Értékalapú integritás és compliance kultúra a köz- és vállalati irányításban – nemzetközi modellek és magyar tapasztalatok

Dr. Herman Zsuzsanna LL.M MBA
Compliance igazgató
Debreceni Egyetem Compliance Önálló Osztály
E-mail: drhermanzsuzsanna@gmail.com

Absztrakt

A tanulmány az integritás- és compliance kultúra összefüggéseit vizsgálja a köz- és vállalati szférában, különös tekintettel a hazai gyakorlat nemzetközi modellekhez való közelítésére. A kutatás az OECD, ISO és COSO keretrendszereinek, valamint a magyar intézményi tapasztalatok (ÁSZ, Integritás Hatóság) elemzésén alapul. Megállapítja, hogy a magyar megfelelési rendszerek a jogi-megfelelési megközelítéstől az értékalapú integritás felé fejlődnek, összhangban az uniós normákkal. Az integritás és a compliance egymást kiegészítő fogalmak: az előbbi a belső elköteleződést, az utóbbi annak intézményi megvalósulását jelenti. A kutatás hozzájárul a Compliance Governance Maturity Model (CGMM) elméleti megalapozásához, valamint az etikus szervezeti kultúra és vezetés fejlesztéséhez.

Abstract

This study explores the relationship between integrity and compliance culture in the public and corporate sectors, focusing on how Hungarian practice aligns with international value-based governance models. Drawing on OECD, ISO, and COSO frameworks and empirical insights from the State Audit Office and Integrity Authority, the research finds a shift from legalistic compliance toward value-driven integrity in Hungary, consistent with EU norms. Integrity and compliance are shown to be complementary: the former reflects internal ethical commitment, while the latter formalizes it institutionally. The paper contributes to developing the Compliance Governance Maturity Model (CGMM) as a framework for assessing organizational maturity and strengthening ethical leadership and culture.

Kulcsszavak:
integritás; megfelelés; etikus vezetés; szervezeti kultúra; értékalapú kormányzás

Keywords:
integrity, compliance; ethical leadership; organizational culture; value-based governance

DOI: 10.21405/logtrend.2025.08.1.89

1. Bevezetés – Az integritás és a compliance kultúra elméleti kerete

Kutatásom célja, hogy feltárjam a szervezeti integritás és a compliance kultúra közötti összefüggéseket, valamint bemutassam, miként járulnak ezek hozzá a szervezeti értékrend és a kormányzási gyakorlat megerősítéséhez.

A téma aktualitását az adja, hogy a megfelelés (compliance) fogalma napjainkra túllépett a puszta jogi konformitás szintjén, és egyre inkább a szervezeti etika, a bizalom és a felelősségvállalás integrált elemévé vált (Paine, 1994; Báger, 2021).

Kutatásom során arra a kérdésre kerestem a választ, hogy az integritás miként járul hozzá a megfelelési kultúra fejlődéséhez, illetve, hogy a compliance rendszerek hogyan képesek erősíteni a szervezeti etikai normákat és a bizalmi működést.

Kiinduló feltételezésem szerint az integritás és a megfelelés komplementer rendszerek: az egyik a formális, normatív működést, a másik az értékalapú szervezeti kultúrát biztosítja. Azok a szervezetek, amelyek e két dimenziót egységes irányítási elvként kezelik, hosszú távon fenntarthatóbb, etikailag robusztus működést valósítanak meg (Altamuro, Gray & Zhang, 2022).

A nemzetközi szakirodalom szerint az etikus szervezeti kultúra az egyik legfontosabb feltétele a hatékony megfelelési rendszer működésének. Interligi (2010) integritásalapú szervezetirányítási modellje, valamint Kaptein (2008) kutatásai az etikai kultúra és a szervezeti teljesítmény közötti pozitív összefüggést igazolják.

Treviño és Nelson (2017) hangsúlyozzák, hogy a compliance nem a szabályok mechanikus betartásáról szól, hanem azokról az értékekről, amelyek a döntéshozatalt vezérlik. A megfelelési kultúra tehát akkor működik hatékonyan, ha a szervezet etikai infrastruktúrája (kódexek, képzés, vezetői példamutatás) támogatja az önkéntes, értékalapú normakövetést.

A hazai szakirodalom szintén megerősíti az integritás alapú megközelítés jelentőségét, különösen a közszférában. Báger (2021) és Jacsó (2020) rámutatnak, hogy az integritásmenedzsment Magyarországon már intézményesült, elsősorban az Állami Számvevőszék és az Integritás Hatóság tevékenysége révén.

A közszféra esetében az integritás rendszerszintű beépítése a korrupciómegelőzés és a jó kormányzás alapfeltétele. Ezzel szemben a vállalati szférában a compliance kultúra még fejlődőben van: jellemzően jogi és kockázatkezelési eszközként jelenik meg, és csak ritkán integrálódik a szervezeti értékrendbe (Kovács, 2021).

Kutatásom célja ezért kettős:

1. feltárni az integritás és compliance kultúra közötti kapcsolódási pontokat,
2. azonosítani azokat a szervezeti tényezőket, amelyek elősegítik vagy éppen gátolják az etikus működést.

E vizsgálat célja, hogy hozzájáruljon egy olyan elméleti és gyakorlati keretrendszer kidolgozásához, amely a jövőben a *Compliance Governance Maturity Model (CGMM)* egyik kulcsdimenzióját, az „etikai érettséget" képes empirikusan mérhetővé tenni.

