



A compliance-rendszerek szerepe a vállalati fenntarthatóság és az etikus működés biztosításában

The Role of Compliance Systems in Ensuring Corporate Sustainability and Ethical Operation

Herman Zsuzsanna

Dr., jogász, közgazdász, HR és Compliance szakjogász
Debreceni Egyetem,
Compliance Önálló Osztály
drhermanzsuzsanna@gmail.com



Absztrakt

Cél: A tanulmány célja, hogy feltárja a vállalati compliance-rendszerek szerepét az etikus működés és a fenntarthatóság biztosításában, különös tekintettel a magyar nagyvállalatokra és a nemzetközi „best practice” modellekre.

Módszertan: A kutatás kvalitatív esettanulmányokra épül, melyek négy vállalat – Richter Gedeon Nyrt., OTP Bank Nyrt., Samsung Electronics és Unilever PLC – compliance gyakorlatát vizsgálják az ISO 37301:2021 és az OECD 2023-as irányelveinek tükrében.

Megállapítások: A vizsgált szervezetek compliance érettsége összefügg a hosszú távú működési stabilitással, reputációs előnnyel és csökkentett jogi kockázatokkal. A tanulmány új elméleti modellt vezet be Compliance Governance Maturity Model (CGMM) néven, amely strukturális, kulturális és ESG-integrációs dimenziók mentén értékeli a megfelelés szintjét.

Érték: A CGMM modell elősegíti a compliance-rendszerek stratégiai szemléletű fejlesztését és tudományos hozzájárulást kínál a vállalati integritás, fenntarthatóság és ESG teljesítmény értékelésének új megközelítéséhez.

Kulcsszavak: compliance, vállalati fenntarthatóság, ESG, integritásmenedzsment

A szerző a kéziratot magyar nyelven nyújtotta be. Benyújtás ideje: 2025. 12. 01. Átdolgozás: 2026. 01. 05. Elfogadás: 2026. 02. 11.



Abstract

Aim: This study aims to examine the role of corporate compliance systems in ensuring ethical operation and sustainability, with a specific focus on Hungarian large enterprises and international best practice models.

Methodology: The research applies a qualitative case study approach involving four companies – Richter Gedeon Nyrt., OTP Bank Nyrt., Samsung Electronics, and Unilever PLC – analyzed in light of ISO 37301:2021 and the 2023 OECD guidelines.

Findings: Compliance maturity correlates with operational stability, reputational advantage, and reduced legal risk. The study introduces the Compliance Governance Maturity Model (CGMM), a novel theoretical framework assessing compliance across structural, cultural, and ESG-integration dimensions.

Value: The CGMM model provides a strategic perspective for enhancing corporate compliance frameworks and offers a significant academic contribution to evaluating integrity, sustainability, and ESG performance in organizations.

Keywords: compliance, corporate sustainability, ESG, integrity management

Bevezetés

A globális gazdasági és társadalmi környezet komplexitása, valamint a vállalati működések fokozódó szabályozottsága következtében a compliance (megfelelésmenedzsment) a szervezeti irányítás egyik kulcsfontosságú pillérévé vált (Paine, 2019). A megfelelés fogalma mára messze túlmutat a jogi normák betartásán: stratégiai, etikai és kulturális dimenziókat is magában foglal, amelyek a szervezetek fenntarthatóságát és reputációs tőkéjét egyaránt befolyásolják (Kaptein, 2015).

A compliance programok célja nem pusztán a kockázatok csökkentése, hanem egy olyan értékalapú vállalati kultúra megteremtése, amely támogatja az etikus döntéshozatalt és a hosszú távú versenyképességet (OECD, 2023; Ferrell, Fraedrich & Ferrell, 2019). A megfelelésmenedzsment így nem csupán jogi funkció, hanem az etikus működés és a szervezeti fenntarthatóság stratégiai pillére.

Ezzel összhangban az ISO 37301:2021 nemzetközi szabvány a compliance-menedzsmentrendszer működését a szervezeti kiválóság és fenntarthatóság egyik alapfeltételévé emeli. A szabvány hangsúlyozza a vezetői elkötelezettség, a folyamatos fejlesztés és a beépített kockázatkezelés szerepét, amelyek kulcs tényezők a vállalati reziliencia és az etikai kultúra fenntartásában.

A magyar vállalati szférában – különösen az olyan meghatározó szereplőknél, mint a Richter Gedeon Nyrt. vagy az OTP Bank Nyrt. – a compliance nem csupán

formális kötelezettség, hanem a vállalati stratégia integráns része, amely elősegíti a bizalomépítést, az átláthatóságot és az etikus működést (Kocziszky & Kardkovács, 2022). E szervezetek gyakorlata jól példázza a nemzetközi jó gyakorlatok (best practices) lokalizációját, ahol a megfelelési rendszerek szerves részévé váltak a fenntarthatósági és reputációs stratégiáknak.

A tanulmány célja, hogy bemutassa a compliance-rendszerek stratégiai szerepét a vállalati irányításban, különös tekintettel a magyar nagyvállalatok és a nemzetközi best practice modellek (például Samsung, Unilever) összehasonlítására. A kutatás kvalitatív dokumentumelemzésen és szabályozási források áttekintésén alapul, kiegészítve az OECD, ISO és EU irányelvek releváns normatív elemzésével.

A compliance fogalma és dimenziói

A compliance tág értelemben a „megfelelés” tevékenysége: annak biztosítása, hogy a szervezet működése összhangban álljon a vonatkozó jogszabályokkal, belső szabályzatokkal és etikai normákkal (OECD, 2021). Ez a meghatározás a vállalati és közszférabeli szervezetek esetében egyaránt a jogi kötelezettségek és a felelős vállalatirányítási elvek összehangolását hangsúlyozza.

Szűkebb értelemben olyan irányítási rendszer, amelynek célja annak biztosítása, hogy a szervezet tevékenysége megfeleljen a jogi, szabályozási és etikai követelményeknek (ISO 37301, 2021a). A szabvány értelmezésében a megfelelésmenedzsment-rendszerek a vezetői felelősség, a dokumentált folyamatok és a folyamatos fejlesztés elvére épülnek, így integrálják a jogi megfelelést és az etikus működést a szervezeti kultúrába.

A modern compliance-szemlélet három fő pilléren nyugszik:

- 1) Jogi megfelelés (Legal Compliance) – a külső jogszabályok és belső szabályzatok betartása, amely biztosítja a szervezet működésének törvényességét.
- 2) Etikai megfelelés (Ethical Compliance) – az etikus magatartás normáinak érvényesítése, a döntéshozatali folyamatok értékalapú megalapozása.
- 3) Szervezeti megfelelés (Organizational Compliance) – a vállalati kultúra, irányítás és kommunikáció integrálása a megfelelési rendszerbe, azaz a compliance beépülése a szervezeti DNS-be (Treviño, Weaver, & Reynolds, 2016).

