

„Iránymutatás kell az önálló szabályalkotó gondolkodáshoz”

Interjú dr. Balog Ádámmal, a BKIK alelnökével

DOI: 10.14267/VILPOL2023.03.08

A Világpolitika és közgazdaságtan interjút kért dr. Balog Ádámtól a compliance tudatosság szerepéről a kis- és középvállalatok körében, és arról, hogy miért fontos a szabályalkotás akár a vállalat belső működése, akár a vállalatok közötti együttműködés szempontjából, illetve, hogy mit tehet a kamarai rendszer a tudatosság növelése érdekében.

Világpolitika: A BKIK a BCE-n működő Ifjúsági Vállalkozásélénkítő Egyesülettel közösen nagyszabású kutatást kezdett a KKV compliance tudatossága témakörében. Miért fontos egy KKV-nak, hogy szabálykövető és szabályalkotó legyen? Miért segít a szabályzat a hatékonyságban és az eredményességben?

Balog Ádám: Azt gondolom, hogy először is egy fontos alapkérdést kell tisztáznunk. Az olyan szavaknak, mint a compliance, transzparencia, fenntarthatóság Magyarországon van egyfajta hangulata, ami nem biztos, hogy tükrözi azt a hangulatot, ami a vállalkozás életében kellene, hogy legyen. Ha azt mondjuk például, hogy transzparencia, akkor jellemzően az emberek nagy részében rögtön egyfajta politikai vélemény fogalmazódik meg, pozitív vagy negatív, de politikailag viszonyulnak ehhez a szóhoz ahelyett, hogy egy szervezet belső és külső információmegosztásának átláthatóságára gondolnának. Vagy, ha a compliance-ről beszélünk, akkor az jut eszünkbe, hogy nem tudunk bankszámlát nyitni a bonyolult kérdőívek miatt, rengeteg papírt kell kitöltenünk, azaz valamelyik bürokratikus folyamatnak kell megfelelnünk. Hogy ez miért alakult ki, más kérdés, amiről érdemes lehet beszélni, de először is nagyon fontos kimondani azt, hogy ez a viszonyulás rengeteg torzítást okoz abban, ahogy ezek után egy vállalkozó megközelíti ezeket a kérdéseket. Mert valójában ezek a szabályok azért alakultak ki, hogy a vállalkozás, mint akár a vállalkozótól és a tulajdonosoktól elkülönült (jogi) személy, jól tudjon működni. És ha ez a cél, márpedig szerintem sok-sok vállalkozónál ez a cél, akkor már sokkal érthetőbb, hogy miért kellene szabályok. Szokásjog alapján is lehet működni, hallomásból, ahogy mondta valamelyik ősünk, vagy amit a falu bírása kihirdetett, de ha van egy leírt szabály, ami tényleg a miénk, amiben hiszünk, akkor sokkal könnyebben tudunk működni. Ezeknek a szabályoknak a kialakulása azért indult el, hogy a vállalkozás életképesebben, jobban tudjon működni, és hogy a vállalkozó a vállalkozás célját, ami változatos lehet természetesen, jobban meg tudja valósítani.

A szabályalkotással, legyen szó vállalkozóról, egyesületről, országról vagy régióról, a törvény uralkodik fölöttünk. Ezt úgy hívják egy ország esetében, hogy jogállam. A jogállam nem egységes fogalom abban az értelemben, hogy minden jogállamban ugyanannak kellene lennie a jogszabályoknak. Jogállam az, ha egy szabályrendszer mellett az adott közösség leteszi a voksát – természetesen ma már a nemzetközileg elfogadott közös szabályok tiszteletben tartásával – és felépíti az ezt támogató intézményrendszert. Ezen túlmenően azonban sokféle modell lehetséges. Európában is nagyon-nagyon sok mindent jelent a jogállam – Norvégiától elkezdve Spanyolországig teljesen mások a „jogállamok”. A lényeg az, hogy ez az ő jogállamuk, amit ők

