



A korrupciós kockázat mérhetővé tétele és elemzésének módszertani innovációja

Innovative Methodologies for Measuring and Analysing Corruption Risk

Temesi Mária

Dr., tanácsadó, büntetés-végrehajtási alezredes
Belügyminisztérium,
Személyügyi Helyettes Államtitkári Titkárság
maria.temesi@bm.gov.hu



Kocsis László

vezető kormányfőtanácsos, elnökségi tag
Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium,
Kormányhivatali Működtetés Irányítási Főosztály,
Magyar Logisztikai Egyesület
laszlo.kocsis@ktm.gov.hu



Absztrakt

Cél: A 2024–2025 közötti időszakra szóló, középtávú Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia (NKS) keretében a kormányzati igazgatás területén végrehajtott, álláshely- és munkaköralapú korrupciós kockázati kitettség elemzés (a továbbiakban: álláshelyalapú elemzés) új módszertanának bemutatása.

Módszertan: A tanulmány a közszolgálati álláshelyek korrupciós kitettségének mérésére kidolgozott új módszertant ismerteti, amely a KAR-MAP (Korrupciós kockázat Azonosító Rendszer – Monitoring, Analitika, Prevenció) szoftverrendszer keretében valósult meg. A cél egy olyan objektív megközelítés kialakítása volt, amely feltárja a korrupciós kockázati tényezők (KT1–KT20 kockázati típusok) jelenlétét, mértékét és halmozódását, valamint a felelősségi viszonyok hatását és az álláshelyek rangsorát a korrupciós kitettség szempontjából. E tényezők együttes elemzése egy összetett kompozit mutatóban, a korrupciós kitettségi főszámban (KKF) jelenik meg, amely számszerűvé teszi a korrupciós kockázatot, biztosítja az összehasonlíthatóságot, és alapot teremt a kockázatok fókuszált kezeléséhez.

Megállapítások: A módszertan illeszkedik az OECD és az UNODC korrupciómegelőzési keretrendszereihez, és a szervezeti összehasonlítás mellett álláshelyalapú adatelemzésre is alkalmas. Ezáltal új szintet nyit a nemzetközi

A szerzők a kéziratot magyar nyelven nyújtották be. Benyújtás: 2025. 11. 17. Átdolgozás: 2026. 01. 12.
Elfogadás: 2026. 01. 19.

integritásértékelési gyakorlatban azzal, hogy hidat képez a mikro- és makroszintű elemzések között. A modell kísérleti alkalmazása igazolta, hogy a kitettségi gócpontok azonosítása elősegíti a célzott integritásfejlesztési beavatkozásokat. **Érték:** A módszertan és a hozzá kapcsolódó digitális elemzőkörnyezet együttesen olyan működőképes, skálázható eszközt alkot, amely nemcsak a korrupciós kockázatok azonosítására alkalmas, hanem azok folyamatos nyomon követésével valós, működés közbeni visszatartó erőt is képez. A mérés átláthatóvá teszi, hogy a szervezeten belül hol koncentrálnának a korrupciós kockázatok, ezáltal erősítve a szervezeti integritást és a korrupció megelőzés tudatos kultúráját.

Kulcsszavak: korrupciós kitettség; integritásmenedzsment; KAR-MAP & KKF; adatvezérelt kockázatelemzés

Abstract

Aim: This study presents a new methodology developed within the framework of the medium-term National Anti-Corruption Strategy (2024–2025) for assessing corruption exposure at the level of government positions and job categories (hereafter: position-based assessment). The paper introduces an analytical model designed to quantify corruption exposure in a structured and comparable way.

Methodology: The methodology was developed within the KAR-MAP software system (Corruption Risk Identification System – Monitoring, Analytics, Prevention) to measure corruption exposure across public service positions. The objective was to establish an evidence-based approach capable of identifying the presence, magnitude, and accumulation of corruption exposure factors (KT1–KT20), as well as the effects of responsibility dimensions and the ranking of positions by exposure level. To ensure comparability, these elements are integrated into a single composite indicator the KKF (from the Hungarian Korrupciós Kitettség Főszám, i.e., Corruption Exposure Composite Score). The KKF aggregates the distribution and intensity of exposure factors into a normalized, comparable metric without disclosing the protected aggregation logic, providing a structured, quantitative representation of corruption exposure.

Findings: The methodology aligns with the corruption-prevention frameworks of the OECD and UNODC and supports both organizational-level and position-level analysis. By linking micro-level job-specific exposure patterns with macro-level integrity frameworks, it offers a new analytical layer for international integrity assessment practices. Pilot applications confirmed that identifying exposure hotspots supports targeted integrity-development interventions and strengthens internal control mechanisms.

Value: The methodology and its associated digital analytical environment together constitute a robust and scalable tool that is capable not only of identifying corruption risks, but also of creating a tangible, operational deterrent through their continuous monitoring. The measurement process makes transparent where corruption risks are concentrated within the organization, thereby strengthening organizational integrity and fostering a conscious culture of corruption prevention.

Keywords: corruption exposure; integrity management; KAR-MAP & KKF; data-driven risk analysis

'Integrity is doing the right thing, even when no one is watching.'

*(Az integritás azt jelenti, hogy a helyes dolgot tesszük,
még akkor is, ha senki sem figyel.)*

C. S. Lewis

Bevezetés

A publikáció aktualitását az adja, hogy a 2024–2025 közötti időszakra szóló középtávú Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia, valamint az annak végrehajtására vonatkozó intézkedési terv elfogadásáról szóló 1025/2024. (II. 14.) Korm. határozatban (a továbbiakban kormányhatározat) foglaltak értelmében végre kellett hajtani az álláshely-, illetve munkaköralapú korrupciós kockázatok felmérését a kormányzati igazgatási szerveknél.

Az egységes felmérés és a későbbi összehasonlíthatóság érdekében a korábbi kockázati kérdőív alapjain – ahhoz nagymértékben hasonló – új kérdőív került kidolgozásra, amelyet egységes szempontrendszer alapján töltött ki valamennyi minisztérium a saját igazgatási szervezete és az alárendelt, irányított szervek vonatkozásában is.

Jelen cikknek nem tárgya a korrupció mint fogalom meghatározása, hiszen azt számos tudományos műben kifejtették már.

Célunk viszont egy olyan, a korrupciós kockázat mérését szolgáló módszertan bemutatása, amely építkezik ugyan a korábbi metodikákból, de egy új, kiegyensúlyozott, a nemzetközi összehasonlíthatóságot is lehetővé tevő elemzési módszertant hoz létre (Báger, 2011; Klotz, 2013; 2015; 2021).

Előzmények

A korrupciós kockázatok feltárása és kezelése a közsférában kiemelt fontosságú, mivel a korrupció nem csupán az állampolgárok közbizalmát rombolja, hanem közvetlen gazdasági és társadalmi károkat is okoz (OECD, 2017). A nemzetközi szervezetek, mint az OECD, az ENSZ és a Transparency International, egyaránt hangsúlyozzák, hogy a korrupció megelőzésének hatékonysága nagymértékben azon múlik, hogy mennyire képesek a közintézmények következetesen feltárni és mérni a korrupciós kitettséget, valamint kialakítani az ennek megfelelő integritási rendszereket (UNODC, 2019; Transparency International, 2020).

A korrupció mérésére számos módszert dolgoztak ki. A klasszikus megközelítések közé tartoznak a percepció alapú indexek, mint a Corruption Perceptions Index (Transparency International, 2020), amelyek ugyan globális összehasonlíthatóságot biztosítanak, ám jelentős módszertani kritikák érték őket megbízhatóságuk és szubjektivitásuk miatt (Németh et al., 2019). Egy másik vonulat az adatvezérelt kockázati modellek, amelyek például közbeszerzési adatokra épülve azonosítják a korrupciós kockázati, úgynevezett redflag indikátorokat (Fazekas et al., 2016). Ezek előnye az objektivitás, hátránya viszont, hogy jellemzően szűk területre, például a beszerzésekre koncentrálnak.

A magyar szakirodalomban több elmélet született a korrupciós kockázatok intézményi szintű feltérképezésére. Báger Gusztáv módszertana az önértékelésre épülő kérdőívek segítségével ragadja meg a kitettséget (Báger, 2011), Hajdu Miklós pedig kvantitatív és kvalitatív módszerek kombinációjával elemezte az önkormányzati kockázatok (Hajdu, 2023). Szilágyiné Fülöp Erika a közszolgálatban tapasztalható visszaélések észlelését vizsgálta, rámutatva arra, hogy a korrupciós kockázatok jelentősen befolyásolja a szervezeti kultúra és az etikai környezet (Szilágyiné Fülöp, 2023).

A jelenlegi korrupciós kitettség felmérésére szolgáló kérdőív alapjait 2013-ban dr. Klotz Péter dolgozta ki a munkaköralapú rendszer részeként. Később, a 2015-ös munkaköri integritás kockázatok feltérképezésére már a 1336/2015. (V. 27.) Korm. határozat rendelkezései alapján került sor az eredeti kérdőív módosított változata alapján. A 2021. évi elemzési és értékelési módszertan a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú projekt keretében került kidolgozásra és a 2020–2022. időszakra vonatkozó középtávú *Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia* végrehajtásának részeként ad útmutatást a korrupciós és integritási kockázatokkal fokozottan érintett álláshelyek és munkakörök feltérképezéséhez (Klotz, 2021).

A munkaköralapú rendszer részeként alkalmazott módszer jó alapot ad az intézményi korrupciós kockázat számszerűsítésére, és jól kommunikálhatók

a vezetők számára a végső kategóriák (alacsony–átlagos–magas–kiemelkedő). Ugyanakkor ez a módszer magában hordoz bizonyos torzító hatásokat is. Ilyen például az egyes tényezőkhez rendelt szubjektív súlyok, vagy a lineáris, szorzóalapú számítási logika, amely a kiinduló kockázati tényezőt a többszörös szorzások miatt könnyen túlhangsúlyozhatja. Ez a folyamat összességében nagyobb hatást eredményezhet, mint ami a tényleges kitettségéből, vagy a módszertani célból indokolt lenne. Ez egyrészt komoly eltolódást tud okozni az eredményekben felfelé, illetve fennáll a veszélye annak, hogy más, egyébként az adott intézmény számára fontos tényezők teljesen kiesnek a fókuszból.