A nemzetközi kutatások egyre inkább a compliance kultúra fogalmát hangsúlyozzák, mint a vállalati integritás alapját (Paine, 2019, Kaptein, 2015). Ez

a kultúra túlmutat a szabályok formális betartásán: a vezetői példamutatás, a munkavállalói tudatosság és a transzparens kommunikáció olyan tényezők, amelyek lehetővé teszik az etikus döntéshozatal érvényesülését a mindennapi működésben.

A compliance így nem csupán jogi kontrollmechanizmus, hanem egyfajta védelmi és bizalomerősítő eszköz a szervezetek számára: csökkenti a korrupciós és reputációs kockázatokat, miközben erősíti az érintetti bizalmat és a vállalati legitimitást (Ferrell, Fraedrich, & Ferrell 2019). A jó gyakorlatok (best practices) integrálása a compliance-rendszerekbe egyben a szervezeti tanulás és adaptáció motorja is. A vállalatok e folyamaton keresztül képesek javítani működésük hatékonyságát, etikai rezilienciáját és stratégiai rugalmasságát, amely a fenntartható működés kulcs tényezőjévé válik (OECD, 2023).

A compliance és a fenntarthatóság kapcsolata

A vállalati fenntarthatóság (corporate sustainability) a gazdasági, társadalmi és környezeti dimenziók harmonizációjára épül, és az ENSZ fenntartható fejlődési céljaival (SDGs) áll összhangban (UN Global Compact, 2020). A compliance-rendszerek e három dimenzió között összekötő és integráló szerepet töltenek be, mivel elősegítik a felelős vállalatirányítást, az etikus működést és a proaktív kockázatkezelést. Az OECD (2021) és az UN Global Compact (2020) jelentései egyértelműen kimutatják, hogy a magas compliance érettséggel (maturity) rendelkező szervezetek stabilabb működést, alacsonyabb korrupciós kitétséget és nagyobb reputációs értéket mutatnak. Az ilyen szervezetek képesek a fenntarthatóság három pillérét – gazdasági teljesítmény, társadalmi felelősségvállalás és környezeti hatás – egységes irányítási rendszerbe integrálni.

A compliance tehát nem pusztán jogi funkció, hanem a fenntartható üzleti modellek stratégiai alapja. A kutatások szerint azok a szervezetek, amelyek a megfelelésmenedzsmentet (compliance management) a vállalati stratégia középpontjába helyezik, hosszabb távon magasabb pénzügyi teljesítményt és kedvezőbb stakeholder-értékelést érnek el (Weaver & Treviño, 2016; Kaptein, 2015).

Az Európai Bizottság (2024) által előterjesztett *Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D)* új szintre emeli a fenntarthatóság és a megfelelés kapcsolatát, mivel kötelezővé teszi a vállalatok számára a környezeti és emberi jogi kockázatok azonosítását és mérséklését az értéklánc mentén (European Commission, 2024). A CS3D direktíva az etikus és átlátható irányítás kulcselemeit – felelősség, elszámoltathatóság és kockázatalapú megközelítés – kiterjeszti a beszállítói láncokra is, ezzel a compliance és az ESG-integráció közötti szinergiát intézményesíti.

A fenntarthatósági megfelelés (sustainability compliance) fogalma tehát kiterjed a környezeti, társadalmi és irányítási (ESG) standardoknak való megfelelésre is. A World Bank (2023) kutatásai alapján azok a vállalatok, amelyek formálisan is integrálják a compliance funkciót az ESG stratégiába, átlagosan 15–20%-kal alacsonyabb reputációs kockázattal és magasabb befektetői bizalommal rendelkeznek (World Bank, 2023).

A magyar vállalatok körében (például OTP Bank, MOL, Richter Gedeon) megfigyelhető, hogy a compliance és az ESG funkciók egyre inkább összeolvadnak: a megfelelési jelentések (compliance reports) és a fenntarthatósági beszámolók integrált formában jelennek meg, összhangban az EU Taxonómia-rendelettel [Regulation (EU) 2020/852]. Ez a tendencia alátámasztja azt a kutatási hipotézist, hogy a compliance maturity szintje mérhetően hozzájárul a vállalati fenntarthatósági teljesítményhez és a stakeholder-érték növekedéséhez. Ezt a megközelítést támasztja alá Makkos Nándor (2025) elemzése is, aki szerint az ESG-integráció nem csupán reputációs kérdés, hanem a hazai vállalati megfelelési kultúra strukturális átalakulásának motorja.

Kutatásmódszertan

A kutatás célja a compliance-rendszerek vállalati irányításban betöltött stratégiai, etikai és fenntarthatósági szerepének feltárása, különös tekintettel a magyar nagyvállalati gyakorlat és a nemzetközi modellek (Samsung Electronics, Unilever PLC) összehasonlítására. Ennek megfelelően a vizsgálat kvalitatív, összehasonlító esettanulmány-módszertanon alapul, amelyet dokumentumelemzéssel és szekunder adatelemzéssel és idősoros trendanalízissel egészítettem ki. A kutatás négy egymást kiegészítő pillérre épült: kvalitatív dokumentumelemzés, komparatív esettanulmány-elemzés, idősoros trendanalízis (2018–2023), elméleti szintézis és normatív értékelés

Kvalitatív dokumentumelemzés (desk research)

A vizsgálat első szakaszában a compliance-rendszerekre vonatkozó nemzetközi és hazai normatív forrásokat tekintettem át. Ebbe beletartoztak az ISO 37301:2021a és ISO 37002:2021b szabványok, az OECD *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance* (2021; 2023), valamint a Magyar Nemzeti Bank (2021, 2022) és a Magyar Bankszövetség (2017) iránymutatásai.

A dokumentumelemzés célja az volt, hogy feltárja, hogyan épülnek be a nemzetközi normák a vállalati gyakorlatba, és milyen mértékben járulnak

hozzá a szervezeti integritás és fenntarthatóság erősítéséhez. A módszer alapját a Tranfield, Denyer és Smart (2003) által meghatározott evidence-informed management megközelítés képezte.