fogadtak el, és ők akarnak így vagy úgy működtetni. Lehet, hogy sokan már nem is szeretik ezt a szót, de akkor is van egy olyan jogrendszer, amit elfogadnak, ami keretezi a döntéseiket. Van ahol ez személyközpontúbb, jobban függ egy-egy döntéshozótól, és van ahol erősebb a szabály hatalma, és ez érdekes módon a szabályok változatlanlansága mellett is módosulhat idővel. Magyarországnak az a sajátossága, hogy nagyon-nagyon sok jogállam koncepció van kollízióban egymással. Egy kis Európai Unió jellegű jogállam, egy kis amerikai típusú jogállam, kicsivel több német típusú, és nem lehet elfelejteni szabályalkotásunk során a keleti hatásokról sem, ezek mind más-más hagyományt hordoznak. Azt már nagyon nehéz megmondani, hogy ezek közül melyik tényleg a miénk, Werbőczy óta nem tudott alulról, a közösség valódi természetéből, működéséből, szokásjogából felépített széleskörű jogi munka megszületni. Itt hadd jegyezzem meg, hogy a Werbőczy által írásba foglalt Szent Korona-tan akkor egy jelentős, korát meghaladó lépés volt a jogállamiság felé, hiszen az államiságot ez függetlenítette először hazánkban a király személyétől.

Visszatérve a vállalkozások világába, a fontos az, hogy az adott cég kis „jogállama” tükrözze azt, amit a létrehozók akarnak, hogy tükrözzön. Ha megvizsgáljuk, hogy nagy vállalatrendszerek hogyan tudtak jól fennmaradni, és hogyan tudták átadni a terepet az utódjaiknak, legyen az konkrétan a családi utódlás, vagy szakmai utódlás, azt látjuk, hogy ez azért volt lehetséges, mert volt egy jó szabályrendszer arról, hogy a vállalkozás hogyan tud működni az adott vezetőtől függetlenül is. A Microsoft, az Apple ezért tudta túlélni az alapítójuk távozását, de a Facebook-META esetében például ez még nem egyértelmű.

***Világpolitika:** Mi a tapasztalatod, a hazai, illetve a budapesti KKV-k mennyire tudatosak ebből a szempontból? Látsz-e ágazati, korosztály- vagy méretbeli különbséget ebben a tudatosságban? Mi a fő korlátja a tudatosság növekedésének: tudáshiány, érdektelenség, vagy egyszerűen nem marad idő ilyen problémákra?*

Balog Ádám: Ahogy az előbb is említettem, nagyon sok hatás ért és ér minket, emiatt nagyon sokfajta vállalatvezetési, vállalattulajdonlási kultúra létezik, és eléggé vegyes az, hogy hogyan működnek a vállalkozások, pláne a KKV-k. Ez bizonytalanná teszi az általánosan elfogadott vállalatvezetési alapelveket is. Hogy a Pomádét idézzem, emiatt általában „az a szabály, hogy nincs szabály”. Amikor viszont nincs szabály, akkor a működés természete, hogy a döntések felfelé csúsznak a tulajdonoshoz, a végső döntéshozóhoz. Mint egy ősi kultúrában is mindent a törzsfőnök, vezető döntött el, egy cégnél is, ha nincs szabály a működésre és nincs mindenki által elfogadott, betartott és betartatott rendszer, akkor minden döntést a vezető hoz meg. Ez nem hatékony. Nagyon sok magyar vállalkozó küzd azzal, hogy egy személyben kell mindenért felelősséget vállalnia, mert nem tudott kialakítani egy döntéshozatali mechanizmust. Sajnos azok az alkalmazottak is, akik ilyen kultúrákba nőnek bele, még ha néha váltanak is céget, azt szokták meg, hogy felfele kell nyomni a döntéseket, ezért az új munkahelyükre is viszik tovább ezt a kultúrát. Ettől függetlenül azért látok olyan kivételeket, ahol a tulajdonosi, vezetői kör létre tudott hozni egy olyan szabályrendszert, ami nekik is komfortos, tükrözi az ő értékrendjüket, tükrözi az ő hitüket, az ő jövőképüket és ezt át tudták adni a vállalkozásnak, mint tőlük független személynek.