Megvizsgáltuk, hogy milyen veszélyei lehetnek, ha hibás az alkalmazott súlyozás. Egyrészt hamis biztonságérzetet ad, mert ha egy magas kockázatú tényezőt alulértékelnek, vagy a súlyozás jellege miatt nem mutatkozik meg kellően, akkor előfordulhat, hogy az adott álláshelyen végzett munkafolyamat valójában sokkal sérülékenyebb, mint amit a számítás mutat. Ez azt eredményezi, hogy a szükséges beavatkozás nem történik meg időben. Másrészt felesleges erőforrás-pazarlás következhet be, amikor egy alacsonyabb kockázatú tényező túl nagy súlyt kap. Ekkor a szervezet oda koncentrál, ahol valójában nincs komoly veszély, ami elvonja a figyelmet a valódi kockázatokról.

Mindez az összehasonlítás torzulását eredményezi, ami miatt az álláshelyek vagy szervezetek, intézmények összehasonlítása megbízhatatlanná válik, például úgy, hogy az egyik szervezet látszólag „tisztább”, de csak azért, mert az adott súlyok nem a valós kockázatot tükrözik. A hibás súlyozás legnagyobb veszélye, hogy rossz helyre irányítja a figyelmet és az erőforrásokat, miközben a valódi kockázat rejtve marad. Mindennek az eredménye akár hitelvesztés is lehet, hiszen ha a mérési módszer gyenge vagy szubjektív, a résztvevők bizalma sérül, ami által nehezebb lesz korrupcióellenes kultúrát építeni, fejleszteni.

A meglévő módszerekben így több olyan kérdést azonosítottunk, amelyek megoldása más szemléletmód bevezetését kívánja. A lineáris számítási logika nem képes kezelni a tényezők halmozódásából fakadó szinergikus hatásokat, valamint a mechanikus kategorizálás nem tükrözi hűen az intézményi valóságot.

Módszertan

A bemutatott módszertan egy több lépcsőben megvalósított kutatás-fejlesztési folyamat eredménye, amely egy már kialakított, működő korrupcióazonosító rendszer, a KAR-System (Surányiné Temesi & Kocsis, 2025) prototípus szintű megoldásaira építve jutott el egy nagymintás, éles adatokon tesztelt és validált elemzőrendszer (KAR-MAP) megvalósításáig. A két rendszer egymást kiegészítő

működése olyan integrált, adatvezérelt megközelítést tesz lehetővé, amely nemcsak a korrupciós kitettségek korai azonosítását, hanem a kockázatarányos megelőzést és a döntéstámogatást is rendszerszinten képes támogatni, összhangban a modern integritásirányítási és kormányzati kockázatkezelési elvekkel.

Innováció a korrupciós kitettség mérésére

E torzítási veszélyek együttesen indokolták egy olyan új megközelítés bevezetését, amely nem előre rögzített súlyokra épül, hanem a tényleges működési mintázatokból származó, objektív elemzési alapot teremt.

Ezért ezekre a kihívásokra reagálva egy új módszertant dolgoztunk ki, amely épít ugyan a korábbi módszertanokra, mégis szintet lép.

Elsőként elemeztük a korábbi értékelések alapjául szolgáló súlyozási metodikát is, de nem találtunk empirikus megalapozást a súlyozási értékekre, ezért mi a gyakoriság- és ismétlődésalapú súlyozást illesztettük az elemzésbe.

A halmozódások és kockázati csúcspontok alkalmazása hasonlít a Fazekas–Tóth redflag indexhez, (Fazekas et al., 2016) mutatja, hogy a gyakoriság és kombináció kulcstényező.

Ennek továbbfejlesztéseként az általunk alkalmazott módszertan a korábbi súlyozási logika helyett az empirikus súlyarányképzés (empirical weight formation) elvét követi. Ez azt jelenti, hogy a súlyarányok nem előre rögzített, szubjektív szakértői súlyok, hanem a kockázati tényezők tényleges gyakorisági eloszlásából természetes módon képződő, dinamikus súlyarányok. Másképp fogalmazva: a modell adatvezérelt súlyarányosítást alkalmaz, amely a tényleges működési mintázatokon alapul, és automatikusan nagyobb súlyt rendel azokhoz a tényezőkhöz, amelyek gyakran, halmozottan vagy más kockázati elemekkel együtt fordulnak elő.

Ez az empirikusan képződő súlyarány azért tekinthető innovatívnak, mert elkerüli a hagyományos, normatív súlyozási megközelítések torzításait: nem a szakértői értékítélet határozza meg, hogy egy tényező mennyire fontos, hanem maga az adatállomány, a vizsgált szervezetben megjelenő gyakoriság és kapcsolatstruktúra. Ennek köszönhetően a modell képes kimutatni, hogy mely tényezők kombinációi hordozzák a legnagyobb kockázatot.

Ez a fajta elemzés azért is előremutató, mert igazítható az egyes szervezetek sajátosságaihoz, hiszen más hangsúlyt kapnak az értékek egy pénzügyi, pályázati forrást kezelő szervezetnél vagy egy olyanál, ahol a hatósági ügyintézés és diszkrecionális döntések vannak túlsúlyban.

Módszertanilag kiegyensúlyozottabb eredmény kimutatására törekedtünk, ezért abból a felvetésből indultunk ki, hogy a kérdőívben megfogalmazott korrupciós

kockázati tényezők egyformán fontosak, hiszen azok szakértői megfontoláson alapulnak, nem érdemes azokat normatív módon tovább súlyozni, vagyis nem lehet azokból az egyiket vagy a másikat jobban vagy kevésbé figyelembe venni, valamennyi jelenlétét és a jelenlét mértékét ki kell mutatni. Igaz ez akkor is, ha egy szakterület számára az eltérő tevékenységük okán más és más tényező jelentheti a valós veszélyt.

Ezek alapján módszertanunk három fő újítást tartalmaz:

- 1) Kiegyensúlyozott alapmegközelítés – minden korrupciós kockázati tényezőt azonos alapértékkel kezel, elkerülve a szubjektív súlyozás torzítását és az értékelést a tényezők tényleges előfordulási mintázataiból képződő elemzési arányokra alapozza.
- 2) Felelősségi dimenziók integrálása – a kockázati értékelést befolyásolja a beosztottak száma, a kötelezettségvállalási jogkör terjedelme, továbbá beépíthető bármely más HR-rel kapcsolatos tényező, ezáltal közvetlen kapcsolatot teremtve a humánpolitikai elemzésekkel.
- 3) Halmozódás és gyakoriság figyelembevétele – a modell értékeli, ha több kockázati tényező együttesen van jelen, és ezeket a tényezőket nemcsak meglétük, hanem előfordulási gyakoriságuk alapján is súlyozza.

Ezzel egy olyan módszert tudunk átadni a vizsgált szervezeteknek, amely kiegyensúlyozott logikára épül, a magasabb kockázatot az egyes kockázatok gyakorisága és halmozódása adja. Emellett vizsgálja a felelősségi dimenziók hatását is.

A szemléletes és gyors elemzés érdekében ehhez egy új fejlesztésű adatfeldolgozó, elemző szoftver, a KAR-MAP társul (Temesi & Kocsis, 2026), amely lehetővé teszi az adatok általános analízisét és fókuszált mélységi elemzését is. Az összefüggéseket figyelembe véve, szervezetenként közel 16 000 féle lekérdezési opcionális beállítást biztosít. Ezzel mérhető a szervezetek kitétsége, rangsor állítható fel az álláshelyek között korrupciós kitétség szempontjából, valamint biztosítja az összehasonlíthatóságot szervezeten belül vagy akár országosan.

A KAR-MAP rendszer fejlesztése nem csupán technológiai, hanem módszertani innováció is volt, és a szoftver, valamint a mögötte álló elemzési modell egymással párhuzamosan, iteratív módon formálódott. A rendszer kialakítása során a gyakorlati alkalmazás visszajelzései közvetlenül hatottak a kérdőív és az értékelési logika finomítására, gondolatmegindító volt további alkalmazási területek kutatására, miközben a szoftver fejlesztési folyamata is reagált a módszertani tapasztalatokra. A módszertan és a KAR-MAP rendszer nagymintás validációját a 2024–2025. évi országos adatfelvétel adta, amely során több mint 69 000 álláshely adata került feldolgozásra és elemzésre. (Temesi & Kocsis, 2026).

Az összehasonlíthatóság érdekében hoztuk létre a korrupciós kitettségí főszámot (KKF), amely a szervezet korrupciós kitettségét egyetlen, aggregált mutatóban fejezi ki. A számítás alapelve, hogy a modell a kockázati tényezők előfordulási gyakoriságát és intenzitását együttesen értékeli, ezáltal elkerülve a szubjektív súlyozásból eredő téves konklúziókat. A módszertan a tényezők relatív gyakoriságából és szervezeten belüli arányaiból képez összesített kitettségí értéket, amelyet egységes normalizált skálán jelenít meg. A KKF így azt mutatja meg, hogy a vizsgált szervezetben a korrupciós kitettségí tényezők milyen mértékben és milyen gyakorisággal vannak jelen a működésben. A részletes aggregációs logika a KAR-MAP szoftver védett metodikai eleme, ennek nyilvános ismertetése nélkül is biztosított, hogy a főszám mérhető, összehasonlítható és reprodukálható módon jellemzi a szervezeti kockázati profilt. Az új módszertan eredményeként létrehozott KKF lehetővé teszi mind a szervezeten belüli, mind a szervezetek közötti összehasonlítást (OECD, 2020), ezáltal nemcsak a korrupciómegelőzés, hanem a célzott kontrollintézkedések, a prevenció céljául szolgáló képzéstervezés és a humánpolitikai döntéstámogatás szempontjából is innovatív eszközként szolgál. Ez a hatás fokozható, ha a mérések nem időszakosan kerülnek végrehajtásra, hanem az értékek változását folyamatosan nyomon követik, mert így valódi döntéstámogatást tud nyújtani a vezetőknek személyügyi és szervezeti kérdésekben is.