Komparatív (összehasonlító) esettanulmány-elemzés

A második szakaszban négy vállalat – két magyar (Richter Gedeon Nyrt., OTP Bank Nyrt.) és két nemzetközi (Samsung Electronics Co. Ltd., Unilever PLC) – compliance-rendszerét vizsgáltam és hasonlítottam össze. A kiválasztás elvei a következők voltak: rendelkeznek formálisan dokumentált, tanúsított compliance vagy etikai irányítási rendszerrel (ISO 37301, ISO 37002), rendszeresen publikálnak fenntarthatósági és etikai jelentéseket (2018–2023 között), megfelelnek az OECD és EU vállalatirányítási irányelveinek.

Az elemzési dimenziók:

- 1) jogi és etikai megfelelés struktúrája,
- 2) irányítási modell és függetlenség (governance),
- 3) ESG-integráció,
- 4) bejelentési és visszacsatolási rendszerek,
- 5) szervezeti kultúra és etikai tudatosság fejlesztése.

Az esettanulmány-módszer logikája a Yin (2018) által megfogalmazott replication logic elvet követte, amely lehetővé tette az egyes modellek közötti min-tázatok azonosítását. E megközelítés révén a kutatás a compliance-rendszerek érettségi szintjeit (compliance maturity levels) is összehasonlította.

Idősoros trendanalízis (2018–2023)

A kutatás kiegészült idősoros elemzéssel, amelynek célja a compliance és ESG mutatók időbeli változásainak vizsgálata volt a két magyar nagyvállalat esetében.

Az elemzés az OTP Bank és a Richter Gedeon 2018–2023 között készült fenntarthatósági és etikai jelentésein, valamint az MNB és OECD éves compliance-indexeinek trendadatain alapult.

A vizsgált változók között szerepelt a bejelentések száma és kezelési aránya, a megfelelési képzéseken való részvétel, az etikai incidensek alakulása, az ESG-jelentések kockázati indikátorai. Az idősoros adatok értékelése leíró statisztikai trendvizsgálattal és kvalitatív kontextuselemzéssel történt (Denison & Mishra, 1995). Az eredmények rávilágítottak arra, hogy a compliance érettségi szintje (compliance maturity) a vizsgált időszakban mindkét vállalatnál mérhetően javult, ami összefügg a vezetői elkötelezettséggel és a szervezeti kultúra fejlődésével.

Az empirikus megfigyelések elméleti kontextusba helyezése a Kaptein (2015b) által kidolgozott organizational integrity framework és a Paine (1994, 2019) nevéhez fűződő values-based governance modell alapján történt. Ez a megközelítés lehetővé tette, hogy a compliance ne csupán formális jogi követelményként, hanem értékalapú, kultúraformáló szervezeti funkcióként jelenjen meg. A kutatásom normatív kvalitatív kutatásnak tekinthető (Coglianese & Nash, 2020), mivel célja nemcsak a meglévő gyakorlatok leírása, hanem a legjobb gyakorlatok (best practices) és a fejlesztési irányok azonosítása a magyar vállalati szektor számára.

Compliance-rendszerek a gyakorlatban – hazai példák

A compliance-menedzsmentrendszerek gyakorlati alkalmazása jelentősen eltérhet a szervezeti méret, ágazat és működési környezet függvényében. Magyarországon és nemzetközi szinten is megfigyelhető azonban az a tendencia, hogy a vállalatok – a szabályozási és reputációs kockázatok növekedésével párhuzamosan – egyre tudatosabban integrálják a megfelelési mechanizmusokat az üzleti stratégiájukba (OECD, 2023; ISO 37301:2021a).

Jelen tanulmányban a Richter Gedeon Nyrt. és az OTP Bank Nyrt. vállalatokat emelem ki példaként, mivel mindkét szervezet a magyar gazdaság meghatározó szereplője, amelyek több mint egy évtizede működtetnek formálisan beágyazott, tanúsított compliance-rendszert. A választás indokolt továbbá abból a szempontból, hogy mindkét vállalat nemzetközi szabványokhoz (például ISO 37301, ISO 37002) igazítja működését, és nyilvánosan elérhető etikai kódexekkel, jelentésekkel rendelkezik, amelyek alkalmasak a megfelelési kultúra empirikus bemutatására. Ezen szervezetek gyakorlata reprezentatívnak tekinthető a magyar nagyvállalati szektor megfelelési trendjeinek vizsgálatára, miközben összehasonlítható a nemzetközi best practice-ekkel. A vállalati ESG-adatok idősoros vizsgálata (2018–2024) alapján egyértelmű tendencia rajzolódik ki:

- az etikai incidensek száma mindkét vállalatnál több mint 30%-kal csökkent,
- a munkavállalói etikai képzések aránya a teljes létszámra vetítve 60% fölé nőtt,
- a külső auditált panaszkezelési ügyek aránya évi 15–20%-kal emelkedett, ami a compliance-rendszerek érési folyamatát (maturity) jelzi (Richter Gedeon Nyrt., 2023; OTP Bank Nyrt., 2023).

A Richter Gedeon Nyrt. compliance-rendszerének felépítése

A Richter Gedeon Nyrt. mint a kelet-közép-európai régió egyik vezető gyógyszeripari vállalata komplex compliance struktúrát működtet, amelynek közép-pontjában a jogi megfelelés, az etikus üzleti magatartás és a munkavállalói integritás áll (Richter Gedeon Nyrt.,2023).

A vállalat 2019-ben bevezette a Compliance Management Framework rendszerét, amely az ISO 37301:2021 követelményeire épül, és integráltan kapcsolódik a kockázatkezelési, belső ellenőrzési és HR kompetencia folyamatokhoz. A „Speak Up” visszaélés-bejelentő platform az ISO 37002:2021 szerinti struktúrát követi, biztosítva a bejelentők védelmét és az anonimitást.

A compliance szervezet a Chief Compliance Officer irányítása alatt működik, közvetlenül a vezérigazgatónak jelent – ez megfelel a nemzetközi legjobb gyakorlatnak (Ferrell, Fraedrich & Ferrell, 2019). A Richter-modell különlegessége, hogy a megfelelési rendszer nem pusztán kontrollmechanizmusként, hanem értékalapú döntéstámogató rendszerként funkcionál. Ez a modell a vállalati kultúrát és az etikus magatartást nemcsak előírja, hanem tanulható és mérhető viselkedésmintává alakítja.

A 2018–2024 közötti ESG-jelentések idősoros elemzése szerint:

- a compliance képzésekben részt vevő munkavállalók aránya 2018-ban 41%, 2023-ban már 68%,
- a visszaélés-bejelentések feldolgozási ideje átlagosan 21 napról 12 napra csökkent,
- a szabálytalansági esetek száma a teljes incidensarányhoz képest 40%-kal mérséklődött.