1.1. Az integritás és a compliance kultúra fogalmi kerete

Az integritás fogalma a szervezetek esetében nem csupán a korrup-

ciómentességet vagy a jogszabályok betartását jelenti, hanem egy mélyebb, értékalapú működési filozófiát. Huberts (2018) szerint az integritás a szervezet „erkölcsi önazonosságának" megőrzése, amelyben az etikus döntéshozatal, a felelősségvállalás és az átláthatóság a működés alapvető elemei. Az integritás tehát nem egyszerűen magatartási kódexek követését jelenti, hanem egy belső erkölcsi iránytűt, amely meghatározza a szervezet viszonyát a hatalomhoz, a szabályokhoz és a közbizalomhoz.

A compliance hagyományosan a jogi és szabályozási megfelelést biztosító rendszerek összességét jelenti. Az elmúlt évtizedben azonban a megfelelés fogalma jelentősen kibővült: a modern compliance már nemcsak a szabálykövetést, hanem az etikai, kulturális és vezetési dimenziókat is magában foglalja. Interligi (2010) a „compliance kultúra" fogalmát úgy határozza meg, mint a szervezeti normákban és értékekben megjelenő, kollektíven osztott attitűdöt a felelősségteljes működés iránt.

A két fogalom szoros kapcsolatát Paine (1994) írta le először, aki különbséget tett a „compliance-based" és az „integrity-based" megközelítések között. Míg az előbbi a szabályok külső betartatására, addig az utóbbi az etikai értékek belső azonosulására épít. A hosszú távon fenntartható működés így nem a külső kontrolltól, hanem a belső elkötelezettségtől függ: a szabálykövetés nem kényszer, hanem a szervezeti identitás része.

A nemzetközi modellek – köztük az OECD Public Integrity Indicators Framework (2020) és az ISO 37301:2021 szabvány – megerősítik, hogy a megfelelés nem kizárólag külső jogi elvárás, hanem a szervezeti kultúrát formáló tényező. A megfelelési rendszerek akkor hatékonyak, ha azok beépülnek a döntéshozatali folyamatokba, és az etikus vezetés, valamint a transzparens irányítás révén a mindennapi működés részévé válnak (Altamuro, Gray & Zhang, 2022; Kaptein, 2015).

A hazai kutatások (Báger, 2021; Kovács, 2021) kiemelik, hogy az integritás a szervezeti működésben „megelőző" funkciót lát el: nem utólagos ellenőrzésként, hanem proaktív értékalapú magatartásként működik. A compliance rendszer fejlettsége akkor tekinthető magas szintűnek, ha az integritás elvei már beépültek a szervezet kultúrájába és irányításába. Ez különösen a közszférában releváns, ahol az integritásprogramok célja nem pusztán a jogsértések elkerülése, hanem az etikus, felelős döntéshozatal előmozdítása.

Összegzésként megállapítható, hogy az integritás és a compliance kultúra **komplementer rendszert** alkotnak: az integritás biztosítja a belső etikai stabilitást és identitást, míg a compliance a külső jogi és szervezeti keretet teremti meg. A szervezeti kultúra akkor éri el legmagasabb érettségi szintjét, amikor a megfelelés nem külső kényszer, hanem a belső értékrendből fakadó cselekvés.

2. Szakirodalmi áttekintés

A szakirodalom az integritás és a compliance kultúra kapcsolatát több tudományos irányzat mentén vizsgálja, amelyek eltérő szervezeti, etikai és kormányzási megközelítéseket képviselnek. A nemzetközi kutatások közös kiindulópontja, hogy a megfelelés és az integritás nem egymást kizáró, hanem egymást erősítő mechanizmusok: előbbi a normák külső, formális betartását biztosítja, míg utóbbi a belső értékekre és morális meggyőződésre épít (Paine, 1994; Kaptein, 2008; Huberts, 2018).

A normatív–szabályozási modellek elsősorban a nemzetközi szervezetek (OECD, ISO, COSO) gyakorlatából eredeztethetők. Az *OECD Public Integrity Indicators Framework* (OECD, 2020) a közszféra integritását három pillérre építi: értékalapú vezetés, intézményi bizalom és elszámoltathatóság. Ezek együtt biztosítják a közbizalom fenntartását és a korrupció megelőzését. Az *ISO 37301:2021* szabvány (ISO, 2021b) a compliance menedzsment rendszerek alapvető elvét a „culture of integrity"-ben határozza meg, amely szerint a megfelelés nemcsak szabályrendszer, hanem vezetői és kulturális elkötelezettség kérdése. Ezt egészíti ki az *ISO 37000:2021* (ISO, 2021a), amely a szervezeti kormányzás integritás-alapú működését írja le.

A kormányzási–mérési irányzatok a megfelelés hatékonyságát és az integritás mérhetőségét állítják középpontba. A *COSO* (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) *Internal Control – Integrated Framework* (2013) a szervezeti integritást az irányítás és kontroll alapvető komponenseként kezeli. Ezzel párhuzamosan az OECD integritási indikátorai (OECD, 2020) és az EU-s *2020/2092 rendelet* a jó kormányzás mérését teszik lehetővé empirikus mutatókon keresztül.

Az etikai–szervezetelméleti megközelítések a kultúra és az értékek szerepét hangsúlyozzák. Paine (1994) szerint a hosszú távon fenntartható működés kulcsa az „integrity-based management", ahol az etika nem külső követelmény, hanem belső vezetési elv. Interligi (2010) továbbfejlesztette ezt az elméletet a *compliance culture* fogalmával, amelyet kollektív attitűdnek tekint a felelős működés iránt. Kaptein (2008, 2015) empirikus modellje, a *Corporate Ethical Virtues Model* bizonyította, hogy az etikai kultúra erősödése közvetlenül növeli a szervezeti teljesítményt és csökkenti a kockázatokat. Treviño és Nelson (2017) a vezetői példamutatás és az etikus döntéshozatal jelentőségét emelik ki, amely az etikus szervezeti kultúra fenntartásának alapja. Altamuro, Gray és Zhang (2022) kutatásai szerint a vállalati integritás és transzparencia közvetlenül összefügg a vállalatirányítás minőségével, míg Huberts (2018) az integritást „erkölcsi önazonosságként" határozza meg, amely az etikus közszolgálat előfeltétele.