Ami a mintákat illeti, jellemzően, aki valamilyen szinten látott külföldi cégműködést belülről, az hajlamosabb megpróbálni egy ilyen jellegű szabályrendszert létrehozni az ő saját működésében. Személy szerint is hiszek abban, hogy a multinacionális vállalatoktól „lecsorog” némi szervezeti kultúra. Egyre több az olyan vezető, aki 10, 15 évet vagy hosszabb időszakot is eltöltött multinál, és ezt követően úgy dönt, hogy kiszáll ebből a közegeből és új vállalkozásba kezd vagy hazai kkv-nál vállal munkát. Ez nyilván alakítja a szabályalkotási folyamatot a hazai vállalkozás esetében. Sok olyan példát láttam, ahol próbáltak összekapaszkodni, magyar vállalkozók és multiból jövő vezetők mindannyian jó szándékkal telítve. Valahol sikerült is az együttműködés, sokszor sajnos nem. Ennek nemcsak a „magyarvállalkozó” volt az oka, aki nem fogadta el a modellt, amit a multinacionális vállalatból hoztak, hanem az is, hogy a multinacionális vállalatból érkező modell nem vette figyelembe a hazai cégek sajátosságait. Tehát nem az a lényege a kis „céges jogállamnak”, hogy úgy kell csinálni, ahogy egy multinacionális vállalat teszi ezt, hanem a szabályalkotás folyamatát kell megtanulni, és ezzel a tudással felvértezve kialakítani a saját szabályrendszert. Másfajta tudás a szabályok betartása és a szabályok kialakítása, itt sokszor megbicsaklik a vezetési modell.

Mindehhez természetesen hozzátartozik, hogy egyre több a külső szabály is, melyet a belső működésben is figyelembe kell venni. Az ESG szabályrendszerek megtanulása és implementálása például egy jelentős új kihívás a vállalkozásoknak, ennek kifejezett célja, hogy a vállalkozás komolyan foglalkozzon a saját irányítási rendszerével.

Világpolitika: *Miben segíthet a kamara, az egyetemi szféra vagy egyéb állami szereplő a szabályalkotás erősítésében? Mennyire hatékonyak a pénzügyi ösztönzők ezen a téren? Az edukálásban milyen szerepet tölthet be a kamara?*

Balog Ádám: Az egyik pillér az edukáció. Minden edukációs lehetőséget meg kell ragadni. Ugyanakkor nem kell feltétlenül ezt „túlszervezni”, hanem inkább meg kell adni a lehetőséget, hogy aki ilyen tudást szeretne megosztani, vagy ilyen tudást szeretne felszedni, annak legyen hova fordulnia, gyorsan, egyszerűen, digitális támogatással. Minden vállalkozó életében felmerül a kérdés, hogy „na, akkor hogyan legyen?”, milyen eljárási rendszert alakítsunk ki? Ma már az online térben számtalan irányítási rendszer hirdetésével lehet találkozni, tehát vannak eszközök, amiket a vállalkozók kezébe lehet adni. A másik, amiben én nagyon hiszek, bár sajnos még ritkán látom ennek nyomát, a jó példa, minta. Ne csak általában beszéljünk a compliance-ról, meg arról, hogy legyen belső alkotmányod és szabályzatod, hanem konkrét döntési pontok tekintetében segítsünk. Olyan konkrét kérdésekben kellene segítséget nyújtani, minthogy hogyan válaszod le a sales-t a marketingtevékenységről? Miként alakítsd ki a pénzügyi részleged? Mennyire iparágfüggő a szabályzat, mi a különbség az eszközigenyes és a szolgáltatási jellegű, vagy immateriális tőkére alapozó iparág között? A mintaadás iparágfüggő lehetne és egészen konkrét szabályzatokat lehet ennek nyomán alkotni. Tudomásul kell venni, hogy amikor irányítási vagy compliance rendszerről beszélünk, olyat akarunk elmagyarázni a vállalkozóknak, amihez nincsen térképük, sok esetben nincs struktúra a fejükben. A kamarai rendszer, beleértve a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamarát, ezt a folyamatot segíthetné azzal, hogy megmutatja a mintákat például a munkahelyi

adatvédelemre, a munkahelyen belüli összeférhetetlen viszonyokra, a tulajdonossal és kapcsolt vállalkozásokkal való tranzakciókra, vagy akár a „tőkével” történő elszámolásra. A Kamara egyfajta szabályalkotási know-how-val tudna segíteni, ami teret ad ugyanakkor a vállalkozók önálló gondolkodásának is.

Köszönjük a beszélgetést.

Szabó Dorottya – Trautmann László