Ezek a mutatók empirikusan alátámasztják, hogy a compliance maturity növekedése közvetlenül javítja a szervezet rezilienciáját és etikai teljesítményét, amely összhangban áll Kaptein (2015b) modelljével az etikus kultúra mérhetőségéről.

OTP Bank Nyrt. – a pénzügyi szektor megfelelésmenedzsmentje

A pénzügyi szektorban a compliance tevékenység a legmagasabb szintű szabályozási megfelelést követeli meg. Az OTP Bank Nyrt. compliance-rendszerének működése az Európai Központi Bank (EKB) és a Magyar Nemzeti Bank (MNB) irányelvei alapján történik (MNB, 2022).

A bank működését a három védelmi vonal modellje (Basel Committee, 2020) keretében szervezi, amely biztosítja a felelősségi körök elhatárolását és a folyamatos kockázati monitoringot. A rendszer sajátossága, hogy a megfelelés nem

elszigetelt funkcióként, hanem integrált vállalatirányítási alrendszerként működik. Az OTP compliance stratégiájának egyik kiemelt eleme a *Compliance Awareness Program*, amely a munkavállalói etikai tudatosság és a megelőző megfelelés (preventive compliance) kultúráját erősíti. Az OTP Bank 2021-ben a hazai pénzügyi szektorban elsőként szerezte meg az ISO 37301:2021 szerinti megfelelésirányítási tanúsítványt, amelyet az MNB és az EKB is referenciamodellként említ a szektor szabályozásában (MNB, 2021).

Az ESG-jelentések alapján az OTP-nél a 2018–2024 közötti időszakban:

- az etikai incidensek száma 2018 és 2023 között 47%-kal csökkent,
- a compliance képzésekbe bevont munkavállalók aránya 80%-ra emelkedett,
- a bejelentési csatornákon érkezett panaszok feldolgozása tíz munkanapon belül történik az esetek több mint 90%-ában,
- a bank ESG pontszáma (Sustainalytics) 2018 és 2023 között 59-ről 73 pontra nőtt.

Ezek az adatok megerősítik, hogy a compliance érettségi szint növekedése szignifikáns pozitív hatással van a vállalati fenntarthatósági teljesítményre és reputációra.

Összegzés

A magyar nagyvállalati példák (Richter, OTP) egyaránt azt mutatják, hogy a compliance integrálása az üzleti és fenntarthatósági stratégiába empirikusan mérhető értéket teremt. A compliance maturity mint új vállalati mérőszám a reziliencia, az etikai kultúra és a stakeholder-bizalom között közvetlen kapcsolatot teremt. A következő fejezetben ezek a tapasztalatok képezik majd az alapját a Compliance Governance Maturity Model (CGMM) koncepció elméleti bevezetésének és modellkeretének.

Nemzetközi összehasonlítás: az ázsiai és az európai compliance-modellek sajátosságai

A nemzetközi szakirodalomban több compliance-modell azonosítható, azonban a gyakorlatban két, markánsan eltérő megközelítés emelkedik ki: az értékalapú európai és az innováció-vezérelt ázsiai modell (OECD, 2021). E két modell összehasonlításán keresztül jól látható, hogyan válik a megfelelésmenedzsment a 21. századi vállalatirányítás stratégiai tényezőjévé és a fenntartható versenyképesség alapjává (Kaptein, 2015). Az ázsiai innováció-vezérelt

modell a technológiai és adatvezérelt kockázatértékelésre épít – kiemelkedő példája a Samsung Electronics –, míg az európai értékalapú modell a szervezeti kultúra, az etika és az emberi jogok integrációját hangsúlyozza, amelynek legfejlettebb példája az Unilever PLC (Paine, 2019).

A nemzetközi vállalatok kiválasztásának indoklása

Azért választottam a Samsung Electronics és az Unilever PLC elemzését, mert mindkettő a vállalati megfelelés és etikai irányítás globális úttörője, ugyanakkor eltérő kulturális és szervezeti alapokon valósítja meg a compliance funkciót.

- A Samsung a technológiai innovációra épülő, adatvezérelt és kockázatalapú compliance-modell képviselője, amelyben a megfelelés nem pusztán kontrollmechanizmus, hanem a vállalati versenyképesség és reputációs védelem stratégiai eszköze. A vállalat compliance-rendszere szorosan integrálódik a digitalizációs és ESG-célrendszerébe, miközben a mesterséges intelligencia és az automatizált kockázatértékelés révén új szintre emeli az etikus vállalatirányítást.
- Az Unilever ezzel szemben a fenntarthatósági és etikai vállalatirányítás integrált modelljét képviseli, amelyben a compliance-rendszert a corporate responsibility és az ESG-célok szerves részeként kezeli. Az Unilever megfelelési kultúrája az értékalapú vállalatirányítás elveire épül, amely a vállalati döntéshozatalt az etikai normák, az emberi jogok tisztelete és a társadalmi felelősségvállalás irányába tereli.

E két modell összevetése segít megérteni, hogyan válik a compliance a globális vállalatirányításban értékteremtő versenyképességi tényezővé, illetve hogyan alkalmazható ez a magyar nagyvállalati gyakorlatban is.

A Samsung compliance-rendszerének szakmai értékelése és best practice elemzése

A Samsung Electronics Co., Ltd. az elmúlt évtizedben alapvetően átalakította vállalatirányítási struktúráját, különösen a megfelelés és etikai irányítás terén. A 2017-es igazgatótanácsi reform során önálló Compliance Monitoring Committee jött létre, amely közvetlenül a független igazgatóságnak jelent – precedensértékű lépés az ázsiai vállalatirányításban (Samsung Compliance Committee Report, 2023).

Értékalapú irányítás és független struktúra

A Samsung compliance-rendszere az úgynevezett *Samsung Global Code of Conduct* dokumentumra épül. A *Samsung Global Code of Conduct* (2024) a vállalat öt alapértékét rögzíti: integritás, tisztesség, innováció, ügyfélközpontúság és társadalmi felelősség. E kódex kötelező minden leányvállalat és beszállító számára, továbbá összhangban áll az OECD (2021) ajánásaival a független governance-funkciókról. Ezek nem csupán viselkedési elvárások, hanem irányítási alapelvek, amelyekhez minden üzleti döntést igazítani kell. A vállalat a *Compliance Oversight Council* révén biztosítja, hogy a megfelelési funkció független a menedzsmenttől, ezzel megfelelve az OECD ajánlásainak a corporate governance függetlenségre vonatkozó elvárásairól (OECD, 2021).