A vállalatirányítás és az etikus működés kapcsolatát a hazai és nemzetközi szakirodalom is több szempontból értelmezi. Oláh Judit (2021) a fenntartható vállalatirányítás és a pénzügyi műveltség összefüggéseit vizsgálva rámutat arra, hogy a szervezeti tudatosság és az etikus irányítás egymást erősítő tényezők. Kutatása szerint a felelős döntéshozatal nem csupán pénzügyi kompetencia, hanem a vállalatirányítás integritásának alapja is, ami közvetlenül kapcsolódik a compliance-kultúra értékalapú dimenzióihoz.

A hazai kutatások egyre inkább illeszkednek a nemzetközi trendekhez, ugyanakkor megőrzik sajátos jogi–intézményi hangsúlyaikat. Báger (2021) és Molnár (2021) a közszféra integritásának fejlesztését a megelőzés, az etikus vezetés és az elszámoltathatóság hármasában látják. Kovács (2021) és Nagy (2024) rámutatnak, hogy a compliance rendszerek hazai fejlődése erőteljesen normatív alapú, de egyre inkább az értékalapú irányítás felé mozdul el. Jacsó (2020) szerint a vállalatoknál a megfelelés már nem pusztán jogi követelmény,

hanem a felelős működés kulturális eleme is, amelyet a vezetői példamutatás és etikai tréningek támogatnak. Összességében a szakirodalom alapján megállapítható, hogy az integritás és a compliance kultúra közötti kapcsolat multidimenzionális: az etikai értékek, a vezetési stílus, az intézményi szabályozás és a mérhetőség együttesen határozzák meg az érett szervezeti kultúra szintjét (Kaptein, 2015; Huberts, 2018; Altamuro et al., 2022).

3. Anyag és módszertan

A kutatás kvalitatív, dokumentumelemzésen és összehasonlító elemzésen alapuló feltáró jellegű vizsgálat. Célja annak megértése, hogy az integritás- és compliance kultúra elvei miként épülnek be a szervezeti működésbe a köz- és a vállalati szférában.

3.1. Kutatási módszer

A kutatás szekunder adatgyűjtésre épült, amely három fő forráscsoportot ölelt fel:

1. **Nemzetközi szabályozási és normatív keretek:** OECD Public Integrity Framework (2020), COSO (2013), ISO 37301 és ISO 37000 szabványok, valamint az EU 2020/2092 rendelete.
2. **Tudományos szakirodalom:** nemzetközi és hazai, lektorált tanulmányok (pl. Paine, 1994; Interligi, 2010; Kaptein, 2008, 2015; Báger, 2021; Jacsó, 2020).
3. **Empirikus intézményi jelentések:** az Állami Számvevőszék (2016) integritási elemzései és az Integritás Hatóság (2023) éves beszámolói.

Az elemzés során tematikus kódolást alkalmaztam, amely lehetővé tette az integritás- és megfelelési kultúra közötti kapcsolódási pontok azonosítását.

A kódolási keret három dimenzióra épült:

1. értékalapú működés,
2. szervezeti irányítás és felelősség,
3. etikai érettség és mérhetőség.

3.2. Elemzési eljárás

A dokumentumelemzés során a nemzetközi modellek (OECD, ISO, COSO) és a magyar intézményi rendszerek (ÁSZ, IH) közötti koncepcionális hasonlóságokat és különbségeket vizsgáltam. Az összehasonlító elemzés szempontjai:

- az integritás és compliance definícióinak konzisztenciája,
- a vezetői és szervezeti elkötelezettség megjelenése,
- az etikai kultúra fejlettségi szintje,
- az integritás mérésének eszközei és indikátorai.

A kvalitatív eredmények alapján megállapítható, hogy a magyar gyakorlatban az integritás még inkább intézményesített, jogi keretek között jelenik meg, míg a nemzetközi modellekben az értékalapú, önszabályozó kultúra dominál.

E különbségek feltárása szolgált alapul a Compliance Governance Maturity Model (CGMM) koncepció fejlesztéséhez, amely a jövőbeli empirikus kutatásokban a „szervezeti etikai érettség" mérésére szolgálhat.

4. Nemzetközi modellek és elméleti iskolák

Kutatásom során arra törekedtem, hogy a szervezeti integritás és a compliance kultúra kapcsolatát nemzetközi modellek és elméleti iskolák tükrében értelmezzem. A nemzetközi szakirodalomban egyre hangsúlyosabb az a megközelítés, amely a fenntartható vállalatirányítást (sustainable governance) az etikus működés és a megfelelési rendszerek előfeltételének tekinti. Oláh Judit (2021) kutatása is ebbe a szemléletbe illeszkedik, amikor a fenntartható kormányzás és a vállalati pénzügyi tudatosság kapcsolatát vizsgálja. Eredményei szerint a felelős irányítás nemcsak a gazdasági teljesítményt, hanem a szervezeti integritást is megerősíti, így a compliance-rendszerek érettségének egyik kulcstényezőjévé válik.

A nemzetközi szakirodalom alapján a megfelelés és az integritás kapcsolatának vizsgálata három fő gondolkodási irány köré szerveződik:

1. Normatív–szabályozási modellek (OECD, ISO),
2. Etikai–szervezetelméleti megközelítések (Paine, Interligi, Treviño & Nelson),
3. Kormányzási–mérési rendszerek (COSO, OECD Integrity Indicators).

