



# A korrupciós és integritási kockázatok felmérésének nemzetközi vetületei

## International aspects of assessing corruption and integrity risks

Szabóné Gál Marianna

Dr., doktorandusz  
Nemzeti Közszerológati Egyetem,  
Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola  
doktorgalmarianna@gmail.com



### Absztrakt

**Cél:** A cikk célja az integritási és korrupciós kockázatok felmérésére és kezelésére irányuló nemzetközi trendek, tapasztalatok vizsgálata és a munkakör-elemzés nemzetközi gyakorlatainak átfogó elemzése. Részletesen bemutatja az ENSZ, az OECD, az Európai Unió kockázatkezelési gyakorlatát és a legújabb nemzetközi és hazai innovációkat, melyek segítséget nyújtanak a korrupciós és integritási kockázatok feltérképezésében és mérséklésében.

**Módszertan:** A cikk a korrupciós kockázatok és az integritási kockázatok fogalmával kapcsolatos legújabb kutatási eredményekre építve vonultatja fel a korrupciós kockázatelemzés legújabb módszereit. Elemzi az eddig már bevezetett nemzetközi kockázatelemzési rendszereket, és bemutatja, hogy hogyan használhatóak az integritási és korrupciós kockázatok felmérésére és kezelésére. A nemzetközi szervezetek (ENSZ, OECD, Európai Unió) alapidokumentumait, egyezményeit és legjobb gyakorlatait vizsgálja és hasonítja össze. Külön kitér a legújabb, mesterséges intelligencia használatát igénylő elméleti és gyakorlati modellekre.

**Megállapítások:** A korrupciós és integritási kockázatok feltérképezése egyre nagyobb hangsúlyt kap az ENSZ, az OECD, az Európai Unió fellépésében, és a hatékony kockázatkezelés nem nélkülözheti a mesterséges intelligencián alapuló megoldásokat.

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

**Érték:** A tanulmány a gyakorlati és az elméleti ismeretek ötvözésével ad átfogó képet az integritási és korrupciós kockázatok kezelésének hazai és nemzetközi gyakorlatáról.

**Kulcsszavak:** korrupció, integritás, kockázatelemzés, kockázatkezelés

## Abstract

**Aim:** The aim of this paper is to examine international trends and experiences in assessing and managing integrity and corruption risks, as well as to provide a comprehensive analysis of international job analysis practices. It presents in detail the risk management frameworks of the United Nations (UN), the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), and the European Union (EU), along with the latest international and domestic innovations that contribute to the identification and mitigation of integrity and corruption risks.

**Methodology:** Building on recent research findings related to the concepts of corruption and integrity risks, the paper outlines the most up-to-date methods of corruption risk assessment. It analyses existing international risk assessment systems and demonstrates how they can be applied to the evaluation and management of integrity and corruption risks. The study compares and evaluates the fundamental documents, conventions, and best practices of international organisations (UN, OECD, EU), with particular emphasis on emerging theoretical and practical models that integrate artificial intelligence (AI) into risk management.

**Findings:** The mapping of corruption and integrity risks has gained increasing prominence in the activities of the UN, OECD, and EU. Effective risk management today cannot be achieved without the application of AI-based solutions.

**Value:** By combining theoretical insights with practical approaches, the study provides a comprehensive overview of both domestic and international practices in managing integrity and corruption risks.

**Keywords:** corruption, integrity, risk analysis, risk management

## Bevezetés

A korrupciót, az általános kockázati kategóriák egyikeként, az intézményi kockázatok közé sorolják (Peng et al., 2025). Ezek a kockázatok képesek akadályozni a szervezetek céljainak elérését is (Scott, 2014). A legújabb kutatások rámutatnak, hogy az intézményi kockázatok kezelése szempontjából kiemelt szerepe van a hatékony kormányzási mechanizmusoknak mind nemzeti, mind

szervezeti szinten, mivel ezek kulcsfontosságúak a kockázatok csökkentésében és megelőzésében (Wang et al., 2023; Peng et al., 2025).