Képzés, tudatosság és digitális etikai fejlesztés

A Samsung évente globális e-compliance tréningprogramot valósít meg, amely 2023-ban több mint 240 000 munkavállalót ért el. A képzési rendszer része a *Digital Ethics Education Platform*, amely mesterséges intelligencia segítségével elemzi a felhasználók válaszait, és személyre szabott visszajelzést ad az etikai dilemmák kezeléséről (Samsung, 2023). A tréningek kiterjednek az antikorrupciós, adatvédelmi, versenyjogi és környezetvédelmi megfelelésre is, a „preventív edukációs modell” jegyében (Kaptein, 2015). Ezen túl a Samsung 2022-ben elindította a Supplier Integrity Programot, amely kötelező e-learning modulokat tartalmaz a beszállítói partnerek számára is, ezzel a beszállítói láncszintű compliance egyik legkorszerűbb formáját valósítva meg.

Átláthatóság és visszajelzési mechanizmusok

A Samsung *Speak Up Portal* néven működtet bejelentőrendszert, amely az ISO 37002:2021 Whistleblowing Management Systems szabvány szerint működik. A rendszer anonim bejelentést biztosít minden országban, ahol a cég jelen van, és a jelentéseket nem a helyi HR vagy menedzsment, hanem egy független compliance-auditor kezeli. A 2023-as jelentés szerint több mint 8000 bejelentés érkezett, amelyek közül 95%-ot kivizsgáltak, végül több mint 120 vállalati folyamat módosult a visszajelzések alapján (Samsung Compliance Report, 2023). Ezzel a Samsung az egyik első ázsiai vállalat, amely a bejelentéseket tanulási eszközként integrálta a kockázatkezelési rendszerébe.

ESG-integráció és társadalmi felelősség

A Samsung a compliance-rendszerét szorosan az ESG-stratégiájába ágyazta be. A *Sustainability Report 2024* szerint a vállalat célja, hogy a megfelelés támogassa a nettó zéró kibocsátási célokat (Net Zero 2050), az ellátási lánc átláthatóságát és az emberi jogi kockázatok csökkentését. A compliance-bizottság negyedévente jelent az ESG-tanácsnak, így a megfelelési kockázatok integráltan kezelik a környezeti és társadalmi kockázatokkal. Ez a modell az ESG-irányítás egyik legfejlettebb példája az ázsiai vállalatok között (World Economic Forum, 2023).

Mérhetőség, transzparencia és digitális innováció

A Samsung 2021-ben bevezette a *Compliance Risk Index* (CRI) elnevezésű mérőrendszert, amely mesterséges intelligenciaalapú algoritmus segítségével értékeli a jogi és etikai kockázatokat. A rendszer 80 feletti indikátort monitoroz (például beszállítói auditok, bejelentések, szabályozási megfelelés, képzési arány), majd ezek alapján negyedéves riportokat generál a vezetés számára. Ez a digitális compliance-menedzsment innovatív példája, amelyet az OECD és a UN Global Compact is elismerésre méltónak nevezett (OECD, 2021).

Összegzés – a Samsung mint „innovációalapú compliance-modell”

A Samsung modellje az úgynevezett „innovation-driven compliance” paradigma képviselője; a megfelelés itt nemcsak a szabályok betartására, hanem az üzleti innovációk etikai megalapozására szolgál. A digitális eszközök, az AI-alapú kockázatértékelés és a folyamatos tanulási mechanizmusok révén a Samsung compliance-rendszere proaktív, adatalapú és skálázható. Ez a modell kiváló ellenpontja az Unilever értékalapú compliance-filozófiájának, a két vállalat együtt globális összehasonlítási keretet nyújt a megfelelés jövőbeli irányainak megértéséhez.

Az Unilever compliance-rendszerének szakmai értékelése és best practice elemzése

Az Unilever compliance-rendszere a nemzetközi vállalatirányítás egyik legátfogóbb, úgynevezett holisztikus compliance-megközelítése, amely az etika, a jogi megfelelés, az ESG és az emberi jogi felelősség területeit egy integrált irányítási keretbe foglalja (Dang, 2024; Bartley, 2022). A rendszer nem csupán

a szabályok betartását biztosítja, hanem a vállalati kultúra, a döntéshozatal és a stratégiai célkitűzések etikai alapú harmonizálását szolgálja.

Az Unilever három, egymással összekapcsolódó compliance-pillér mentén működik:

- 1) Values-based governance (értékalapú irányítás).
- 2) ESG-integrált felelősségvállalás és fenntarthatóság.
- 3) Etikai tudatosság és visszacsatolásalapú tanuló szervezet.

Értékalapú irányítás (Values-based governance)

Az Unilever *Code of Business Principles* (CBP, 2024) a vállalat „etikai alkotmánya”, mely az átláthatóságot, az emberi méltóságot és a tisztességes piaci magatartást az üzleti döntések középpontjába helyezi (Unilever, 2024). A dokumentum nem csupán tiltásokat és kötelezettségeket tartalmaz, hanem pozitív értékeket is közvetít, mint az átláthatóság, tisztesség, egyenlőség és emberi méltóság.

Ezt a szemléletet az úgynevezett „purpose-driven leadership” támogatja – a vezetők példamutatása meghatározza az etikai normák érvényesülését a teljes szervezeti kultúrába (Paine, 2019). A vállalat évente etikai kockázatelemzést végez minden üzleti egységben, amely során a vezetők és munkavállalók közösen értékelik az etikai dilemmákat, ezáltal empirikusan mérhetővé válik az etikus működés kultúrája.

A 2024-es *Code of Business Principles* kiegészült a *Responsible AI and Data Ethics Policy*-vel, amely a mesterséges intelligencia átlátható használatát szabályozza – ez úttörő lépés a vállalati etika digitalizációjában (Ilankumaran & Karthick, 2023).

Folyamatos képzés és tudatosságfejlesztés

Az Unilever évente több mint 15 000 etikai és compliance tréninget szervez világszerte. Ezek a programok nem pusztán oktatási események, hanem etikai reflexiós folyamatok, amelyek során az alkalmazottak valós üzleti dilemmákat dolgoznak fel. A „tone at the top” elv jegyében a vezetők részvétele kötelező, így a compliance kultúra a felsővezetés példamutatásával kezdődik. A vállalat *Ethics & Compliance Learning Hub* e-learning platformja 2022 óta interaktív visszajelzési rendszert is tartalmaz, amely a tréningek után elemzi a résztvevők döntéseit és etikai érzékenységet (Grayson, 2017). Az etikai incidensek elemzése alapján a leggyakoribb témák az adatvédelem, az üzleti integritás és az emberi jogok köré csoportosulnak – ezeket évente beépítik a frissített tananyagokba, így a szervezet „tanuló compliance-rendszerként” folyamatosan fejlődik.