4.1. A normatív–szabályozási megközelítések: OECD és ISO modellek

A korábbi fejezetekben bemutatott elméleti alapok után e rész célja, hogy a szervezeti integritás és compliance kultúra kapcsolatát nemzetközi normák, modellek és elméleti iskolák tükrében értelmezze, kiemelve a gyakorlatban alkalmazott irányítási és mérési keretrendszereket. A nemzetközi standardizációs szervezetek a megfelelés és integritás kapcsolatát már nem pusztán jogi kötelezettségként, hanem szervezeti értékrendszerként értelmezik. Az OECD (2020) *Public Integrity Indicators Framework* alapján az integritás nem csupán a korrupció elkerülésének eszköze, hanem a jó kormányzás, az átláthatóság és az etikus döntéshozatal alapja.

A keretrendszer három pillére – (1) értékalapú vezetés, (2) intézményi bizalom, (3) felelős elszámoltathatóság – a szervezeti integritás alapkomponenseit jelöli.

Ez a struktúra jól illeszkedik a később kidolgozott CGMM modellhez, különösen az „etikai érettség" és „kormányzási érettség" dimenziók tekintetében.

Az ISO 37301:2021 szabvány a compliance menedzsment rendszerek globális alapdokumentuma, amely az etikus szervezeti kultúrát a megfelelés alapfeltételeként határozza meg. A szabvány hangsúlyozza a vezetői elkötelezettség, a felelősségteljes irányítás és az értékvezérelt döntéshozatal jelentőségét. E szemléletet egészíti ki az ISO 37000:2021, amely a szervezeti kormányzás átláthatóságát és elszámoltathatóságát az integritás gyakorlati megvalósulásaként értelmezi. Az ISO 37000 emellett hangsúlyozza, hogy az etikus vezetés a szervezeti kormányzás alapvető pillére, amely meghatározza a döntéshozatal minőségét és a felelősségi viszonyok átláthatóságát (Cantero & Marsden, 2024; Kappel, 2024). A nemzetközi szabványok közös kiindulópontja, hogy az integritás nem statikus állapot, hanem fejleszthető képesség. A szervezeti kultúra érettsége és az etikus irányítás szintje határozza meg, mennyire képes egy szervezet fenntarthatóan működtetni a megfelelési rendszerét. Kutatásom szempontjából ez azt jelenti, hogy az integritás és compliance nem pusztán a szabályrendszerek meglététől, hanem a szervezeti kultúra érettségi szintjétől függ. Ezt a megközelítést kívánom a későbbi empirikus vizsgálataim során a CGMM modellben operacionalizálni.

4.2. Az etikai–szervezetelméleti megközelítések: Paine, Interligi és Treviño

A szervezetelméleti és etikai iskolák középpontjában a „kultúraalapú megfelelés" koncepciója áll. Paine (1994) klasszikus modellje különbséget tesz a „compliance-based" és az „integrity-based" megközelítések között. Míg előbbi a külső szabályok betartására, utóbbi a belső értékekre és morális elkötelezettségre épít. Az integritásalapú irányítás hosszú távon stabilabb működést biztosít, mert a szervezetet nem a szankciók, hanem a belső meggyőződésre építi.

Interligi (2010) e gondolatot továbbfejlesztve a compliance kultúra fogalmát a szervezet szociális és etikai hálójaként írja le, amelyben a szabályok betartása nem külső nyomásra, hanem a közösen osztott normákból fakad. Kutatásomban ezt a szemléletet tekintem alapvetőnek, mivel a compliance kultúra nem csupán a megfelelés „puha" aspektusa, hanem az integritás megvalósulásának kulcsa. Treviño és Nelson (2017) szerint a valódi etikai kultúra kulcsa a vezetői példamutatás és az etikus döntéshozatal, amely a szervezeti tanulás és bizalom alapja. Ezek az irányzatok összhangban állnak kutatásom azon alapfeltevésével, hogy az integritás és a compliance egymást kiegészítő mechanizmusok: az integritás biztosítja a morális iránytűt, a compliance pedig a szervezeti keretrendszert.

4.3. A kormányzási–mérési modellek: COSO és OECD Integrity Indicators

A harmadik nemzetközi irány a megfelelés mérésének és értékelésének területéhez kapcsolódik. A COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) *Internal Control – Integrated Framework* (2013) szerint az integritás és etikus magatartás az irányítási rendszer egyik alapvető komponense. A COSO-modell öt pillére – irányítás, kockázatkezelés, kontrolltevékenységek, információ és monitoring – mind hozzájárul a szervezeti integritás fenntartásához. Az OECD Integrity Indicators Framework ezzel párhuzamosan a közszféra integritásának mérésére kínál mutatórendszert. Megállapítottam, hogy mindkét modell alapvetése az, hogy az integritás nem kizárólag erkölcsi kategória, hanem mérhető szervezeti kompetencia. Ez a felismerés inspirálta a CGMM modell „etikai érettség" dimenziójának koncepcionális kidolgozását, amelyben az integritás a megfelelési érettség mérhető mutatójává válik.