Az álláshelyi szinten mért adatok alapján felállított úgynevezett kitettségí rangsor egyedi, álláshelyre szabott megelőzési technikák alkalmazását teszi lehetővé.

A módszer előnye, hogy az álláshelyalapú elemzés szintjéről mért adatokat nemcsak aggregálja annak érdekében, hogy a szervezeti kitettség kimutatható legyen, hanem egyedileg, alulról építkezve halad a szervezeti egységeken át a teljes szervezeti kitettség megmutatása felé. Így a szervezetek egymás közötti hasonlíthatóságán túl, a szervezeten belül az egyes egységek kitettsége is kimutatható, valamint a mélységi elemzés eredményei rámutathatnak szervezetfejlesztési vonatkozásokra is.

Az alulról építkező elemzési módszer tehát a legkisebb rendszerelem felől halad a nagyobb csoport, a szervezeti kitettség irányába, amely végső soron alkalmas egy országos korrupciós kitettségí térkép, vagyis egy KKF térkép megrajzolására (Transparency International, 2020; UNODC, 2019), utat nyitva ezzel a kockázatok fókuszált kezeléséhez.

Mindezek alapján látható, hogy az innováció tehát kettős, egyrészt módszertani, a súlyozás és halmozódás új logikáját tekintve, másrészt technológiai a KAR-MAP szoftver integrált elemző felülete révén.

Az álláshelyalapú elemzéshez egyforma kockázati kérdőívet töltöttek ki a kormányzati szervek. Az egységes szempontú kitöltéshez a Belügyminisztérium biztosította a módszertani útmutatót.

A kérdőív négy részből áll, az első az álláshelyre/munkakörre vonatkozó adatokat tartalmazza, a második a felelősségi dimenziókat részletezi, mint az irányított munkatársak számát vagy a kötelezettségvállalás mértékét. A harmadik és negyedik rész tartalmazza a húsz (17 + 3) korrupciós kitétségre vonatkozó kérdést, amelyek az ellátott feladatokra és a feladatvégzés helyére fókuszálnak. Ezeknél a kérdéseknél vizsgálat tárgya az is, hogy ha az adott álláshelyen/munkakörben ellátják azt a feladatot, akkor azt milyen gyakorisággal teszik. A válaszadók a kockázati tényezők jelenlétét és gyakoriságát egy nyolcfokozatú skálán értékelték, amely a „soha” és a „naponta” kategóriák között mozgott.

A húsz korrupciós kockázat kitétségi kérdés a következő:

- 1) Hatósági vagy szabálysértési eljárásokban való részvétel.
- 2) Jogalkotással közvetlenül összefüggő hatáskörök gyakorlása (jogszabályok kezdeményezése, jogszabálytervezetek kidolgozása, egyeztetése).
- 3) Munkáltatói jogkör gyakorlása (munkáltatói határozatok, személyügyi parancsok kiadmányozása).
- 4) Diszkrecionális (szabad mérlegelésen alapuló) döntési hatáskör gyakorlása.
- 5) Részvétel beszerzésben (beleértve a közbeszerzési eljárások lefolytatását is).
- 6) Közreműködés külső személyekkel/szervezetekkel való szerződéskötésben, vagy alárendelt szerv/háttérintézmény külső személyekkel/szervezetekkel való szerződéskötésében.
- 7) Gazdasági társaság vagy más szervezet gazdasági tevékenységének közvetlen ellenőrzése, vizsgálata, vagy ezzel kapcsolatosan intézkedés fogantatása.
- 8) Közreműködés hazai vagy európai uniós finanszírozású pályázat hazai elbírálásában.
- 9) Közreműködés hazai vagy európai uniós finanszírozású projekt végrehajtásában.
- 10) Készpénz, bankszámla vagy más, egymillió forintos értéket meghaladó javak kezelése, nyilvántartása (ideértve minden ingatlannal kapcsolatos vagyonekezelést is).
- 11) Pénzügyi területhez kapcsolódó kötelezettségvállalási, ellenjegyzési, teljesítés igazolási jogkörök gyakorlása.
- 12) Minősített vagy bizalmas információk birtoklása, kezelése (ideértve másokra vonatkozóan hátrányos megítélést vagy gazdasági előnnyel/hátránnyal járó információkat is).

- 13) Közvetlen (írásos, telefonos, személyes) kapcsolat magyar állampolgárokkal, ideértve a kettős állampolgársággal rendelkezőket.
- 14) Közvetlen (írásos, telefonos, személyes) kapcsolat nem magyar állampolgárokkal.
- 15) Közvetlen (írásos, telefonos, személyes) kapcsolat gazdasági társaság vezető tisztségviselőjével vagy képviselőjével.
- 16) Közvetlen (írásos, telefonos, személyes) kapcsolat külföldi székhelyű gazdasági társaság vezető tisztségviselőjével vagy képviselőjével.
- 17) Az ellátott tevékenységek külső szerv (különösen ÁSZ, KEHI, NVSZ, minisztérium, kormányhivatal) általi ellenőrzése.
- 18) A szervezet székhelyétől eltérő telephelyen történő munkavégzés.
- 19) A szervezet székhelyétől vagy telephelyétől eltérő, külső helyszínen történő munkavégzés.
- 20) Szárazföldi, vízi vagy légi határátkelőhelyen (határátlépési ponton) történő munkavégzés.

Ez volt tehát az a kérdőív, amely a mérés és elemzés alapjául szolgált. Természetesen magához a módszertanhoz illeszthető a kérdőív akkor is, ha abban számában vagy tartalmában más kérdések kapnak helyet.

Az adatfelvétel 2024. novemberétől 2025. márciusig tartott, amely a 2024. november 30-ai állapotot vette figyelembe. A felmérésben 112 kormányzati szervezet vett részt, összesen több mint 69 000 álláshely érvényes kérdőívével.

A kapott adatokat a KAR-MAP szoftver aggregálta, amely valamennyi kitettségi tényező és azok előfordulási gyakoriságát megfelelő súlyozással integrálva képezte az eredményeket.

A módszertan célja a tényezők előfordulásának és halmozódásának vizsgálata volt, elemezve a felelősségi szintek hatását is.

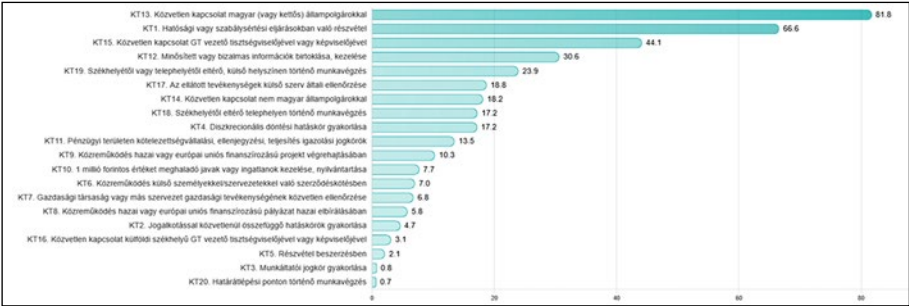
A kérdőív 17. tétele – „*Az ellátott tevékenységek külső szerv általi ellenőrzése*” – esetében módszertani vita merült fel az értelmezést illetően, mert ez a tétel potenciálisan védőfaktor is lehet, hiszen a külső ellenőrzés jelenléte önmagában erősíti a kontrollkörnyezetet. Mivel azonban a kérdőív összeállítói a kockázati tényezők közé sorolták, és az értelmezési instrukciók a munkakör szintjén vizsgálták az ellenőrzések gyakoriságát, az elemzés során a 17. kérdést is kockázati tényezőként kezeltük. Az elemzői értelmezés szerint ez a kockázat nem az ellenőrzés tényéből, hanem a rendszeres, személyes érintkezésből eredhet, amely így, bizonyos körülmények között kollúziós kitettséget is eredményezhet, ezért ezt így kezeltük.

A jövőbeni adatfelvételek során indokolt ennek a kettősségnek az egyértelmű megkülönböztetése (ellenőrzési nyomás vs. összejátszási kitettség).

Minden szervezet részére kimutattuk a KKF értéket, a hús kockázati tényező jelenlétét és jelenlétének mértékét a szervezetben és azon belül a szervezeti egységeken.

1. számú ábra

Példa egy szervezetben a hús korrupciós kitettség jelenlétének mértékére

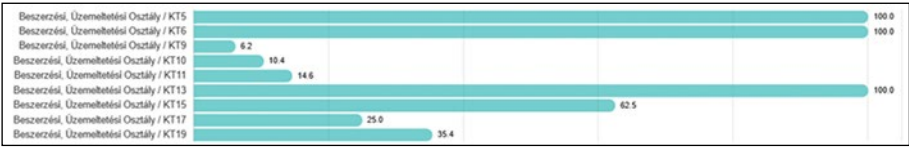


Forrás. KAR-MAP szoftver.

A diagramok egyértelműen láthatóvá tették a szervezeten belüli kiugrásokat.

2. számú ábra

Példa egy szervezet adott szervezeti egységében jelen lévő korrupciós kitettségekre és azok mértékére



Forrás. KAR-MAP szoftver.

