezeti kultúra a megtorlást? Félnék a munkavállalók a bejelentő vonalak használatától?
 - o A compliance hiányosságokat a vezető időben és a megfelelő csatornákon keresztül továbbítja az igazgatóság felé?
- **Ellenőrzés, monitoring, audit:**
 - o A méretnek és a működésnek megfelelő rendszerességű auditot folytat a szervezet? Létezik írott compliance audit terv? Milyen témaköröket foglal magába? Milyen módszereket, rendszerességet ír elő?
 - o A korábbi auditok által feltárt problémákat nyomon követik valamilyen formában? Korábbi panaszok, ügyek által érintett területekre kiter a következő audit?
 - o Milyen szervezeti szint számolhatja el az audit költségeit?
 - o Mi biztosítja az auditorok objektivitását, hogyan valósul meg az auditorok függetlensége?

Teljesítmény, eredmények

Az aktuális mindennapi és a stratégiai kihívásokra reagálva a szisztematikus compliance tevékenységek kézzelfogható előnyöket és eredményeket céloznak meg. A compliance menedzsment érettségének előrehaladtával, az értékelés eltolódik az erőfeszítések-től a teljesítmények, hatások irányába (HCCA, 2003: p. 7.). Például a compliance kiteljesedésével arányosan csökkennie kell a kötelező compliance témájú képzésekből kimaradó alkalmazottak számának. Tehát ezek a mutatók már kevésbé hasznosak az értékelésben.

Egy adott szervezetnél a compliance menedzsment fejlődése néha kacsaringós utat jár be. Új termékek vagy szolgáltatások bevezetése, új piacok integrációja, változó szabályozási környezet, vállalatfelvásárlás, csőd vagy egyéb lényeges változások mind kihívást jelentenek a compliance szervezet számára. Minden ilyen esemény időszakosan ronthatja a belső kontroll érzékelt szintjét. Lehetséges, hogy nehéz összehasonlítani egymást követő időszakokat, hiszen egyszerre több lényeges tényező is megváltozik. Mégis, a compliance költségeknek és a hasznoknak valamiféle pozitív korrelációja a cél. A vállalat által befektetett emberi, anyagi ráfordításoktól elvárt eredmény a valóság, releváns kockázatok csökkentése, ésszerű költség-szint mellett.

Vajon hogyan biztosítja a szervezet, hogy a működés valóban a jogi és társadalmi követelményeknek megfelelően történjen (pl. termékbiztonság)? Pontosán erre kíváncsiak leginkább az érintettek (szabályzó testületek, részvényesek stb.). A felső vezetés számára a kérdés, hogy a compliance szervezet betölti-e célját, hozzáadott értéket képvisel-e, a compliance szempontjából bekövetkezett javulás mennyiben járul hozzá a vállalat sikeréhez. A vállalati önszabályozás harmadik szakaszában az eredményeket a cég teljes compliance rendszerének szemszögéből kell elemezni.

Vajon hogyan használhatja fel a vállalat a saját megfigyeléseinek (önértékelésének) eredményeit a compliance rendszer fejlesztéséhez? Egyfelől, az önértékelés számos tervezési és végrehajtási problémát feltár, melyeket önállóan orvosolni kell (ideértve a szabályozó hatóságok felé benyújtott jelentéseket is).

Másfelől, a compliance önértékelés a döntéshozatalt javíthatja, mivel az értékeléshez egy bizonyos szintű vállalati önismeret elengedhetetlen, és a nagyobb vállalati önismeret versenyelőnyre váltható át. Az eredmények közzététele elősegíti a belső párbeszédet a vállalati compliance gyakorlatról, így segíti a szervezeti kultúra megújulását is. A pozitív eredményeket szélesebb körben nyilvánosságra lehet hozni, hiszen ezek a vállalat iránti általános bizalmat építik.

Az önértékelésben segítség lehet egy compliance teljesítménymérés és jelentés támogatására kidolgozott keretrendszer és útmutató, melyet az Open Compliance and Ethics Group, egy nonprofit szervezet fejlesztett ki. Az OCEG mérési platform középpontjában az üzleti célok állnak. Annak érdekében, hogy a compliance program a kívánt eredményeket hozza, a következő három jellemzőt érdemes vizsgálni: hatékonyság, eredményesség és válasz készség. Mivel jelen cikkben a három szakaszra bontott értékelés részletesen tárgyalja a hatékonyságot (a tervezés és a működés hatékonysága) és az eredményességet, ezért itt csak az utolsó jellemzőre térünk ki.

A szervezet válasz készségét két dimenzióban érdemes vizsgálni: ciklusidő és rugalmasság. A ciklusidő egy folyamat végrehajtásának teljes időtartamát jelenti. A rugalmasság megmutatja, hogy milyen mértékben képes a rendszer integrálni az új üzleti egységeket (egyesülés, felvásárlás során) vagy az új követelményeket (pl. új törvények, piaci feltételek változása, kiigazítás korábbi compliance értékelés nyomán, új partnerek, új technológiák, új médiafelületek, mint Facebook stb.). Egy érzékeny, válasz kész compliance munkacsoport gyorsan alkalmazkodik a környezeti változásokhoz, valamint képes felkészülni az előrevetített jövőbeli változásokra.