A stratégiai szintű kockázatkezelés fontosságáról tanúskodik az OECD 2024-es kiadványa, e szerint az OECD-országok célzott stratégiák révén fokozottan törekednek a korrupciós kockázatok csökkentésére. Különösen 2020 óta figyelhető meg jelentős előrelépés, mivel számos tagállam, mint például Costa Rica, Finnország, Franciaország, Svájc és az Egyesült Államok, ekkor fogadták el első antikorrupciós vagy integritási stratégiájukat. Ennek eredményeként az OECD-országok 71%-a már rendelkezik érvényes korrupcióellenes stratégiával (OECD Integrity Outlook, 2024).

A korrupciós kockázatok felmérése és elemzése önálló, jelentős témakörként jelenik meg, és a 2000-es évektől kezdve egyre nagyobb hangsúlyt kap (Pozsgai-Alvarez & Pastor Sanz, 2021). A korrupciós kockázatelemzés elengedhetetlen mind a magán-, mind a közsférában, mivel minden szervezet más jellegű kockázatokkal szembesül a tevékenysége, mérete és működési környezete alapján. A rendszeres és valós kockázatfelmérés kulcsfontosságú, mert ezáltal a szervezet pontos képet kap a működési környezetéről, a partnereiről és a belső ellenőrzési mechanizmusok hatékonyságáról. Ez teszi lehetővé, hogy a korrupció elleni küzdelemre szánt erőforrásokat a leghatékonyabban használják fel (Poltoratskaia et al., 2023).

A korrupciós kockázatok folyamatosan változnak, ezért a kockázatelemzés nem lehet egyszeri feladat. Folyamatos figyelmet és időszakos felülvizsgálatot igényel, mivel ez biztosítja azt az alapot, amelyre a megelőzés, az ellenőrzés és a jogi, pénzügyi vagy reputációs károk elkerülése építhető. Enélkül nem alakítható ki valóban hatékony korrupcióellenes fellépés. A korrupciós kockázatok értékelésére és kezelésére sokféle megközelítés létezik, amelyek országonként és szervezetenként eltérőek. Nincs egyetlen, mindenhol alkalmazható, univerzális módszer.

## A korrupciós kockázat

Ahogy a korrupciónak, úgy a korrupciós kockázatoknak sem találjuk meg az általánosan elfogadott definícióját. Sharma és munkatársai szerint a korrupciós kockázat annak a valószínűsége, hogy a rendszerben meglévő gyengeségek, környezeti feltételek vagy intézményi gyakorlatok korrupciós jelenségekhez vezetnek, figyelemmel a korrupció lehetséges következményeinek súlyára és hatásaira (Sharma et al., 2016). McDevitt a korrupciós kockázatot nemcsak jogi fogalomként, hanem olyan tényezők együtteseként írja le, amelyek

befolyásolhatják egy vállalat működését, hírnevét és pénzügyi stabilitását (McDevitt, 2011). Georgiev szerint a korrupciós kockázat annak a valószínűsége, hogy a rendszerben meglévő sebezhetőségek, körülmények vagy intézményi gyakorlatok korrupciós eseményekhez vezetnek, figyelembe véve a korrupcióból eredő lehetséges hatásokat (Georgiev, 2013). A Világbank szerint a korrupciós kockázat annak a lehetősége, hogy olyan korrupciós bűncselekmény vagy integritássértés következik be, amely hátrányosan befolyásolja a célok elérését (URL3). Az Egyesült Nemzetek Kábítószer-ellenőrzési és Bűnmegelőzési Hivatala (UNODC) a korrupciós kockázatok kapcsán kiemeli, hogy *„míg a korrupció egy már megtörtént jogsértésre utal, addig a korrupciós kockázat annak a lehetőségét jelenti, hogy korrupciós jogsértés bekövetkezhet. Ebben az értelemben a korrupcióra adott válasz reaktív, míg az azonosított korrupciós kockázatra adott válasz proaktív”* (UNODC, 2020).