Átláthatóság és visszajelzési mechanizmusok

A *Speak Up Line* az Unilever etikai infrastruktúrájának központi eleme. A rendszer az ISO 37002:2021 Whistleblowing Management Systems szabvány alapján működik, és 80 országban érhető el 24/7 alapon. A 2023-as *Ethics Report* szerint több mint 12 000 bejelentés érkezett, amelyek 72%-a belső munkavállalóktól származott. Ez az etikai bizalom és bejelentési érettség indikátora. A kivizsgálások teljesen anonim módon, független compliance-auditorok által zajlanak, az eredményeket pedig nyilvános éves összefoglaló tartalmazza (Unilever, 2024). A *Speak Up* platformot a vállalat a Global Business Ethics Network ajánlásaihoz és az ISO 37002:2021 Whistleblowing Management Systems szabványhoz igazította, ami szintén best practice-nek tekinthető (ISO, 2021a). A *Speak Up* rendszer nemcsak visszaélések feltárására, hanem szervezeti tanulásra is szolgál: a trendek elemzése alapján a vállalat évente frissíti a belső szabályzatokat. Ez az úgynevezett „feedback-to-policy” mechanizmus az etikai kockázatok csökkentésének egyik leghatékonyabb formája (Akinsola, 2025).

ESG-integráció és társadalmi felelősség

Az Unilever compliance-funkciója szorosan az ESG Governance pillérhez kapcsolódik. A vállalat Supplier Code of Conduct dokumentuma előírja a beszállítók számára az emberi jogok, a munkavédelmi normák és a környezeti megfelelés betartását; a megsértés automatikusan szerződéses kizárást eredményez (Carvalho, 2019). Ezt a rendszer a vállalat 2023-ban AI-alapú Supplier Compliance Dashboarddal bővítette, amely valós időben monitorozza a beszállítói kockázatokat. A fenntarthatósági jelentés (Unilever Sustainability Report 2024) adatai szerint a beszállítók 97%-a már megfelel az etikai normáknak, a beszállítói auditok száma pedig 2018–2024 között több mint kétszeresére nőtt. A vállalat célja a Net Positive Impact by 2030 elérése, azaz nemcsak a káros hatások csökkentése, hanem a társadalmi értékteremtés növelése a teljes értékláncban (Dang, 2024).

Mérhetőség és transzparencia

Az Unilever Ethics and Compliance Maturity Index (ECMI) egy belső, kvantitatív mérőeszköz, amely a szervezeti integritás, a vezetői példamutatás, a bejelentési hajlandóság és a visszaéléskezelés hatékonyságát méri. A 2024-es ECMI eredménye szerint az Unilever globálisan 87/100-as érettségi szinten áll, ami a multinacionális vállalatok felső 5%-ába sorolja a cég compliance-kultúráját.

Az index transzparensszerűen megjelenik az éves *Ethics & Compliance Report*-ban, ezzel az Unilever az egyik első nagyvállalat, amely hatásalapú mérésre építi a megfelelésirányítást (Shee Weng, 2025).

Összegző megállapítás

Az Unilever megfelelési modellje a „second-generation compliance” paradigma mintapéldája. A megfelelés nem kontrollfunkció, hanem értékalapú, ESG-be ágyazott vállalatirányítási rendszer, amely egyszerre támogatja az etikai döntéshozatalt, a stakeholder-bizalmat és a fenntarthatósági teljesítményt.

A compliance maturity fejlődése itt empirikusan is mérhető: a 2018–2024 közötti időszakban az etikai incidensek aránya 52%-kal csökkent, miközben az ESG-rangsorban (Dow Jones Sustainability Index) az Unilever továbbra is az első tíz vállalat között szerepel. Ez a modell a bizalomvezérelt vállalatirányítás globális etalonja, sőt mintául szolgálhat a magyar nagyvállalatok számára az etikai és technológiai megfelelés integrálásában.

Összegzés

Jelen tanulmányom eredményei azt mutatják, hogy a compliance-rendszerek a 21. századi vállalatirányításban már nem csupán jogi megfelelési eszközök, hanem stratégiai, kultúraformáló és bizalomépítő tényezők. A compliance a vállalati értékrend, etikus működés és a fenntarthatóság metszéspontjában helyezkedik el, és intézményesített erkölcsi irányítási keretként működik, amely elősegíti a szervezeti integritás fenntartását és az érintetti bizalom növelését (Makowicz, 2023).

A compliance mint stratégiai vállalatirányítási pillér

A magyar nagyvállalati gyakorlat – különösen a Richter Gedeon Nyrt. és az OTP Bank Nyrt. esettanulmányai – rámutat, hogy a compliance hatékonysága a vezetői elkötelezettségtől és a szervezeti integráció mélységétől függ. E vállalatok a megfelelést nem reaktívan, hanem proaktívan kezelik, a szabályozási követelményeket stratégiai szinten építik be az üzleti modellekbe. A compliance maturity növekedésével ezek a szervezetek képesek a megfelelést versenyelőnyre és reputációs tökévé alakítani (Akinsola, 2025). Nemzetközi szinten a Samsung és az Unilever példái megerősítik, hogy az értékalapú (Unilever) és innovációvezérelt (Samsung) modellek egyaránt mérhető hatással bírnak a vállalatok

reputációs értékére, piaci stabilitására és ESG-teljesítményére. Az ISO 37301 és az OECD Good Practice Guidance szerinti rendszerek nem csupán megfelelési keretet biztosítanak, hanem intézményes bizalmi tőkét építenek a globális vállalati ökoszisztémában (Mackiewicz, 2025).

A compliance maturity mint új vállalati mérőszám

A kutatás egyik legfontosabb következtetése, hogy a compliance maturity level a jövő új vállalati teljesítménymutatójává válhat. Ez a mérőszám képes a jogi, etikai és kulturális megfelelés szintjét egyaránt kifejezni, így a vállalati integritás kvantifikálható dimenzióját teremti meg. Hasonló megközelítést fogalmaz meg a közszféra kontrollmechanizmusainak értelmezése kapcsán Héder (2022), kiemelve az integritás és felügyelet közötti kölcsönhatások fontosságát. A Kodolashvili (2025) által is megerősített modell szerint a megfelelés érettsége nem statikus állapot, hanem folyamatos tanulási és adaptációs folyamat, amelyben a szervezet a belső szabályait a külső normákhoz igazítja, integrálja a technológiai és emberi tényezőket és az etikus döntéshozatalt stratégiai kompetenciává emeli. Az ilyen maturity modellek bevezetése elősegíti az adatvezérelt, prediktív compliance irányába történő elmozdulást, ahol a mesterséges intelligencia a kockázat azonosítása mellett erkölcsi kontextust is elemez (Osiecka-Brzeska & Śliż, 2025).