A compliance rendszer teljesítményének értékelése többek között a következő kérdésekkel foglalkozik:

- Milyen bizonyítékok vannak arra, hogy a compliance rendszer kialakítása megfelel a választott szabványoknak, és a szervezet számára releváns kockázatokat veszi figyelembe?
- Milyen bizonyítékok vannak arra, hogy a compliance megvalósítása az egész szervezetet lefedi?
- Hogyan mutatható be a tényleges változás az emberek tudásában, viselkedésében, hozzáállásában, a szabálysértések számában stb.? Hogyan alakult a forródrót és egyéb bejelentő csatornák használata az elmúlt időszakokban? Milyen hatékonysággal működik a panaszkezelés? Az audit kevesebb hibát talál a compliance által frissített eljárások alkalmazásában?
- Milyen hatással vannak a compliance tevékenységek a szervezeti kultúrára?
- Hogyan mutatható be, hogy a vállalat compliance programja valóban hozzájárul a társadalmi

értékekhez, pl. környezeti állapot megőrzése a környéken, fogyasztói tájékoztatás, biztonságos munkahely, a hátrányos megkülönböztetés és zaklatás hiánya stb.?

- Milyen súlyú játékos a compliance szervezet a döntéshozatalban, a hatalmi struktúrában? Milyen szerepe van a compliance értékelésnek a döntéstámogatásban?
- Megvalósul az igazgatóság függetlensége a compliance vezetőktől? Megfelelő mennyiségű és minőségű információt kap az igazgatóság az önálló ítéletalkotáshoz? A megfelelő tudással, attitűddel rendelkező személyek felügyelik a compliance szervezet munkáját? Milyen rendszerességgel találkoznak? Túlságosan igénybe veszi a vezetők idejét és figyelmét a compliance menedzsment (humántőke-költség)?
- Hogyan mutatható be a vezetők elkötelezettsége a szabályszerű működés iránt?
- Milyen ár-érték aránnyal működik a compliance menedzsment az adott szervezetnél? Milyen alternatívák hozhatnak jobb eredményt (pl. egyszerűsítés, külső szolgáltatók bevonása, meglévő mérések felhasználása, átalakítása)? Arányosak a compliance erőfeszítések a létrehozott értékekkel? Elegendő emberi erőforrás áll rendelkezésre, hogy a compliance tevékenységeket dokumentálja, elemezze, értékelje? Hogyan méri a szervezet a compliance célú pénzügyi ráfordítások megtérülését?
- Milyen szinten valósul meg az integráció a felelős vállalatirányítás, a belső ellenőrzés, a kockázat- és a compliance menedzsment között?
- Hogyan javítható tovább a szervezet compliance terve, tevékenységei, teljesítménye?

Következtetések és megjegyzések

A befektetők, szabályozó hatóságok, a közvélemény és egyéb külső érdekelt feleknek az átlátható működéshez kapcsolódó igényeire, elvárásaira adott újszerű válasz a compliance menedzsment. A 80-as évek minőségmenedzsment-forradalmához hasonlóan most is az érintett felek elvárásai, az üzleti környezet jelentik a motivációt. Számptalan botrányos vagy jogsértő eset kapott nyilvánosságot, melyek megrendítették a belső folyamatokba vetett általános bizalmat. A bizalom helyreállításának egyik módja, ha a vállalat beszámó-

lón keresztül lehetővé teszi a bepillantást a belső folyamatokba és a compliance területen elért eredményeket (vagy hiányosságokat) nyilvánosságra hozza.

Az amerikai példa nagyon erős hatással van az üzleti életben arra, hogy milyen egy elfogadhatóan hatékony, ésszerűen működő compliance funkció. Az FSGO-iránymutatások, a SOX-törvény és a COSO-keretrendszer ismerete minimum követelménynek tekinthető egy compliance funkció felépítésénél. Természetesen minden szervezet magára szabva használhatja az ezekben leírtakat, a szakmai profilhoz kapcsolódóan más szabványok is relevánsak lehetnek. A tervezés során célszerű kijelölni a compliance tevékenységek határait (belső ellenőrzés, kockázatkezelés, egyéb funkcióktól való szétválasztás), szem előtt tartva a compliance menedzsment fenntarthatóságának és eredményességének korlátait:

- a célok helytelen meghatározása,
- elfogult, téves, gondatlan döntéshozatal,
- a vezetés felülírja a belső ellenőrzést, egyéb hatáskör-túllépés,
- az ellenőrzés, audit kijátszása,
- a szervezet hatókörén túlmutató külső események (pl. a tőzsde összeomlása),
- szűkös erőforrások.