Megmutattuk a felelősségi tényezőket, mint a vezetői feladatokat ellátók aránya és az általuk irányított dolgozók mértéke, valamint a kötelezettségvállalási dimenziók. Ezen túl megadtuk az első 20 legkockázatosabb álláshelyet is. Természetesen igény szerint a rangsort valamennyi munkatársra vonatkozóan fel lehet állítani. Azoknak a minisztériumoknak, amelyek több azonos vagy hasonló tevékenységet ellátó szervet irányítanak (például kormányhivatalok, tankerületek) az elemzéshez összesítő táblát is biztosítottunk az egyszerűbb összehasonlíthatóság és a kiugrások könnyebb azonosítása érdekében. A kézirat lezárásakor ezek elemzése még folyamatban van.

A kérdőív továbbfejlesztésének irányai

A felmérés tapasztalatai alapján a kérdőív alaplogikája és szerkezete megbízhatóan működött, ugyanakkor több ponton célszerű egyszerűsítést és pontosítást végrehajtani a válaszok egységes értelmezése érdekében.

A gyakorisági skála racionalizálása

A jelenlegi nyolcfokozatú skála a következő: 1 = soha, 2 = évente legfeljebb egy-két alkalommal, 3 = évente legfeljebb hat alkalommal, 4 = évente legalább hét, legfeljebb tizenegy alkalommal, 5 = havi gyakorisággal, 6 = havonta többször, 7 = heti gyakorisággal, 8 = naponta.

Ennek a skálának a finomsága meghaladja a válaszadók reális megkülönböztető képességét, és nehezíti a válaszok konzisztens kódolását.

A jövőbeni felmérésben ötfokozatú skála alkalmazása javasolt: 1 = soha, 2 = évente néhány alkalommal, 3 = havonta, 4 = hetente, 5 = naponta.

Ez a struktúra jól illeszkedik a gyakoriság érzékelés természetes határaihoz, és növeli a mérés megbízhatóságát.

A kérdések értelmezési egyértelműsítése

A jövőbeni adatfelvételek során a 17. kérdés esetében indokolt az előzőekben tárgyalt kettősség (ellenőrzési nyomás vs. összejátszási kitettség) egyértelmű megkülönböztetése.

A válaszadói visszajelzések és az elemzési tapasztalatok szerint a 18. (telephelyen kívüli munkavégzés) és a 19. (külső helyszíni munkavégzés) tétel tartalmilag részben átfedi egymást. A két kérdés összevonása „külső munkavégzési hely” címen javasolt, mivel azonos típusú kockázatot mér, az ellenőrzési és felügyeleti környezet gyengülését.

A 20. kérdést – „*Határátkelőhelyen történő munkavégzés*” – továbbra is önálló elemként indokolt megtartani, mert az a terület jellegéből fakadóan speciális, magas kitettségi kockázatot hordoz.

A hatásdimenzió bevezetése

A jövőben célszerű lenne a gyakorisági értékelést kiegészíteni egy hatás- vagy volumenmutatóval, például az ügyfélszám, az ügyérték vagy a kötelezettségvállalási volumen megjelölésével. Ez segítené annak elkülönítését, hogy egy ritkán előforduló, de nagy hatású döntés (például országos támogatási pályázat

elbírálása) nagyobb kockázatot jelenthet, mint egy gyakori, de alacsony hatású tevékenység.

Ezek a módosítások a kérdőív érthetőségét, válaszadói konzisztenciáját és elemzési pontosságát egyaránt javítanák, és lehetővé tennék a KAR-MAP módszertan jövőbeni továbbfejlesztését a gyakorlati alkalmazás és az akadémiai elemzések számára is.

Minősegbiztosítás

A felmérés megbízhatóságát és az adatminőség konzisztenciáját több szintű ellenőrzési mechanizmus biztosította.

Kognitív tesztelés

A kérdőív és a kitöltési útmutató véglegesítése előtt mintaszervezetek bevonásával kognitív próbakitöltést végeztünk annak vizsgálatára, hogy a válaszadók az egyes kategóriákat azonos módon értelmezik.

Párhuzamos értékelés

Egyes munkakörök esetében páros kitöltés történt (vezetői és kitöltői nézőpontból), ami lehetővé tette az értelmezési különbségek feltárását és az útmutató kiadás előtti pontosítását.

Adattisztítás és logikai validáció

Az adatrögzítést ellenőriztük a beküldött kérdőívek alapján, majd a betöltést követően a rendszer is automatikus ellenőrzést végzett. A kitöltetlen adatok megkülönböztetett kódolással kerültek az adatbázisba, így nem torzították az átlagértékeket.

Adatvédelmi ellenőrzés

A mintavételi és feldolgozási folyamatot adatvédelmi szempontból is validáltuk, az aggregált eredmények kizárólag szervezeti szinten, illetve pszeudonimizálva kerültek publikálásra.

Ezek a minősegbiztosítási lépések biztosították, hogy a kapott eredmények megbízhatóan tükrözzék a szervezetek és álláshelyek korrupciós kitettségének mintázatait, és alapot adjanak a módszertan további fejlesztéséhez.

Úgy gondoljuk, hogy az eredmények akkor válnak igazán összehasonlíthatóvá, ha teszünk egy kis nemzetközi sétát és eközben megvizsgáljuk, hogy a magyar kitétségi kérdések hogyan illeszthetők a nemzetközi eljárásokhoz.

Kapcsolódás nemzetközi modellekhez

A korrupciós kitétségi tényezők illesztése az OECD integritási keretrendszerhez

A kidolgozott húsz kérdéses kitétségi lista sajátossága, hogy – bár a mélyebb elemzés érdekében tovább bontható lenne, de – képes lefedni a közsférában tipikusan előforduló korrupciós kockázati területeket. Az elemzés következő lépéseként a tényezőket besoroltuk az OECD által használt integritási keretrendszer dimenzióiba, így lehetőség nyílik a módszertan nemzetközi szinten történő értelmezésére és összehasonlítására. Az OECD dokumentumok (OECD, 2005; 2017; 2020) kiemelik a működési folyamatok, a humánerőforrás-kezelés, a pénzügyi döntéshozatal, a közbeszerzés és az információ integritásának, valamint az ellenőrzési mechanizmusok fontosságát. A húsz kérdés mindegyike beilleszthető e dimenziók valamelyikébe, így a módszertan lefedti az OECD által is „magas kockázatúnak” tartott területeket.

Az innováció abban áll, hogy az általunk kidolgozott eljárás álláshelyi szinten vizsgálja a korrupciós kitétséget, miközben az OECD jellemzően szervezeti szinten határozza meg az integritási kockázatokat. A módszertan tehát egy szinttel részletesebb adatokat nyújt, amelyek aggregálhatók szervezeti vagy ágazati szintre, ezáltal hidat képezve a mikro- és makroszintű értékelések között. Emellett kiegészítettük a rendszert egy korrupciós kitétségi főszám (KKF) alkalmazásával, amely lehetővé teszi az összehasonlíthatóságot szervezeteken belül és szervezetek között. A KKF beilleszthető az OECD által használt valószínűség hatás mátrix (likelihood $\times$ impact mátrix) logikájába, így a hazai fejlesztésű módszer nemcsak kompatibilis a nemzetközi gyakorlatokkal, hanem új, alkalmazható dimenziót is ad hozzájuk.

Ez a megközelítés különösen releváns a közsférában, ahol a korrupció megelőzéshez és a kitétségek kezeléséhez szükség van a konkrét munkakörök szintjén mérhető kitétség ismeretére, és nem csupán szervezeti szintű indikátorokra. A húsz kérdés OECD-terminusok szerinti besorolása és a KKF mutató alkalmazása így együttesen biztosítja, hogy a módszer nemzetközileg értelmezhető, mégis hazai sajátosságokra szabott.

A 2024–2025 közötti időszakra szóló középtávú *Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia* keretében végrehajtott álláshely-, illetve munkaköralapú korrupciós

kockázatok felméréséhez használt táblázat húsz kérdésének lehetséges illesztését az OECD integritási dimenziókhöz az 1. számú táblázatban mutatjuk be. A közérthetőség kedvéért a kérdőív húsz kérdését a táblázat leegyszerűsítve tartalmazza.

1. számú táblázat

NKS kérdőív lehetséges illesztése az OECD dimenziókhöz

	Korrupciós kitétségi tényező	Illesztett OECD dimenzió
1	Hatósági, szabálysértési eljárás	Operational decision-making risks
2	Jogalkotással összefüggő hatáskörök	Policy and regulation risks
3	Munkáltatói jogkör	Human resources risks
4	Diszkrécionális döntéshozatali jogkör	Operational decision-making risks
5	Részvétel beszerzésben/közbeszerzésekben	Public procurement risks
6	Külső szerződéskötés	Contracting and procurement risks
7	Gazdasági társaság ellenőrzése	Regulatory and oversight risks
8	Pályázatok elbírálása	Funding allocation risks
9	Projektek végrehajtása	Project implementation risks
10	Készpénz, vagyonkezelés	Asset and financial management risks
11	Kötelezettségvállalási jogkör	Financial decision-making risks
12	Minősített információk kezelése	Information integrity risks
13	Kapcsolat állampolgárokkal	External stakeholder risks
14	Kapcsolat külföldi állampolgárokkal	Cross-border risks
15	Kapcsolat gazdasági társaság vezetőivel	Private sector interaction risks
16	Kapcsolat külföldi gazdasági társaság vezetőivel	International business risks
17	Külső szerv általi ellenőrzés	Oversight and accountability risks
18	Telephelyen kívüli munkavégzés	Operational and logistical risks
19	Külső helyszíni munkavégzés	Field operation risks
20	Határátkelőhelyen munkavégzés	Border integrity risks

Forrás. A szerzők saját szerkesztése.