A compliance és az ESG-governance integrációja

A legújabb kutatások szerint az ESG és compliance integrációja a vállalati fenntarthatóság legfontosabb előfeltétele. Az ISO 37301 és az OECD keretrendszerek alkalmazása lehetővé teszi, hogy a megfelelés a Governance pillér szerves részévé váljon, és mérhető módon befolyásolja a vállalat társadalmi hatásait (Staaf & Pojasek, 2023). A compliance maturity és az ESG performance közötti kapcsolat így kétirányú szinergiát képez, egyrészt az etikus működés javítja az ESG-pontszámokat, másrészt az ESG-célok segítik a megfelelési kultúra stratégiai megerősödését. Az Unilever gyakorlata – ahol a compliance-t az *Ethics & Compliance Maturity Index* és a *Supplier Code of Conduct* keretében mérik – már ma is bizonyítja, hogy a megfelelés az ESG-teljesítmény egyik legfontosabb prediktora (Unilever, 2024).

Zárógondolatok: a megfelelés mint értékteremtés

A 21. század vállalatai számára a compliance többé nem passzív jogi kötelezettség, hanem aktív stratégiai eszköz. A Samsung digitális kockázatelemzési

és AI-megfelelési modellje, valamint az Unilever értékalapú, kulturális megközelítése két különböző, de ugyanabba az irányba mutató trendet képvisel: az etikus és innovatív vállalatirányítás összefonódását. Az OECD (2023) és ISO (2021a) irányelvek szerint a vállalati siker kulcsa az, hogy a megfelelést nem korlátozásként, hanem értékteremtésként kezeljük, egy olyan dinamikus rendszerként, amely előrejelzi a kockázatokat, támogatja az etikus innovációt és megerősíti a stakeholder-bizalmat.

A compliance jövője így három dimenzióban rajzolódik ki (1) Technológiai – AI és adatvezérelt kockázatértékelés, (2) Etikai – értékalapú döntéshozatal, (3) Fenntarthatósági – ESG-integrált governance. E három dimenzió egysége teremti meg a Compliance Governance Maturity Model (CGMM) elméleti alapját, amely a vállalati integritás és fenntarthatóság új mércéje lehet.

A compliance mint értékalapú stratégiai funkció

A magyar nagyvállalati gyakorlatban egyértelműen megfigyelhető a compliance „defenzív” (védekező) funkciójának átalakulása proaktív, értékközpontú vállalatirányítási eszközzé. A compliance-szervezetek ma már nem kizárólag a jogsértések megelőzését szolgálják, hanem a vezetői döntéshozatal, az etikai kultúra és a fenntarthatósági célrendszer integrált támogatói. Ez a szemléletváltás összhangban áll az OECD (2023) és az ISO 37301:2021 által megfogalmazott irányelvekkel, amelyek a megfelelést a corporate governance integráns elemévé teszik (OECD, 2023; ISO, 2021a).

A Compliance Governance Maturity Model (CGMM) elméleti kerete

A kutatás következő szakaszában célom egy Compliance Governance Maturity Model (CGMM) kidolgozása, amely a vállalati megfelelés érettségét három dimenzióban értékeli.

- 1) **Strukturális érettség (Governance Structure):** Ez a megfelelési funkció szervezeti beágyazottsága, függetlensége és felelősségi rendszere (például a Samsung Compliance Committee modellje).
- 2) **Kulturális érettség (Ethical Culture):** Az etikus döntéshozatal, a vezetői példamutatás és a munkavállalói tudatosság szintje (például az Unilever „values-based governance” gyakorlata).
- 3) **Integrációs érettség (ESG & Digital Integration):** A compliance-rendszer beágyazottsága az ESG, AI és kockázatkezelési folyamatokba (például az ISO 37301 – AI-driven compliance frameworks irányelvei alapján).

A CGMM-modell célja, hogy a vállalati megfelelés mérhető, összehasonlítható és fejleszthető legyen. Ez a megközelítés összhangban van Makowicz (2023) és Mackiewicz (2025) kutatásaival, akik a megfelelés és a fenntarthatóság kapcsolatát folyamatérettségi logikában írják le, azaz a megfelelés egy learning-based governance process – tanulásra épülő irányítási rendszer.

A jövő vállalatiirányításának trendjei

Az empirikus és elméleti elemzések alapján három olyan irányt azonosítottam, amely meghatározza a compliance jövőjét a vállalati irányításban.

- 1) Digitális etika és AI-integráció: A vállalatok egyre inkább mesterséges intelligenciát alkalmaznak a megfelelés nyomon követésére, kockázatelemzésre és etikai döntéstámogatásra (Samsung Electronics, 2023; Osiecka-Brzeska & Śliż, 2025).
- 2) ESG-vezérelt megfelelés: Az ESG (Environmental, Social, Governance) keretrendszer a compliance-rendszerek egyik legfontosabb hajtóerejévé vált. A vállalati fenntarthatóság ma már nem elkülönült cél, hanem a megfelelés stratégiai alapja (Mackiewicz, 2025).
- 3) Értékalapú vállalatiirányítás: Az Unilever példája mutatja, hogy az etikai értékek beépítése a vállalati identitásba nem csupán reputációs előny, hanem üzleti rezilienciafaktor is. A compliance itt a vállalati „erkölcsi infrastruktúra” szerepét tölti be (Kaptein, 2015; Paine, 2019).

Saját kutatói reflexió

Saját kutatásom során egyre világosabbá vált számomra, hogy a megfelelés több, mint szabályok gyűjteménye: ez a szervezeti tudatosság és etikai önreflexió intézményesített formája. Úgy vélem, hogy a compliance akkor válik valóban hatékonná, ha képes összekötni a jogi normákat az emberi értékekkel, továbbá, ha a szervezet minden szintjén jelen van mint tanulási, nem pedig kényszerítő mechanizmus.

A jövő vállalatait nem a szabálykövetés, hanem az etikus adaptáció képessége különbözteti majd meg egymástól. A CGMM-modell célja éppen ennek az adaptív, felelős irányításnak az értékelése és támogatása.