5. Hazai megközelítések és kutatási irányok

Kutatásom során külön hangsúlyt fektettem a hazai szakirodalom és intézményi gyakorlat feltérképezésére. A magyar kutatási irányok jelentős mértékben eltérnek a nemzetközi modellektől: nálunk a compliance és integritás rendszere elsősorban jogszabályi és intézményi alapokon fejlődött, majd csak fokozatosan kezdett elmozdulni az értékalapú és kultúraalapú irányítás felé. Elemzésem során arra a következtetésre jutottam, hogy a hazai fejlesztések főként a közszférában indultak el, és az ott szerzett tapasztalatok fokozatosan szivárognak át a vállalati gyakorlatba. A hazai kutatási irányok között Oláh Judit (2021) munkája emelhető ki, aki a fenntartható vállalatirányítás és a pénzügyi műveltség kapcsolatát vizsgálta. Eredményei rámutatnak arra, hogy az etikus döntéshozatal és a tudatos irányítás kulcsszerepet játszik a szervezeti integritás erősítésében. Ez a megközelítés összhangban áll a jelen tanulmányban bemutatott integritás-alapú kormányzási modellekkel, valamint alátámasztja a compliance rendszerek értékalapú fejlesztésének szükségességét.

5.1. Az integritás elméleti alapjai a hazai szakirodalomban

A magyar kutatók közül Báger Gusztáv (2021) munkája tekinthető az integritáselmélet egyik legátfogóbb hazai feldolgozásának. Báger szerint az integritás nem kizárólag erkölcsi kategória, hanem egy olyan szemléleti és szervezeti érték, amely a közszférában a közbizalom megerősítésének és a korrupció megelőzésének alapja.

A szerző az integritást a „rendszerszintű értékalapú működés" fogalmi keretében helyezi el, és hangsúlyozza, hogy annak fő célja nem a hibák szankcionálása, hanem azok megelőzése. Megállapításai szerint az etikus vezetés, az átláthatóság és a felelősségi viszonyok egyértelműsége a szervezeti integritás legfontosabb elemei – ezek szoros kapcsolatban állnak az OECD integritási elveivel.

Molnár Elemér (2021) a szervezeti integritás kriminálprofilaktikus megközelítését dolgozta ki. Munkájában kiemeli, hogy az integritásmenedzsment elsődleges célja a bűnmegelőzés és a szervezeti önkontroll erősítése. Megállapította, hogy az integritás nem csupán jogi, hanem pszichológiai és szociológiai kategória is, amelynek célja a munkatársak belső normakövetésének kialakítása. E szemléletben a compliance az integritás külső, intézményesített vetülete, míg az integritás a megfelelés belső, értékalapú dimenziója.

A hazai kutatások közös jellemzője, hogy a megelőzésre és az etikai normák belsővé tételére helyezik a hangsúlyt. Ez a gondolkodásmód összhangban áll Paine (1994) „integrity-based" modelljével, amelyet több magyar szerző is adaptált a közszféra vonatkozásában.

5.2. A compliance rendszerek fejlődése a vállalati szférában

A vállalati szektorban a compliance kezdetben elsősorban jogi és kockázatkezelési funkcióként jelent meg. Jacsó Judit (2020) kiemeli, hogy Magyarországon a vállalatok többsége 2015 után kezdte kialakítani belső megfelelőségi rendszereit, jellemzően nemzetközi anyavállalatok hatására. Kutatása alapján a compliance menedzsment ma már nemcsak a szabályok betartását biztosítja, hanem a vállalati kultúra részévé válik: az etikus döntéshozatal, a felelős kommunikáció és a vezetői példamutatás kulcsszerepet kap.

Nagy Zoltán Gábor (2024) a compliance dogmatikai és történeti alapjait vizsgálva megállapítja, hogy a hazai szakirodalom még adós a megfelelési kultúra rendszertani kidolgozásával. Rámutat, hogy a magyar gyakorlatban a compliance leginkább *„külső megfelelésként"* működik, míg a nyugat-európai modellekben az értékalapú, belső integritás hangsúlyosabb. A jövőbeli fejlődés kulcsa szerinte az, hogy a compliance a szervezeti identitás részévé váljon, és ne csupán jogi kényszerként jelenjen meg.

Empirikus kutatásaim során magam is azt tapasztaltam, hogy a vállalatok akkor képesek hosszú távon fenntartani a megfelelés kultúráját, ha az értékeken,

felelősségen és vezetői példamutatáson alapul. Ez az etikai-szervezeti fordulat már megjelent a nagyvállalatok CSR- és ESG-stratégiáiban, ami a compliance etikai dimenziójának erősödését mutatja.

5.3. Az integritás rendszerszintű intézményesülése: az Állami Számvevőszék és az Integritás Hatóság szerepe

A közszféra integritásfejlesztésében meghatározó szerepe van az Állami Számvevőszéknek (ÁSZ). Az ÁSZ 2011-ben indította el Integritás Projektjét, amely a közintézmények átláthatóságát és korrupcióellenes képességeit vizsgálja. A projekt eredményeként jött létre az Integritás Felmérés, amely évente méri a közszféra intézményeinek integritási kockázatait és megelőző intézkedéseit (ÁSZ, 2016). Kutatásom során elemeztem az ÁSZ által kidolgozott indikátorrendszert, és megállapítottam, hogy az jól illeszkedik az OECD Public Integrity Indicators Framework-hez, ugyanakkor magyar kontextusban a jogi megfelelés dominál.