Az ENSZ Kábítószer-ellenőrzési és Bűnmegelőzési Hivatalának (UNODC) integritáserőtelkelési modellje és a hazai módszertan kapcsolódása

Dargay szerint „Ha a korrupcióellenes és korrupciómegelőzési feladatokat a bűncselekményi oldalról vizsgáljuk, akkor ez a feladatkör a bűnmegelőzési tevékenység egy részterülete.” Ezt figyelembe véve vizsgáltuk a kapcsolódási lehetőséget az UNODC által kidolgozott Anti-Corruption Risk Assessment Framework-höz, ami az egyik legátfogóbb nemzetközi standard, amely a közszféra korrupciós kockázatainak feltárására és kezelésére szolgál. A modell négy egymásra épülő fázist határoz meg:

- 1) Környezeti és szervezeti kontextus elemzése (Context Analysis) – az intézmény jogi, szabályozási és működési környezetének vizsgálata.
- 2) Folyamatfeltérképezés (Process Mapping) – a döntési pontok, hatáskörök és felelősségi láncok azonosítása.
- 3) Kockázatazonosítás és értékelés (Risk Identification and Scoring) – a kitettségi pontok számszerűsítése.
- 4) Kockázatkezelés és megelőző intézkedések meghatározása (Mitigation Planning) – az eredmények beépítése a kontrollmechanizmusokba és az integritásirányításba (UNODC, 2019).

A jelen kutatásban alkalmazott álláshelyalapú korrupciós kitettség mérési módszertan, amely húsz kockázati kérdésen alapul és a felelősségi dimenziókat is beépíti, közvetlenül illeszthető az UNODC harmadik fázisába, a Risk Identification and Scoring szintjére. A megközelítés újszerűsége abban áll, hogy a kockázatok értékelése nem szervezeti szinten történik, hanem mikro szinten, az egyes álláshelyek tevékenységi körének és döntési jogosultságainak elemzésével. Ezáltal pontosabban mérhető a felelősség és kockázati halmozódás, ami az UNODC-keret szerint a residual risk szint legjobb indikátora.

A kifejlesztett módszer továbbá részben lefedi az UNODC második komponensét, a Process Mappinget is, hiszen a kérdések döntő része a folyamatokban betöltött szerepre (például beszerzési, pénzügyi, jogalkalmazási döntések) vonatkozik. A két komponens integrálásával a módszertan átjárhatóvá válik a nemzetközi integritásértékelési modellek felé, és lehetőséget ad arra, hogy a korrupciós kitettség főszám (KKF) a jövőben a kockázati értékelés kvantitatív mutatójaként szerepeljen nemzetközi összehasonlításban is.

Az UNODC-modell tehát nemcsak elméleti referencia, hanem nemzetközi validációs keret, amely alátámasztja, hogy a kidolgozott módszertan alkalmas az integritásirányítás gyakorlati fejlesztésére, és illeszkedik az ENSZ által javasolt kockázatértékelési logikába.

A 2. számú táblázat bemutatja, hogy a korrupciós kitettségmérő kérdéssor (húsz kérdés) és a hozzá kapcsolódó felelősségi dimenziók hogyan illeszthetők az UNODC (2019) által meghatározott négyfázisú korrupciós kockázatelemzési modellhez. A megfeleltetés szemlélteti, hogy a hazai módszertan lefedi a nemzetközi standard kulcsterületeit, és több ponton tovább is fejleszti azokat a mikro szintű elemzési megközelítés révén.

2. számú táblázat

NKS kérdőív lehetséges illesztése az UNODC korrupciós kockázatelemzési medellhez

UNODC fázis	Hazai módszertan lefedése	Releváns tényező(k)	Megjegyzés/innovációs pont
1. Context Analysis	Részben lefedett	17. Külső szerv általi ellenőrzés 18–19. Külső helyszíni munkavégzés	A környezeti és szervezeti kitettség elemei beépülnek a kérdéssorba, de nem önálló elemzési szintként jelennek meg. Ez összhangban van az UNODC irányelveivel, ahol a szervezeti és működési környezet elemzése az előkészítő szakasz részét képezi.
2. Process Mapping	Teljesen lefedett	4. Diszkrecionális döntéshozatali jogkör 5–11. Pénzügyi, beszerzési és kötelezettségvállalási döntések	A módszertan folyamat alapú szemlélete közvetlenül megfelel az UNODC által javasolt <i>decision-point identification</i> logikának, amely a döntési folyamatok kitettségi pontjainak feltárására épül.
3. Risk Identification and Scoring	Teljesen lefedett	Minden kockázati kérdés + felelősségi dimenziók (vezetői státusz, irányítottak száma)	A hazai modell az UNODC mennyiségi értékelési logikáját továbbviszi, és mikroszintre helyezi a pontozást. A KKF-számítás így a szervezeti és egyéni tényezők kombinált kockázati súlyát fejezi ki.
4. Mitigation Planning	Közvetett lefedettség	KKF-eredmények és szervezeti szintű összesítések	A módszertan eredményei alapot képeznek célzott beavatkozási intézkedésekhez és integrity development plans kidolgozásához, összhangban az UNODC korrupció megelőzési megközelítésével.

Forrás. A szerzők saját szerkesztése.

A megfeleltetés alapján a hazai kitettségértékelési módszer az UNODC-modell második és harmadik fázisát (folyamat feltérképezés, kockázatértékelés) teljes mértékben lefedi, továbbá részben megvalósítja a kontextuselemzést is. A Mitigation Planning komponenshez való kapcsolódás a KKF bevezetésével teremt hidat, hiszen az lehetővé teszi a kockázati pontok szervezeti szintű rangsorolását és az integritásfejlesztési célok meghatározását. Ezáltal a módszertan az UNODC-keret mikroszintű operacionalizálásaként értelmezhető, ami egyedülállóan részletes álláshely alapú kitettségfeltárást tesz lehetővé.

Nemzetközi illesztés és értelmezés

A módszertan tehát illeszkedik az OECD (2020) által meghatározott Public Integrity Framework és az UNODC (2023) Corruption Risk Management irányelveihez, ugyanakkor mikroszintre helyezi azok logikáját.

Míg a nemzetközi keretek elsősorban az intézményi és szervezeti integritás erősítését célozzák (makroszint), a jelen modell az álláshelyi döntési és felelősségi szinteken azonosítja a kitettségi mintázatokat. Ezáltal a hazai fejlesztés

hidat képez a makroszintű integritáspolitiká és a mindennapi működés mikro-folyamatai között, vagyis a stratégiai szintű szabályozás adatait operatív megelőzési beavatkozásokra fordítja le.

A módszertan így nemcsak alkalmazkodik a nemzetközi normákhoz, hanem továbbfejleszti azokat azzal, hogy az integritásirányítást a szervezeti folyamatok és munkakörök szintjén is mérhetővé teszi. A módszertan az elméleti integritási elveket gyakorlati, mérhető szervezeti mechanizmusokká alakítja, így lehetővé teszi, hogy egy szervezet ne csak megfeleljen a nemzetközi normáknak, hanem konkrétan mérni és fejleszteni is tudja az integritását a saját működési folyamataiban és munkaköreiben.

A módszertan koncepcionálisan illeszkedik a nemzetközi integritásirányításban egyre gyakrabban alkalmazott deterrence–detection–disruption modellhez is, amelyet az OECD (2020) és az UNODC (2021) egyaránt a korrupciómegelőzés hárompillérű megközelítéseként határoz meg. A deterrence az átlátható, elszámoltatható döntési struktúrák révén előzi meg a szabályszegést; a detection a működési folyamatokban megjelenő rendellenességek korai észlelését jelenti; míg a disruption a kockázatot lehetővé tevő szervezeti tényezők, például jogosultsági torlódások vagy felelősségi koncentrációk felszámolását célozza. A jelen tanulmányban bemutatott munkaköralapú kitettségmérési modell mindhárom dimenzióhoz kapcsolódik, a megelőzés észlelés és beavatkozás egységes logikai rendszerébe illeszkedik, ezáltal biztosítva, hogy a hazai módszertan nemcsak mérhetővé, hanem nemzetközileg is értelmezhetővé tegye az integritásirányítást.

A módszertan felhasználhatósága egyéb területeken

A nemzetközi és hazai integritási és korrupciómegelőzési dokumentumok jellemzően szervezeti szinten értelmezik a kockázatokat, abból a megfontolásból kiindulva, hogy az etikátlan magatartás nagyobb eséllyel jelenik meg olyan intézményekben, ahol a szervezeti kultúra gyenge, a kontrollmechanizmusok hiányosak, vagy a vezetés nem eléggé elkötelezett az integritás mellett. Ez a szervezeti fókusz azonban óhatatlanul együtt jár azzal, hogy az egyéni kitettség finomabb mintázatai rejtve maradnak.

Véleményünk szerint a kockázati tényezők alulról építkező, kérdésalapú megközelítése stabilabb alapot jelent a megelőzés és a kockázatkezelés szempontjából is. Amennyiben ugyanis csak szervezeti egységek átlagát vizsgáljuk, az elfedheti azokat a kiugró egyéni vagy pozícióalapú kockázatokat, amelyek ténylegesen meghatározzák a korrupciós sérülékenység mértékét.

A kezelési, megelőzési lehetőségek közül kiemelve például a nemzetbiztonsági ellenőrzési kötelezettséget láthatjuk, hogy „*a nemzetbiztonsági szolgálatok által végzett nemzetbiztonsági ellenőrzés célja annak vizsgálata, hogy az állami élet és a nemzetgazdaság jogszerű működéséhez szükséges, valamint – amennyiben indokolt – a nemzetközi kötelezettségvállalásokból fakadó biztonsági feltételekkel összefüggésben, a nemzetbiztonsági ellenőrzés alá eső személlyel kapcsolatosan nemzetbiztonsági kockázat megállapítható-e.*” [Nbt. 68. § (1) bekezdés].

Ez az ellenőrzés, hasonlóan a vagyonnyilatkozattételi kötelezettséghez, elsősorban az egyénhez és az általa ellátott feladatkör jellegéhez kapcsolódik. Nem azért tekinthető tehát indokoltnak, mert az adott személy nagy valószínűséggel korrupciós cselekményt követne el, hanem azért, mert a feladat természete önmagában hordoz magasabb kockázatot. Mindebből nem következik, hogy az egész szervezet magas kitettséggű lenne.