Az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet (továbbiakban: Intr.) 2. § d) alpontja szerint a korrupciós kockázat *„olyan integritási kockázat, amely korrupciós cselekmény bekövetkezésének a lehetőségét jelenti.”*

*„Korrupciós kockázat alatt az ÁSZ által alapul vett holland integritáskonceptió az adott (állami vagy önkormányzati) szervezetnek külső egyénnel vagy szervezetekkel való együttműködése során felmerülő olyan valós vagy vélt lehetőséget érti, amelyek a külső partner számára jogosulatlan előnyöket jelenthetnek; az intézmény vagy tágabb értelemben a közszféra számára pedig valamilyen kárt okozhatnak”* (Dargay, 2015). Báger és munkatársai a korrupciós kockázatot intézményi szinten és integritás perspektívájából vizsgálták, különös hangsúlyt helyezve a megelőzésre és a gyenge pontok feltárására (Báger et al., 2008). Mások szerint *„a korrupciós kockázat tulajdonképpen a korrupció feltételeinek vizsgálata: ha valaki csinálni akar, akkor megteremti annak lehetőségét – így ebben az értelemben a korrupciós kockázat annak vizsgálatát jelenti, hogy fennállnak-e ezek a kedvező körülmények”* (Tóth & Hajdu, 2016). Jávor szerint a korrupciós kockázat nem azt jelenti, hogy már van korrupció, hanem arra mutat rá, hogy egy adott szervezetben vagy helyzetben nagy a valószínűsége a korrupció létrejöttének (Jávor, 2014).

## Az integritási kockázat

A korrupciós kockázatok fogalmának megvizsgálása után térjünk rá az integritási kockázatok jelentéstartalmára. Az OECD az integritási kockázatokat

a csalás, a korrupció és a visszaélések kockázataként definiálja (OECD, 2024). Az integritási kockázatok olyan körülményekből és magatartásformákból állnak, amelyek növelik a szervezet sebezhetőségét az integritássértésekkel szemben (URL1). Az Állami Számvevőszék integritás jelentéseiben 2009-től használja az integritási kockázatok kifejezést. Az Intr. 2. § c) alpontja alapján „*integritási kockázat: az államigazgatási szerv célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság, vagy egyéb esemény lehetősége.*”

A két definíció szerint a korrupciós kockázatok szűkebb esetkört fednek le, mint az integritási kockázatok (Klotz, 2019). A szakirodalom a kockázatok felmérése és a kockázatkezelés tekintetében is változatos, hol mindkét kockázattípusra, hol pedig csak az egyikre koncentrál a kettő közül.

## A korrupciós kockázatkezelés módszerei

Az Európai Bizottság kiadásában jelent meg 2024. november 4-én a *Korrupcióval fokozottan érintett területek az EU-tagállamokban: feltérképezés és mélyreható elemzés* című tanulmány (Persson et al., 2024). A dokumentum hangsúlyozza, hogy egységes uniós modell ugyan nincs, de többféle módszertant használnak a tagállamok. Az egyik megközelítés a gyakoriságalapú értékelés, amely közvélemény-kutatásokra és felmérésekre építve mutatja ki, hol jelenik meg leggyakrabban a korrupció. Az elméletalapú értékelés közgazdasági és politikatudományi modelleket alkalmaz, például a principal-agent megközelítést, a sebezhető szektorok feltárására. A következményalapú elemzés a korrupció társadalmi, gazdasági és politikai hatásait vizsgálja, míg az előretételező kockázatelemzés új területekre összpontosít, például a digitalizációra, a védelemre vagy az energiához kapcsolódó ágazatokra, ahol a korrupciós kockázatok még kevésbé feltártak.