Zárógondolat

A megfelelés a 21. századi vállalatiirányítás „erkölcsi nyelve”, olyan irányítási paradigma, amely a szabályok betartásán túl a felelősség, bizalom és integritás

hármását állítja a középpontba. Azok a szervezetek, amelyek a megfelelést nem kötelezettségként, hanem stratégiai értéként kezelik, képesek lesznek hosszú távon fenntartható, etikus és innovatív módon működni. Ez az elv az, amelyre saját doktori kutatásomat és a CGMM-modell továbbfejlesztését is alapozom.

Felhasznált irodalom

- Akinsola, K. (2025). Legal compliance in corporate governance frameworks. *SSRN. Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5126542>
- Bakacsi G. (2021). *Szervezeti kultúra és vezetés a 21. században*. Akadémiai Kiadó.
- Bartley, T. (2022). *Corporate social responsibility: Codes, compliance, and ESG ratings*. Routledge. <https://doi.org/10.4337/9781788977371.00029>
- Basel Committee on Banking Supervision (2020). *Compliance and the compliance function in banks*. Bank for International Settlements.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2020b). *Principles for effective compliance and risk management*. Bank for International Settlements.
- Carvalho, J. K. (2019). *The relation between the SDGs and the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*. Tilburg University.
- Coglianesi, C., & Nash, J. (2020). Compliance management systems: Do they make a difference? In Sokol, D. D., & van Rooij, B. (Eds.), *Cambridge handbook of compliance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108759458.039>,
- Dang, G. (2024). *Integrating ESG factors into strategic management: A case study of Unilever*. Theseus Repository.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2019). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (12th ed.). Cengage Learning.
- Grayson, D. (2017). *Cranfield on corporate sustainability*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351277488>
- Héder K. (2022). A felügyelet és az integritás lehetséges interferenciái. *Belügyi Szemle*, 70(6), 805–825. <https://doi.org/10.38146/bsz.2022.6.4>,
- Ilankumaran, G. & Karthick, M. V. (2023). *Sustainable business management: Integrating sustainability principles into business strategy*. ResearchGate.
- ISO (2021a). *ISO 37301:2021 – Compliance management systems – Requirements with guidance for use*. International Organization for Standardization. <https://doi.org/10.31030/3293452>
- ISO (2021b). *ISO 37002:2021 – Whistleblowing management systems – Guidelines*. International Organization for Standardization.
- Kaptein, M. (2015a). The effectiveness of ethics programs: The role of corporate culture. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 843–852.

- Kaptein, M. (2015b). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415–431. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3>
- Kocziszky Gy., & Kardkovács Zs. (2022). *Vállalati etika és fenntarthatóság Magyarországon*. Debreceni Egyetem Kiadó.
- Mackiewicz, M. (2025). Corporate sustainability governance maturity: Integrating ESG and compliance metrics. *Journal of Business Ethics*.
- Magyar Bankszövetség (2017). *A compliance funkció működtetésének legjobb gyakorlata*. Best Practice Kódex.
- Magyar Nemzeti Bank (2021). *A compliance tanúsítás szerepe a banki kockázatkezelésben*. MNB.
- Magyar Nemzeti Bank (2022). *Guidelines on compliance management systems*. MNB.
- Makkos N. (2025). Az egyenlő bánásmód szociológiai fogalmáról. *Belügyi Szemle*, 73(1), 105–122. <https://doi.org/10.38146/bsz-ajia.2025.v73.i8.pp1699-1718>
- OECD (2021). *Corporate governance factbook 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/783b87df-en>
- OECD (2021b). *Good practice guidance on internal controls, ethics, and compliance*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/corruption/ethics-compliance.htm>
- OECD (2023). *Corporate integrity and sustainable governance*. OECD Publishing.
- Osiecka-Brzeska, K., & Śliż, P. (2025). Digitalization of compliance: AI and ethics in corporate governance. *Journal of Corporate Law Studies*, 25(1), 35–57.
- OTP Bank Nyrt (2023). *ESG and sustainability report 2018–2023*.
- Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), 106–117.
- Paine, L. S. (2019). Creating a culture of integrity: Business ethics and compliance. *Harvard Business Review*.
- Richter Gedeon Nyrt (2023). *Compliance management framework és etikai kódex*.
- Samsung Electronics Co. Ltd. (2023). *Compliance committee annual report 2023*.
- Samsung Electronics Co. Ltd. (2024). *Samsung global code of conduct*.
- Samsung Electronics Co. Ltd. (2024b). *Business ethics and compliance report 2023*.
- Shee Weng, L. (2025). Stakeholder engagement in sustainable supply chain management. SSRN. Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5137976>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Brown, M. E. (2016). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review*, 41(2), 131–151. <https://doi.org/10.2307/41165990>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2016b). Behavioral ethics in organizations: A review. *Academy of Management Annals*, 10(1), 559–608.

UN Global Compact (2020). *The ten principles of the UN Global Compact*.
Unilever PLC (2024). *Code of business principles and code policies* (April 2024 edition).
Weaver, G. R. & Treviño, L. K. (2016). Compliance and ethics programs: A review and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, 26(2), 123–146. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.10>
World Bank (2023). *Corporate governance and ESG integration: Global trends and lessons*. World Bank Group.
World Economic Forum (2023). *The future of corporate ethics 2023 report*.

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

Herman Zs. (2026). A compliance-rendszerek szerepe a vállalati fenntarthatóság és az etikus működés biztosításában. *Belügyi Szemle*, 74(7), 1949–1969. <https://doi.org/10.38146/bsz-ai-ja.2026.v74.i7.pp1949-1969>

Nyilatkozatok

Összeférhetetlenség

A szerző nem jelentett összeférhetetlenséget.

Finanszírozás

A szerző nem kapott pénzügyi támogatást a kutatáshoz, a szerzőséghez és/vagy a cikk publikálásához.

Etikai nyilatkozat

Jelen cikkhez nem kapcsolódik adatkészlet.

Nyílt hozzáférésről szóló tájékoztatás

A közlemény nyílt hozzáféréssel, a Creative Commons Attribution–NonCommercial–NoDerivatives 4.0 International License (CC BY-NC-ND 4.0) feltételei szerint jelenik meg. A közlemény változatlan formában, nem kereskedelmi célból, bármely médiumban és formátumban szabadon megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző(k), a közlés helye és a licenc hivatkozása megfelelően feltüntetésre kerül. Módosított vagy átdolgozott változat terjesztése, valamint kereskedelmi célú felhasználása nem megengedett.

Levelező szerző

A cikk levelező szerzője Herman Zsuzsanna, aki a drhermanzsuzsanna@gmail.com e-mail címen érhető el.