Egy gyakorlati példát nézve a KAR-MAP által adott értékek alapján a kormányzati irányítás alatt álló minősített adatot kezelő szerv alkalmazottja esetében, az egyszerűsített nemzetbiztonsági ellenőrzést megalapozhatja a KT 12 – „*Minősített vagy bizalmas információk birtoklása, kezelése...*” bármilyen gyakorisági értéke.

A kérdésalapú kitettségmérés ezért olyan területeken is értéket teremt, ahol a jogszabályi vagy belső kontrollmechanizmusok éppen a feladatkörhöz kötött kockázatok feltérképezését szolgálják. A módszer segítségével azonosíthatók a szervezeti átlagok mögött rejtőző kritikus pontok, legyen szó pénzügyi, engedélyezési, ügyintézési vagy kiemelt biztonsági pozíciókról.

A megközelítés további előnye, hogy képes felszínre hozni azokat a nem formális vagy informális működési elemeket, mint például személyfüggő döntési pontokat vagy atipikus munkamegosztási gyakorlatokat, amelyek a hagyományos, szervezeti szintű elemzésekben tipikusan nem jelennek meg. Mivel a korrupciós kitettség a legtöbb esetben nem az egész intézményben, hanem bizonyos pozíciókban koncentrálódik, az ilyen jellegű finomfelbontás elengedhetetlen a célzott beavatkozásokhoz.

A módszertan emiatt nemcsak az integritási programokat támogatja, hanem hasznosítható a humánstratégiai tervezésben, a rotációs és helyettesítési rend kialakításában, a belső ellenőrzési fókuszpontok kijelölésében, valamint akár a nemzetbiztonsági ellenőrzés előkészítésében is. A pozícióalapú kitettségmérés így a szervezet egészére kiterjedő integritási rendszer egyik legfontosabb adatvezérelt pillérévé válhat.

Lehetséges kapcsolat a szilárd erkölcsiség mutató (SZEM) elmélettel

Visszaulva a publikáció mottójára, végső soron az integritás nemcsak a külső ellenőrzésben, hanem a belső meggyőződésben is rejlik. Ahogyan C. S. Lewis írta: akkor is helyesen kell cselekednünk, amikor senki sem figyel – mert ez a valódi védelem határa.

Az egyén „korupciós hajlandóságát” a közigazgatásban a SZEM-modell segítségével vizsgálhatjuk, amely akár előszűrőként működhet egy-egy magas korupciós kockázatú álláshely betöltése előtt.

A SZEM-teszt jelenleg is bizonyítottan hasznosítható eredménye, hogy mind egyéni, mind pedig az egyéni eredmények összegzésével akár szervezeti szinten is képes olyan visszajelzéseket adni melyek közvetlenül hasznosíthatók a korupció elleni küzdelem során (Münnich et al., 2022).

Münnich, Hidegkuti és Malét-Szabó (2022) tanulmányukban a személyi és szervezeti integritás kapcsolatát vizsgálják, és bemutatják a SZEM-modellt, amely a „szilárd erkölcsiség” mérésére törekszik a közszolgálati magatartás etikai dimenzióin keresztül. A modell célja az erkölcsi szilárdság és az etikai kompetenciák feltárása, amelyek a szervezeti integritás alapját képezik.

A jelen kutatásban alkalmazott korupciós kitettség értékelési módszertan e megközelítést kvantitatív irányban fejleszti, vagyis az erkölcsi és értékalapú tényezők mellett az álláshelyi szintű döntési, felelősségi és kockázati dimenziókat méri. Míg a SZEM-modell az integritás attitűd- és értékalapú, mondhatni belső komponenseit ragadja meg, a módszertanunk a külső – folyamat-, hatáskör- és döntésalapú – kitettségeket teszi számszerűsíthetővé.

A két megközelítés így komplementer módon járulhat hozzá az integritás átfogó értékeléséhez, a SZEM-modell az etikai alapot, a kitettségmérő módszer pedig a korupciós kockázatok objektív feltérképezését biztosítja. A két modell integrálásának empirikus vizsgálata a jövőbeli kutatások egyik iránya lehet, különösen az etikai attitűd és a kitettségi mintázatok közötti összefüggések feltárása céljából.

E kettős szemlélet összhangban áll a nemzetközi integritás és korupcióellenes standardok (OECD, UNODC, ISO 37001) által képviselt megközelítéssel is, amelyek a szervezeti integritás értékalapú és rendszeralapú komponenseinek együttes vizsgálatát szorgalmazzák. Ennek megfelelően a hazai fejlesztésű módszertan nemcsak az etikai tudatosság erősítését, hanem az adatvezérelt kockázatértékelés bevezetését is elősegíti a közszolgálati integritásirányításban.

Az elrettentő erő és a szubjektív kontrollérzet szerepe az integritás és kitettségi modellek összekapcsolásában

A szervezeti integritás és a korrupciós kitettség kapcsolatát nemcsak a szabályok és folyamatok, hanem az emberek viselkedése is alakítja. Egy szervezetben a dolgozók döntéseit egyszerre befolyásolja az, hogy mekkora mozgásteret éreznek maguk körül, mennyire érzik azt, hogy az ő kezükben van a döntés, valamint az is, hogy milyen erősnek látják a szabályok és ellenőrzések visszatartó erejét.

A szubjektív kontrollérzet azt jelenti, hogy az ember mennyire érzi úgy, hogy saját belátása szerint dönthet, és kevés külső korlát hat rá. Ez önmagában nem rossz, sőt a felelősséggel párosuló autonómia a legtöbb munkakörben kívánatos. Ugyanakkor, ha ez túlzottan megnő, miközben a szervezeti kontroll gyenge, az növelheti a kitettséget, mert a döntések következményei kevésbé átláthatók.

Az elrettentő erő ezzel szemben a szervezet oldaláról hat, és azt fejezi ki, hogy a működési rend, az etikai normák, a visszajelzési és ellenőrzési mechanizmusok mennyire tartják fenn a szabálykövető kultúrát. Már önmagában az is visszatartó hatású, ha a munkatársak tudják, hogy a szervezet rendszeresen elemzi, hol találhatóak a nagyobb kitettségi gócpontok, és hogy bizonyos területeken fokozott figyelem érvényesül.

A KAR-MAP módszertan és a SZEM-modell együtt tehát nemcsak a kockázatok mérését szolgálhatják, hanem egyfajta viselkedésformáló visszacsatolást is biztosítanak, így a tudatos figyelem és az átláthatóság önmagukban is megelőző hatásúak. Ez a „láthatóság” teremti meg azt az egyensúlyt, amelyben az egyéni döntési szabadság és a szervezeti kontroll nem egymás ellen, hanem egymást erősítve működik.

A két megközelítés együtt képes bemutatni azt a dinamikus egyensúlyt, amelyben a szervezet elrettentő ereje és az egyén kontrollérzete egymás hatását kiegyensúlyozva tartja fenn az integritást.

Vezetői információk

A módszertan fejlesztésénél az egyik kiemelkedő szempont volt, hogy a vezetés átlátható képet kapjon a kockázatok eloszlásáról, a kritikus pontokról és azokról a területekről, ahol kontrollokat kell bevezetni vagy erősíteni.

Az álláshelyalapú felmérés lehetővé tette, hogy az egyes álláshelyeken fennálló kockázat egyedileg is azonosítható legyen, és akár egyes álláshelyek vagy szervezeti egységek vonatkozásában is kimutatható legyen, hogy hol található a legtöbb kockázati tényező (például határátkelőhelyen dolgozó pénzügyi

munkatárs, vagy EU-projektet kezelő 14 beosztottal dolgozó vezető, aki diszkrecionális döntéseket is hoz).

Meghatározhatók a korrupciós kitétség típusai és azok jelenlétének mértéke, hogy milyen típusú kockázatok dominálnak a szervezetben, így például:

- Anyagi kockázatok: pénz, vagyonkezelés, kötelezettségvállalás, beszerzés, EU-s források.
- Döntési és hatásköri kockázatok: diszkrecionális döntések, jogalkotás, munkáltatói jogkör.
- Kapcsolati kockázatok: állampolgári, gazdasági társasági, külföldi kapcsolatok.
- Információs kockázatok: minősített/bizalmas adatok birtoklása, kezelése.
- Munkavégzési környezet kockázatai: a központtól távol, külső helyszínen, telephelyen vagy határátkelőn történő munkavégzés.

Az adatokból a vezetés látja, hogy nemcsak a pénzügyi vagy jogi területeken van korrupciós kitétség, hanem például a külső kapcsolattartás és az információkezelés területén is.

Kimutatható, hogy mely álláshelyek jelentik a legnagyobb korrupciós kockázatot, mely szervezeti egységeknél indokolt kiemelt kontroll vagy felülvizsgálat, van-e olyan feladatkör, amely kiugróan magas kitétséggel jár, és indokolt-e új szabályozást vagy egyéb kezelési módot bevezetni.

Ezek az információk remek alapot szolgáltatnak ahhoz, hogy hatékonyan tervezhetők legyenek a szervezeti kontrollok és a megelőzési eszközök, tehát hol lehet szükség rotációra (különösen külső kapcsolatoknál, ellenőrzéseknél, határátkelőhelyeken), mely területeken kell alkalmazni a több szem elvét (például kötelezettségvállalás és ellenjegyzés szétválasztása), mely folyamatoknál kell erősíteni az átláthatóságot és dokumentáltságot, vagy hol a legcélravezetőbb az integritásképzés vagy a célzott etikai tréning.