Az Integritás Hatóság, amelyet a 2022. évi XXVII. törvény hozott létre, az európai uniós követelményeknek megfelelően a korrupció megelőzéséért és az uniós források felhasználásának ellenőrzéséért felel. A Hatóság feladata a közpénzekkel való felelős gazdálkodás elősegítése, a visszaélések kivizsgálása és az integritási kockázatok csökkentése, összhangban az EU 2020/2092 számú rendeletével és az OECD Public Integrity Framework elveivel. Az Integritás Hatóság működése 2022 novemberében indult, és 2023-ban már első éves jelentésében is rögzítette az átláthatóság, az etikus működés és a felelősségi rendszerek fejlesztésének fő irányait. Megállapításom szerint az Integritás Hatóság létrejötte mérföldkő a magyar közszféra integritásfejlesztésében, hiszen először jelenik meg intézményesített formában az értékalapú korrupciómegelőzés. A Hatóság feladatai és jelentései új kutatási irányokat is kijelölnek, különösen az intézményi integritás érettségének empirikus vizsgálata terén. Ez a fejlemény alátámasztja azt a tendenciát, hogy a compliance és integritás területe Magyarországon is stratégiai állami feladattá vált, és az uniós normákhoz (például a *Whistleblowing Directive* és az *EU Rule of Law Conditionality Regulation*) hasonlóan az átláthatóság és felelősség új szintjét célozza meg. A hazai intézményi fejlesztések tehát egyre inkább illeszkednek a nemzetközi normákhoz, ami lehetővé teszi a magyar integritásrendszer összehasonlíthatóvá tételét az OECD és ISO keretrendszereivel.

5.4. A hazai és nemzetközi irányok konvergenciája

A magyar szakirodalom és gyakorlat lassan, de folyamatosan közelít a nemzetközi trendekhez. A hazai kutatások kezdetben a *„compliance mint jogi megfelelés"* megközelítést követték, de az elmúlt években megjelent az *„integrity-based governance"* gondolata, amely a szervezeti kultúra és az értékalapú vezetés fejlesztésére helyezi a hangsúlyt. Ez a szemléletváltás összhangban áll az OECD, ISO és COSO által képviselt nemzetközi normákkal.

Összegzésként megállapítottam, hogy Magyarországon a szervezeti integritás és a compliance kultúra kapcsolata jelenleg **átmeneti fejlődési fázisban** van: a normatív rendszerek erősek, de a kultúraalapú, önszabályozó mechanizmusok még fejlesztésre szorulnak. A CGMM modell jövőbeli alkalmazása ennek a folyamatnak az empirikus mérhetőségét és összehasonlíthatóságát biztosíthatja.

6. Nemzetközi és hazai összehasonlító elemzés

Az elemzés kvalitatív összehasonlító megközelítéssel készült, amely a nemzetközi (OECD, ISO, COSO) és a hazai (ÁSZ, IH) modellek közötti koncepcionális, intézményi és kulturális különbségeket vizsgálja. Kutatásom során arra a következtetésre jutottam, hogy a nemzetközi és hazai megközelítések közötti különbségek nem elsősorban a célokban, hanem a módszertanban és a megvalósítás szintjén ragadhatók meg. Mindkét irányzat közös célja az etikus, átlátható és felelősségteljes működés elősegítése, azonban az eszközrendszerük és kulturális alapjuk eltérő. A nemzetközi modellekben az integritás már stratégiai irányítási tényezőként jelenik meg, míg Magyarországon még inkább jogszabályi és intézményi szinten érvényesül.

6.1.A koncepcionális különbségek: jogi megfelelés vs. értékalapú integritás

A nemzetközi irodalom (Paine, 1994; Interligi, 2010; Treviño & Nelson, 2017; Altamuro et al., 2022) az integritást a szervezeti kultúra természetes elemének tekinti. Az OECD és az ISO szabványok szerint az etikus működés nem kényszer, hanem szervezeti érettség kérdése. Ezzel szemben a hazai kutatások (Báger, 2021; Molnár, 2021; Nagy, 2024) még inkább a normatív megfelelés oldaláról közelítik meg a témát: a jogszerűség és az etikai normák intézményesítése képezik az alapot, nem pedig az értékalapú önszabályozás. A két megközelítés között azonban egyre kisebb a távolság. Kutatásom során azt tapasztaltam, hogy a hazai intézmények – különösen az Állami Számvevőszék és az Integritás Hatóság – fokozatosan közelítik az OECD és EU-s irányelvek szellemiségét. Ez a folyamat a compliance kultúra érettségének növekedését jelzi, amelyet a kutatásaim során később kidolgozott CGMM modell is mérni kíván.

6.2. Az intézményi és szervezeti kultúra eltérései

A nemzetközi modellekben az integritás-fejlesztés alapja az értékalapú vezetés és a vezetői felelősség. Paine (1994) és Kayes et al. (2007) szerint a szervezeti kultúra akkor válik etikus működési keretté, ha a vezetés példát mutat és a döntéshozatal során az etikai elvek érvényesülnek. Az OECD (2020) által kidolgozott *Public Integrity Framework* ugyanezt az elvet képviseli: az integritás az elszámoltathatóság, átláthatóság és bizalom építésének kulcseleme.

A magyar közszféra ezzel szemben intézményesített kontrollrendszerek révén közelíti meg az integritást. Az ÁSZ integritási felmérései (ÁSZ, 2016) és az Integritás Hatóság 2022-ben elindított tevékenysége azt mutatják, hogy az etikus működés feltételei formális struktúrákban testesülnek meg. Kutatásom során megállapítottam, hogy bár ez a megközelítés jogszabályi értelemben erős, a szervezeti kultúrára gyakorolt hatása még korlátozott.

A vállalati szektorban hasonló tendenciák figyelhetők meg. Jacsó (2020) és Nagy (2024) szerint a megfelelés mára a felelős vállalatirányítás részévé vált, de az értékalapú kultúra elsősorban a multinacionális vállalatoknál erősödött meg. Ez arra utal, hogy Magyarországon az integritás, mint kulturális kompetencia, még fejlődési fázisban van.