A compliance értékelés első szempontja tehát a tervezési hatékonyság. A második bemutatott szempont a működési hatékonyság. Fontos újra megemlíteni, hogy a compliance menedzsment összetett és szervezetspecifikus tevékenységek sorozata, ezért értékelésének is illeszkednie kell a szervezet sajátosságaihoz. A compliance értékelés harmadik szempontja szerint az elért eredményeket, a compliance menedzsment szervezetre gyakorolt hatását érdemes vizsgálni. Ebben segíthet a tervezés során választott szabvány vagy egy jó mérési módszertan. Minden értékelés talál hibákat, hiányosságokat és azonosít fejlesztési irányokat. Az önszabályozásban előrehaladva egyre nagyobb súlyt kap a saját hibákból való tanulás, a nagyobb önismeret versenyelőnyöket hozhat a vállalat számára.

Jelenleg a vállalati compliance tevékenységek értékeléséhez nem áll rendelkezésre kidolgozott módszertan magyar nyelven. A Deloitte és a Belső Ellenőrök Magyarországi Szervezetének idei közös felmérése a legfőbb akadályok között az erőforrások – mind az anyagi, mind a kompetens emberi erőforrások – szűkösségét és az audit IT-támogatásának elmaradottságát azonosította.

A compliance menedzsment területén számos innováció és kutatás várható a jövőben. Az egyik lehetséges

fejlesztési terület éppen az audit, a mérés és értékelés. Másrésztől érdekes lenne megvizsgálni, hogy a felelős vállalatirányítás hogyan hat vissza a jogalkotóra. A szabályszerű működésre való törekvés számos kérdést, nehézséget hozhat a felszínre, aminek következtében a szabályok követésén vagy megszegésén túl más alternatívák előtérbe kerülhetnek. A szabályok megkérdőjelezése, megújítása vagy változtatása egy lehetséges irány, miként a compliance menedzsment kiindulópontja, úgy a perspektívája is a vállalati felelősségvállalás és a társadalmi párbeszéd.

Felhasznált irodalom

- Benedek P.* (2012): Compliance Management – a New Response to Legal and Business Challenges. Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 9, No. 3: 135–148. o.
- COSO* (2013): Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary, http://www.coso.org/documents/coso%202013%20icfr%20executive_summary.pdf, 2013/10/19
- Deloitte* (2013): Felmérés a belső ellenőrzés és a compliance helyzetéről 2013, Deloitte, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Hungary/Local%20Assets/Documents/Surveys/IASurvey_HU_2013_FINAL.pdf, 2013/10/19
- Health Care Compliance Association* (2003): Evaluating and improving a compliance program, Health Care Compliance Association, 2003, <http://www.ucdmc.ucdavis.edu/compliance/pdf/evalimp.pdf>, 2013/10/19
- Lipton, M. – Neff, D.A. – Brownstein, A.R. – Rosenblum, S.A. – Emmerich, A.O. – Niles, S.V. – Mathew, S.J. – Walker, B.M. – von Bismark, P.* (2008): Risk Management and the Board of Directors; Wachtell, Lipton, Rosen, Katz, November 2008, <http://blogs.law.harvard.edu/corpgov/files/2008/11/risk-management-and-the-board-of-directors.pdf>, 7–13 o., 2013/10/19
- Merétey-Vida Zs.* (2007): Belső kontrollrendszer különböző felfogások tükrében, BGF Szakmai Füzetek, 22. szám, 90–98. o.
- Nemzetgazdasági Minisztérium* (2009): Rendszerellenőrzési módszertan, Nemzetgazdasági Minisztérium (2009) <http://www.kormany.hu/download/5/9f/10000/Rendszerellen%C5%91rz%C3%A9si%20m%C3%B3dszertan.doc>, 2013/10/19
- OCEG* (2013): Guide – GRC Metrics & Measurement, OCEG, <http://www.oceg.org/resources/guide-grc-metrics-measurement/>, 2013/10/19
- OECD* (2013): Principles of Corporate Governance, 2004, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>, 2013/09/30
- Parker, C.* (2002): Is there a reliable way to evaluate organisational compliance programs? <http://www.aic.gov.au/events/aic%20upcoming%20events/2002/~media/conferences/regulation/parker.ashx>, 2013/10/19
- Risk and Compliance Case Studies, Resources Global Professionals,* <http://www.resourcesglobal.com/index.php?page=03CS10&lang=USEN>, 2013/10/19
- Silverman, M.* (2008): Compliance management for Public, Private, and Nonprofit Organizations. London: McGraw-Hill
- Tarantino, A.* (2008): Governance, Risk and Compliance Handbook. Chichester: John Wiley & Sons
- University of California* (2013): Understanding Internal Controls, University of California, <http://www-bfs.ucsd.edu/blink/ocbfs/acc/UnderstandIC.pdf>, 2013/10/19