A KAR-MAP módszertan döntéstámogató kimenetei egy tipikus intézmény számára

A korrupciós kitétség álláshelyalapú mérése nem öncélú elemzés, hanem olyan döntéstámogató információk előállítását szolgálja, amelyek közvetlenül felhasználhatók az intézményi integritásirányítás, a belső kontrollrendszerek és a humánpolitikai döntések során. A KAR-MAP módszertan kimenetei több, egymásra épülő szinten értelmezhetők, és eltérő vezetői és szakmai döntési helyzeteket támogatnak.

Álláshelyi szintű kimenetek

Az elemzés alapegységét az egyes álláshelyekhez rendelt kitettségi tényezők gyakorisági sorrendje képezi. Ez az érték nem az egyén magatartására, hanem az adott feladatkörhöz kapcsolódó döntési, felelősségi és működési kockázatok együttes jelenlétére és gyakoriságára utal. Az álláshelyi szintű eredmények lehetővé teszik a kiugróan magas kitettségű pozíciók azonosítását, a domináns kockázati dimenziók (például pénzügyi, döntési, kapcsolati, információs) elkülönítését, és annak megállapítását, hogy egy adott álláshelyen a kockázat koncentrált vagy több tényező halmozódásából ered.

Ezek az információk elsősorban célzott kontrollok, rotációs vagy helyettesítési rend kialakítása, illetve fokozott vezetői figyelem kijelölése során hasznosíthatók.

Szervezeti egység szintű kimenetek

A módszertan lehetőséget ad arra, hogy az álláshelyi eredmények a szervezeti egységek szintjén aggregálva is értelmezhetők legyenek. Ebben az esetben nem egyetlen átlagérték kerül előtérbe, hanem a gyakorisági arányok alapján az adott egységre jellemző tipikus értéket kapunk, ami alapján láthatóvá válik a belső heterogenitás mértéke, valamint az egységen belül megjelenő, szervezeti átlagtól eltérő kockázati gócpontok, így a rendszer kitettségi profilt rajzol fel.

Ez a megközelítés segít elkerülni azt a torzítást, amely kizárólag szervezeti átlagokra épülő elemzések esetén elfedheti a kritikus pozíciókat és támogatja a differenciált, arányos beavatkozásokat.

Minisztériumi, intézményi szintű döntéstámogatás

Ez a szint megmutatja, hogy az adott szervezetben mely kockázattípusok dominálnak, milyen arányban jelennek meg és mely működési területekhez kapcsolódnak leginkább. A vezetés számára így értelmezhetővé válik például, hogy a korrupciós kitettség elsősorban pénzügyi-gazdálkodási, döntési-hatásköri vagy kapcsolati jellegű, a kockázatok inkább koncentráltan néhány pozícióhoz, vagy szétszórta sok álláshelyhez kötődnek. Ennek alapján felmérhető, hogy indokolt-e szervezeti szintű szabályozási beavatkozás, vagy elegendő célzott kontrollintézkedések alkalmazása.

A minisztériumi, intézményi szinten alkalmazott KAR-MAP KKF a kitettségi arány megfelelő gyakorisági súlyozását alkalmazza, amely segítségével összehasonlíthatóvá válnak az egyes szervezetek.

Tipikus döntéstámogató felhasználások

A módszertan kimenetei több gyakorlati területen is közvetlenül alkalmazhatók, így különösen belső ellenőrzési és integritási munkatervek kockázatalapú kialakításában, a feladat újraelosztásoknál vagy a rotációs és helyettesítési rendek megtervezésében, ami fontos lehet például külső kapcsolatokkal, ellenőrzési vagy engedélyezési feladatokkal járó pozíciók esetében.

A „négy szem elve”, vagy más kontrollmechanizmusok célzott alkalmazása során objektív kiválasztási rendszert ad az ellenőrzésre kijelölt területek vonatkozásában. A kockázati értékek alapján kijelöli az integritásképzések és etikai tréningek fókuszát és a résztvevőket.

A KAR-MAP módszertan ilyen módon nemcsak a kockázatok mérését teszi lehetővé, hanem azok értelmezését és kezelését is támogatja, összhangban a nemzetközi integritásirányítási keretek által megfogalmazott kockázatalapú megközelítéssel.

Fontos azonban hangsúlyozni, hogy az álláshelyi és szervezeti egység szintű kitettségi eredmények elsődlegesen a belső vezetői döntéstámogatást szolgálják, és nem nyilvános minősítési vagy rangsorolási eszközként értelmezendők

Jövőbeli fejlesztések

Jelenleg a folyamatos vezetői információszolgáltatás korlátját az jelenti, hogy a módszertan időszakos felmérésekre épül, mivel a kormányhatározat a miniszterek számára kizárólag az álláshelyalapú kockázatelemzés lefolytatását írja elő.

A hosszú távú cél azonban egy olyan rendszer kialakítása, amelyben a kitettségi adatok dinamikus frissítése és karbantartása valós időben történik. Ez lehetővé tenné a trendek azonosítását, valamint a korrupciós kitettség összefüggéseinek feltárását a fluktuációval, munkaterheléssel és képzési hiányosságokkal.

A mesterséges intelligencia (MI) és a prediktív analitika bevonása a jövőben alapvetően alakíthatja át a kockázatelemzési folyamatot.

Az OECD (2020) és az UNODC (2021) is kiemeli a korrupció megelőzés modern eszközeként az automatizált redflag detektálást, amely lehetővé teszi, hogy a rendszer ne csak azonosítsa a gyanús mintázatokat, hanem azok valószínűségi és kontextuális értékelését is elvégezze. A jövőbeli fejlesztési irányok között ezért kiemelt szerepet kap a MI-támogatású értékelési modul, amely az adatok időbeli alakulása és a szervezeti események, mint például a személyzeti változások vagy a döntési láncok módosítása alapján képes előre jelezni a potenciális kitettségi góccokat.

Egy-egy korrupciós eset feltárását követően a rendszer lehetőséget biztosít a visszacsatolt validációra is, így ellenőrizhető, hogy az érintett álláshely korábbi kitettségi besorolása összhangban állt-e az eseményekkel. Ez a funkció nemcsak a modell pontosságát méri, hanem a kockázatbecslést végző személyek döntéseinek objektív, adatalapú visszaellenőrzését is szolgálja. Az ilyen típusú tanuló rendszerek fejlesztése egybeesik az Európai Bizottság (2023) által megfogalmazott digitalizációs prioritásokkal, amelyek a korrupcióellenes tevékenységek hatékonyságát a valós idejű, adatalapú monitoring kiterjesztésében látják.

A korrupció kockázatának mérése nem egyszeri feladat, hanem folyamatos tanulási folyamat, amelyben a technológia és az emberi döntés egyaránt kulcsszerepet játszik.

A módszertan alkalmazása a KSZDR-integrált környezetben

A 2024–2025. évi *Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia* álláshelyalapú felmérésének feldolgozása során a KAR-MAP módszertan önálló, elkülönült technológiai környezetben valósult meg. A feldolgozás kizárólag pszeudonimizált, személyhez nem köthető álláshelyi adatokkal történt, amely így a módszertan gyakorlati alkalmazását teljes adatvédelmi megfelelés mellett tette lehetővé. A módszertani eredmények igazolták, hogy az álláshelyi kitettség mérésére kialakított logika képes átlátható, összehasonlítható és a szervezeti működést ténylegesen leíró indikátorokat előállítani.

A módszertan alkalmazását a Belügyminisztérium közigazgatási államtitkára szakmai szinten jóváhagyta, ami azt jelenti, hogy a felmérés eredményeit a kormányzati integritásirányítás hivatalos elemeként ismerte el. Ez fontos mérföldkő, hiszen a módszertani megközelítés nem megrendelésre, hanem egy országos állami feladat hatékony és egységes végrehajtása érdekében jött létre, és így önálló, empirikusan igazolt értéket képvisel.

A felhasználhatóság tekintetében a személyügyi helyettes államtitkár támogatását fejezte ki a módszertan kormányzati személyügyi döntéstámogató rendszerbe (KSZDR) történő jövőbeli lehetséges integrálása iránt. Ennek módszertani jelentősége kettős.

Egyrészt azt jelzi, hogy a módszertan alkalmas arra, hogy egy már működő, törvényben rögzített állami döntéstámogató rendszer részévé váljon. A KSZDR-be való integrálás lehetővé tenné, hogy a korrupciós kitettségi adatok a kormányzati humánpolitikai folyamatok – például a munkaköri struktúrák, szerepkörök, felelősségi szintek vagy a változások hatáselemzése – szerves elemévé váljanak.

Ezáltal a módszertan nem csupán elemzőeszköz, hanem a közszolgálat működését támogató, folyamatosan frissülő tudásbázis részévé válik.

Másrészről a KSZDR integrált környezete új elemzési lehetőségeket nyit: az idősoros kitettségkövetés, a beavatkozások hatékonyságának vizsgálata, a szervezeti mintázatok összehasonlítása és a kitettségi szintek prediktív modellezése egyaránt magasabb minőségi szinten valósulhat meg. A módszertani előny abban áll, hogy a szervezeti és álláshelyi szintű kitettségi adatok a személyügyi rendszerrel közös analitikai térben értelmezhetők, így elérve a komplexitást.

A javasolt integráció szakmai támogatása azt mutatja, hogy a módszertan túlmutat az egyszeri felmérés funkcióján, ezért alkalmas állandó, intézményesült elemmé válni a közszolgálati integritásmenedzsmentben. Mindez azt az üzenetet közvetíti, hogy a kormányzati igazgatás számára olyan megoldás készült, amely nemcsak a jelen feladatot oldotta meg megbízhatóan, hanem tartósan és rendszerszerűen képes hozzájárulni a közszolgálat működésének átláthatóságához és döntéstámogatásához.

A KSZDR-integráció lehetőségének felvetése tehát nem a rendszer technikai bővítését jelenti, hanem egy módszertani minőségbiztosítási visszaigazolást. A korrupciós kitettség mérésére kialakított modell képes illeszkedni a magyar közigazgatás egyik legfontosabb személyügyi döntéstámogató infrastruktúrájához. Ez olyan szakmai elismerés, amely azt is jelzi, hogy a módszertan a jövőben, megfelelő jogosultsági és adatkezelési keretek között, a központi államigazgatás egészének integritásvédelmében érdemi szerepet tölthet be.