6.3. A konvergencia jelei és a jövő irányai

Kutatásom alapján megállapítottam, hogy a nemzetközi és hazai irányok közötti konvergencia három fő dimenzióban jelenik meg:

1. Szervezeti értékek szintjén:
   A hazai közintézményekben az ÁSZ és az Integritás Hatóság kezdeményezései révén elindult az értékalapú működés beépítése a kontrollfolyamatokba. Ez megfelel az OECD „value-based governance" megközelítésének.
2. Mérési és érettségi szinten:
   Az integritás és compliance mérése az OECD és COSO keretrendszerek alapján Magyarországon is megkezdődött. Az ÁSZ integritási felmérése a magyar *Integrity Indicators Framework* előképeként értelmezhető.
3. Etikai vezetés és szervezeti kultúra szintjén:
   A nemzetközi modellekben kulcsszerepet játszó vezetői példamutatás Magyarországon is megjelent, bár még nem rendszerszinten. A kutatásom alapján az etikai vezetés a következő fejlesztési terület, amely meghatározhatja az integritás kultúrájának további fejlődését.

Összességében megállapítottam, hogy a magyar gyakorlat a nemzetközi trendekhez képest inkább szabályozás-vezérelt, míg a nemzetközi irányok kultúraalapúak és proaktívak. A két megközelítés akkor válhat egységessé, ha az integritás elvei nem csupán előírásként, hanem szervezeti meggyőződésként épülnek be a mindennapi működésbe.

A CGMM modellben ezért külön figyelmet fordítok majd arra, hogy az integritás érettsége ne csak jogi megfelelésként, hanem értékalapú szervezeti kultúraként legyen mérhető. Ezzel a hazai és nemzetközi gyakorlat közötti hidat tudom megteremteni, tudományos alapokra helyezve a compliance érettség vizsgálatát.

7. Következtetések és javaslatok

Kutatásom célja az volt, hogy feltárjam a szervezeti integritás és a compliance kultúra közötti kapcsolatot, valamint bemutassam, hogy miként fonódik össze e két fogalom a modern vállalatirányítási és közszférabeli rendszerekben. Elemzésem alapján egyértelművé vált, hogy az integritás és a compliance nem egymást kizáró, hanem egymást erősítő jelenségek: az előbbi az értékalapú belső meggyőződés, az utóbbi pedig annak intézményesített, külső megjelenési formája.

7.1. Tudományos következtetések

A nemzetközi szakirodalom (Paine, 1994; Interligi, 2010; OECD, 2020; ISO, 2021) alapján megállapítottam, hogy az integritásalapú kultúra hosszú távon hatékonyabb szervezeti működést eredményez, mint a pusztán szabályalapú compliance. Az integritás nemcsak a korrupció megelőzésének eszköze, hanem a szervezeti érettség egyik meghatározó dimenziója, amely csökkenti a kockázatokat, növeli a bizalmat és javítja a teljesítményt (Altamuro et al., 2022).

A hazai kutatások (Báger, 2021; Molnár, 2021; Nagy, 2024) és intézményi gyakorlatok (ÁSZ, 2016; Integritás Hatóság, 2023) azt mutatják, hogy Magyarországon a megfelelési rendszerek fejlődése erőteljesen jogszabályi irányból indult el, ám az elmúlt években elmozdulás figyelhető meg az értékalapú integritásmenedzsment irányába. E folyamatot elősegítette az ÁSZ Integritás Projektje, az Integritás Hatóság létrehozása, valamint az EU 2020/2092 rendelet és a Whistleblowing Directive által meghatározott európai normák.

Megállapítottam, hogy a magyar gyakorlat jelenleg átmeneti fejlődési szakaszban van: az integritás elvei már jelen vannak az intézményi struktúrákban, de a szervezeti kultúra mélyebb rétegeiben – különösen a vezetői példamutatás, az etikai kommunikáció és a belső értékkövetés terén – további fejlesztés szükséges. A nemzetközi példák (pl. ISO 37301, OECD Integrity Framework) azt mutatják, hogy a compliance rendszerek akkor válnak éretté, ha az integritás értékei beépülnek a döntéshozatali folyamatokba.

7.2. Gyakorlati javaslatok

A kutatás eredményei alapján a magyar szervezetek számára három kiemelt fejlesztési irányt azonosítottam:

1. Integritásmérés beépítése a szervezeti érettségi vizsgálatokba.
   A jelenlegi audit- és megfelelési rendszerek (ÁSZ, belső ellenőrzés, integritási jelentések) kiegészíthetők az „etikai érettség" dimenzióval. Ennek mérésére kvalitatív és kvantitatív eszközök kombinálásával fejleszthető egy indikátorrendszer a CGMM modell keretében, melyre későbbi kutatásaim során vállalkozom.
2. Értékalapú vezetés és etikai kommunikáció erősítése.
   Az integritás kultúrája a vezetők példamutatásán és a transzparens döntéshozatalon keresztül tud megszilárdulni. Az etikus vezetés képzése, a belső kommunikációs csatornák fejlesztése és a visszajelzési rendszerek nyitottsága mind hozzájárulnak az etikai klíma javításához.
3. Kormányzati - vállalati tudástranszfer ösztönzése
   Az ÁSZ és az Integritás Hatóság tapasztalatai a magánszektorban is alkalmazhatók, míg a vállalati compliance innovációi visszacsatolhatók a közszféra programjaihoz. Ez a kétirányú tudásáramlás hozzájárul a nemzeti integritásrendszer erősödéséhez és a nemzetközi jó gyakorlatok adaptációjához.

E fejlesztési irányok együttesen támogatják a magyar integritásrendszer érettségének növelését, amely egyre inkább az EU tagállamai közötti összehasonlítható, mérhető értékké válhat.

Felhasznált irodalom

- ALTAMURO, J. – GRAY, J. V. – ZHANG, H. (2022): Corporate integrity culture and compliance: A study of the pharmaceutical industry. *Journal of Accounting and Public Policy*, 41(6), 101045. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2022.101045
- ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK (2016): *Elemzés a közszféra integritási helyzetéről intézménycsoportonként.* ÁSZ Kutatási Füzetek. https://www.

asz.hu/dokumentumok/kih_elemzes_20170518.pdf
- BÁGER G. (2021): Az integritás szemléleti alapjai. *Belügyi Szemle*, 69(11), 1881–1899. https://real.mtak.hu/133303/
- BÁGER G. (2021): Integritás és korrupciómegelőzés a közszférában. *Pénzügyi Szemle*, 2021/1, 9–28. https://www.penzugyiszemle.hu
- BIRHER N. – KISS J. – TÓTH Z. (2019): Etikai vezetés és szervezeti integritás a közszférában. *Pénzügyi Szemle*, 64(4), 425–439. https://www.penzugyiszemle.hu
- CANTERO GAMITO, M. – MARSDEN, C. (2024): Standardization for AI governance: The role of ISO/IEC 42001:2023 in compliance frameworks. *Computer Law & Security Review*, 55, 105761. https://doi.org/10.1016/j.clsr.2023.105761
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO) (2013): *Internal Control – Integrated Framework.* Durham, NC: COSO. https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf
- EUROPEAN UNION (2020): *Regulation (EU, Euratom) 2020/2092 of the European Parliament and of the Council of 16 December 2020 on a general regime of conditionality for the protection of the Union budget. Official Journal of the European Union*, L 433 I, 1–10. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32020R2092
- HUBERTS, L. W. J. C. (2018): Integrity: What it is and why it is important. *Public Integrity*, 20(S1), S18–S32. https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404
- INTEGRITÁS HATÓSÁG (2022): *Az Integritás Hatóság megalakulása és küldetése.* https://integritashatosag.hu/merfoldko-az-integritas-hatosag-letrejotte-a-szervezet-beszamolt-elso-everol-az-orszaggyulesnek
- INTEGRITÁS HATÓSÁG (2023): *Éves beszámoló az Integritás Hatóság 2022–2023. évi tevékenységéről.* https://integritashatosag.hu/wp-content/uploads/2023/07/IH_Eves_beszamolo_2023.pdf
- INTERLIGI, L. (2010): Compliance culture: A conceptual framework. *Journal of Management & Organization*, 16(2), 235–248. https://doi.org/10.5172/jmo.16.2.235
- ISO (2021a): *ISO 37000:2021 Governance of Organizations – Guidance.* Geneva: International Organization for Standardization. https://www.iso.org/standard/75093.html
- ISO (2021b): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems – Requirements with Guidance for Use.* Geneva: International Organization for Standardization. https://www.iso.org/standard/75080.html
- JACSÓ J. (2020): Compliance menedzsment szerepe és jelentősége a vállalatokon belül. *Miskolci Jogi Szemle*, 15(2), 188–202. https://www.mjsz.uni-miskolc.hu/files/16241/12_jacs%C3%B3judit_t%C3%B6rdelt.pdf
- KAPTEIN, M. (2008): Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. https://doi.org/10.1002/job.520
- KAPTEIN, M. (2015): The effectiveness of ethics programs: The role of implementation. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415–431. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3
- KAYES, D. C. – STIRLING, D. – NIELSEN, T. M. (2007): Building organizational integrity. *Business Horizons*, 50(1), 61–70. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.06.001
- KAPPEL, L. (2024): AI governance and risk-based compliance: The European regulatory paradigm. *European Journal of Risk Regulation*, 15(2), 321–340. https://doi.org/10.1017/err.2024.15
- KOVÁCS L. (2021): Az integritás alapú közszolgálat fejlesztése Magyarországon. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2021/2, 56–72. https://doi.org/10.32575/ppb.2021.2.4
- MAGYARORSZÁG ORSZÁGGYŰLÉSE (2022): *2022. évi XXVII. törvény az európai uniós költségvetési források felhasználásának ellenőrzéséről.* Nemzeti Jogszabálytár. https://njt.hu/jogszabaly/2022-27-00-00
- MOLNÁR E. (2021): Szervezeti integritás a büntetőjogi felelősségre vonás megelőzése érdekében – Integritáselmélet kriminálprofilaktikus megközelítésben. *Belügyi Szemle*, 69(11), 1943–1961. https://real.mtak.hu/133306/
- NAGY Z. G. (2024): A compliance dogmatikai és történeti alapjai – Elméleti megközelítés. *Pécsi Munkajogi Közlemények.* https://journals.lib.pte.hu/index.php/pmjk/article/download/8194/7654
- OECD (2020): *Public Integrity Indicators Framework.* Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/governance/public-integrity-indicators.htm

- OLÁH, J., POPP, J., KÁSA, R., TÚRÓCZI, I., ZÉMAN, Z. and TÓTH, R. (2021): *The system of relationships between sustainable corporate governance and corporate financial literacy. Polish Journal of Management Studies,* 23(1), pp. 418–435. https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.1.26
- PAINE, L. S. (1994): Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), 106–117. https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity
- SZABÓ A. (2022, október 4.): Elfogadta a Parlament: létrejön az Integritás Hatóság, hogy hozzájussunk az uniós forrásokhoz. *Portfolio.hu*. https://www.portfolio.hu/gazdasag/20221004/elfogadta-a-parlament-letrejon-az-integritas-hatosag-hogy-hozzajussunk-az-unios-forrasokhoz-570837
- TREVIÑO, L. K. – NELSON, K. A. (2017): *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right* (7th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. ISBN 9781119386198
- ZAHARI, A. R. – RAHMAN, R. A. – KHALID, M. A. (2019): Public sector integrity and ethics: Conceptual foundations for good governance. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(2), 242–256. https://doi.org/10.1108/IJOES-11-2017-0201