Összegzés

A korrupció mérésének és az integritási kockázatok azonosításának nemzetközi gyakorlata jellemzően szervezeti vagy országos szintre fókuszál (OECD, 2005; 2017; 2020). Az általunk alkalmazott módszertan egyik legfontosabb innovációja, hogy álláshelyi szinten gyűjt és értékel adatokat. Ez a megközelítés lehetővé teszi a közszféra intézményein belül a kritikus kockázati pontok azonosítását, miközben a szervezeti szintű aggregációval biztosítja az összehasonlíthatóságot – akár nemzetközi szinten – és a vezetői döntéstámogatást. A módszertan másik innovációs eleme a súlyozás új logikája, amely a korábbi, szubjektív megközelítések helyett az empirikus súlyarányképzés elvét alkalmazza. A tényezők relatív aránya nem előre rögzített súlyokból, hanem a tényleges előfordulási gyakoriságokból, halmozódásokból és együttjárásokból képződik, ami objektívebb, adatvezérelt alapot nyújt a kockázati mintázatok értelmezéséhez.

A KKF egy további újdonság, amely a szervezeten belüli és szervezetek közötti benchmarkingot teszi lehetővé. A mutató egyaránt alkalmas a belső kockázatok összevetésére (például egy szervezeten belül különböző egységek között), valamint a külső összehasonlításokra (például azonos feladatkörrel rendelkező szervezetek között). A KKF illeszthető az OECD által alkalmazott valószínűség–hatásalapú kockázati megközelítéshez (likelihood–impact matrix), amely a kockázatokat a bekövetkezés valószínűsége és a várható hatás súlya szerint rendezi (OECD, 2005).

A húsz kérdésből álló kitettségi lista dimenzióinak illesztése az OECD integritási keretrendszeréhez további biztosítékot jelent a módszer nemzetközi relevanciájára. Az OECD dokumentumok kiemelik a működési folyamatok, a humán erőforrás kezelés, a pénzügyi döntéshozatal, a beszerzés, az információ integritása és az ellenőrzési mechanizmusok fontosságát (OECD, 2017; 2020). Az új módszertan szerint ezek mind lefedhetők a kockázati tényezőkön keresztül, ami megerősíti az illeszkedést a nemzetközi normákhoz.

Összességében kijelenthető, hogy ez a módszer nemcsak hazai kontextusban használható, hanem nemzetközi szinten is értelmezhető.

Gyakorlati szempontból a módszer nemcsak a korrupciómegelőzés szűken vett eszköze, hanem a humánpolitikai és szervezetfejlesztési feladatok támogatására is alkalmas. Az álláshelyi szintű adatok feltárják, ha egyes pozíciók túlzottan kockázatosak vagy túlterheltek, és így lehetőséget adnak a célzott képzések, kontrollok vagy rotációs rendszerek bevezetésére. Ezzel a megközelítéssel a módszer hidat képez a mikro- és makroszintű értékelések között, hozzájárul továbbá ahhoz, hogy a közszféra korrupciómegelőzési gyakorlata egyensúlyba kerüljön a nemzetközi integritásértékelési standardokkal. Mindezeket figyelembe véve elmondhatjuk, hogy az új módszertan innovációja szükséges lépés a korrupciómegelőzésében.

A fejlesztés során a módszer és a KAR-MAP rendszer fejlesztése egymást erősítő, iteratív folyamatban zajlott, amelynek során a gyakorlati alkalmazás közvetlenül visszahatott a módszertani finomításokra.

A módszertan gyakorlati alkalmazása azt is megerősítette, hogy a modell érett arra, hogy a közszolgálati döntéstámogatási rendszerekben, így a KSZDR-ben is, egységes, módszertanilag megbízható elemzési alapot nyújtson.

Összességében a bemutatott módszertan olyan új generációs megközelítést képvisel a korrupciómegelőzésben, amely elsőként teszi lehetővé a kitettségek álláshelyi szintű, objektív és összehasonlítható mérését. A modell egyszerre felel meg a nemzetközi integritási standardoknak és a hazai működési sajátosságoknak, így képes új alapokra helyezni a közszféra korrupciós kockázatainak feltárását és kezelését. Valódi értéke abban rejlik, hogy a feltárt mintázatokból

olyan fejlesztési és megelőzési lehetőségeket azonosít, amelyek egy adatvezérelt, transzparens és professzionális integritásirányítás alapstruktúráját teremtik meg.

A módszertan és a hozzá kapcsolódó KAR-MAP digitális elemzőkörnyezet, a KAR-System folyamatszintű megközelítésével összhangban és együttesen alkalmazva ugyanakkor túlmutat a klasszikus kockázatazonosításon. Azáltal, hogy a korrupciós kitétségek nemcsak mérhetők, hanem folyamatosan nyomon követhetők és értelmezhetők, a rendszer a mindennapi működés részévé váló, valós visszatartó erőt képez. Ez a transzparencia nemcsak az elemzés pontosságát növeli, hanem hozzájárul egy olyan szervezeti környezet kialakításához is, ahol a kockázatok láthatósága önmagában erősíti a szabálykövető magatartást és az integritás kultúráját.

Felhasznált irodalom

- Báger, G. (2011). Corruption risks in public administration – Methodology and empirical experiences. *Public Finance Quarterly (Pénzügyi Szemle)*, 56(1), 44–57.
- European Commission. (2023). *2023 Rule of Law Report: Country Chapter on Hungary*. Publications Office of the European Union.
- Fazekas, M., Tóth, I. J., & King, L. P. (2016). An objective corruption risk index using public procurement data. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 22(3), 369–397. <https://doi.org/10.1007/s10610-016-9308-z>
- Hajdu, M. (2023). *Corruption risks of Hungarian municipalities: Quantitative and qualitative analyses* (PhD thesis). Corvinus University of Budapest. https://phd.lib.uni-corvinus.hu/1283/1/hajdu_miklos_den.pdf
- Klotz P. (2021). *Elemzési és értékelési módszertan a 2020–2022 közötti időszakra szóló közép-távú Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia, valamint az ahhoz kapcsolódó intézkedési terv elfogadásáról szóló 1328/2020. (VI. 19.) Korm. határozat 7. a) pontjához – a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú projekt keretében*.
- Münnich, Á., Hidegkuti, I., & Malét-Szabó, E. (2022). *A személyi és szervezeti integritás kapcsolata: A szilárd erkölcsiség mérésére megalkotott elméleti SZEM-modell egy lehetséges továbbfejlesztése – előtanulmány (összefoglaló)*. Belügyi Tudományos Tanács. https://bm-tt.hu/wp-content/uploads/2022/02/szem_tankotet.pdf
- Németh, E., Vargha, B. T., & Pályi, K. Á. (2019). The scientific reliability of international corruption rankings. *Public Finance Quarterly*, 64(3), 319–336.
- OECD. (2005). *Public sector integrity: A framework for assessment*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264010604-en>
- OECD. (2016). *Preventing corruption in public procurement*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264262935-en>

- OECD. (2017). *Recommendation of the Council on Public Integrity*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264279961-en>
- OECD. (2018). *Integrity for development: Towards a new framework for fighting corruption (OECD Anti-Bribery & Integrity Papers)*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *OECD Public Integrity Handbook*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>
- Surányiné Temesi M. & Kocsis L. (2025). Mesterséges intelligenciával támogatott innovatív korrupcióazonosító rendszer alapvetései a közigazgatásban. *Belügyi Szemle*, 73(2), 235–252. <https://doi.org/10.38146/bsz-ajia.2025.v73.i2.pp235-252>
- Szilágyiné Fülöp, E. (2023). Abuses in public administration and their perception. *Theory, Methodology, Practice: Review of Business and Management*, 19(2), 69–78. <https://doi.org/10.18096/TMP.2023.02.07>
- Temesi M., & Kocsis L. (2026). Digitális jövő a korrupciómegelőzésben – kockázatelemző rendszer fejlesztése és alkalmazási perspektívái. *Belügyi Szemle*, 74(2), 337–376. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2026.v74.i2.pp337-376>
- Transparency International. (2020). *Corruption Perceptions Index 2020*. Transparency International.
- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2019). *Preventing corruption in public administration: Integrity risk assessments and management*. United Nations Office on Drugs and Crime.
- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2020). *State of integrity: A guide on conducting corruption risk assessments in public organizations*. United Nations Office on Drugs and Crime. https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/State_of_Integrity_EN.pdf
- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2021). *Enhancing the use of data in anti-corruption efforts: Practical guide*. United Nations Office on Drugs and Crime.
- UNODC (2023). *Corruption risk management: A guide for practitioners*. United Nations Office on Drugs and Crime. https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2023/CRM_Guide_EN.pdf

Alkalmazott jogszabály

1025/2024. (II. 14.) Korm. határozat a Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia 2024–2025. évi végrehajtásáról

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

Temesi M., & Kocsis L. (2026). A korrupciós kockázat mérhetővé tétele és elemzésének módszertani innovációja. *Belügyi Szemle*, 74(2), 277–306. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2026.v74.i2.pp277-306>

Nyilatkozatok

Összeférhetetlenség

A szerzők nem jelentettek összeférhetetlenséget.

Finanszírozás

A szerzők nem kaptak pénzügyi támogatást a kutatáshoz, a szerzőséghez és/vagy a cikk publikálásához.

Etikai nyilatkozat

Jelen cikkhez nem kapcsolódik adatkészlet.

Nyílt hozzáférésről szóló tájékoztatás

Jelen cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY NC-ND 2.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje feltüntetésre kerülnek.

Levelező szerző

A cikk levelező szerzője Temesi Mária, aki a maria.temesi@bm.gov.hu e-mail címen érhető el.