Az Európai Korrupcióelleni Partnerek (EPAC) és az Európai Korrupcióellenes Hálózat (EACN) (továbbiakban: EPAC/EACN) 2023-ban útjára indította a legjobb korrupcióellenes gyakorlatokat bemutató csereprogramját (továbbiakban: BACPE). A 2024-ben lezárult BACPE projekt célja az volt, hogy azon antikorrupciós hatóságok részére, amelyek EPAC/EACN tagok, segítséget nyújtson a sikeresebb korrupció elleni fellépéshez. A BACPE a korrupciós kockázatok kezelésének négyféle módját azonosította be: rendszeres kockázatelemzések a kormányzati szerveknél, ágazatspecifikus megelőzési tervek, átlátható közbeszerzési rendszerek, digitális megoldások a pénzügyi tranzakciók nyomon követésére (URL1).

Az U4 Anti-Corruption Resource Centre szerint a korrupciós kockázatok felmérése három alapvető formában történhet.

- Centralizáltan, amely szerint egy minisztérium vagy ellenőrző szerv hajt végre szisztematikus korrupciós kockázatértékelést ([URL2](#)).
- Decentralizáltan, ami jellemzően a közintézmények önértékelését jelenti. A közintézmény a korrupciós kockázatok értékelését önállóan, külső iránymutatás nélkül is elvégezheti, vagy részben igénybe vehet külső segítséget, de a tényleges értékelést belső munkatársaira bízta. Az ilyen kockázatelemzések általában kérdőívek, fókuszcsoporthoz vagy interjúk formájában valósulnak meg, és kiterjedhetnek a szervezet valamennyi dolgozójára, vagy csak azokra, akik releváns területen tevékenykednek. Ezek az értékelések rendszerint kevesebb adminisztratív és pénzügyi erőforrást igényelnek, mint egy központilag irányított, szisztematikus módszertan. Decentralizált jellegükből fakadóan pedig lehetőséget adnak arra, hogy a résztvevők saját tapasztalataikra reflektáljanak a korrupciós kockázatokkal kapcsolatban, a pusztán jogszabályi előírások követése helyett (Poltoratskaia et al., 2023).
- Az átláthatóság-orientált megközelítés pedig a korrupciós kockázatokkal kapcsolatos információk hozzáférhetőségének növelésére törekszik, és harmadik felekre – például a civil társadalomra – támaszkodik az eredmények hasznosításában. Az átláthatóság-orientált megközelítés lényege, hogy nyilvánosan hozzáférhető információkat és mutatókat biztosít a korrupciós kockázatokról meghatározott közfeladatok, ágazatok vagy területek vonatkozásában, gyakran online felületeken vagy mobilalkalmazásokon keresztül, felhasználóbarát formában (Poltoratskaia et al., 2023; [URL3](#)).

A The Global Compact szervezeti szintű, folyamatalapú, ország/régióalapú, iparági, tranzakciós/projekt specifikus korrupciós kockázatelemzési típust különböztet meg ([URL4](#)). Ahmadjonov három fő eszközt emel ki a korrupciós kockázatok értékelésében: a jogszabályok előzetes és utólagos vizsgálatát, az intézményi szintű belső kockázatfelmérést, valamint az integritási és átláthatósági tervek kidolgozását (Ahmadjonov, 2024).

## **Hogyan használhatók a kockázatkezelési modellek az integritási és korrupciós kockázatok kezelésére?**

A legfontosabb nemzetközi kockázatkezelési és integritásirányítási keretrendszerek segítségével a szervezetek rendszerszinten kezelhetik a korrupciós és integritási kockázatokat.

A COSO 2017-es Enterprise Risk Management (ERM) – Integrating Strategy and Performance keretrendszer egy nemzetközileg elismert kockázatkezelési

modell, amelyet a Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) dolgozott ki. Ez egy átfogó vállalati kockázatkezelési keretrendszer, amely a szervezet stratégiáját és teljesítményét kapcsolja össze a kockázatok tudatos kezelésével. A korábbi, 2004-es ERM Cube-ra épül, de modernebb szemléletet képvisel: nemcsak a kockázatok elhárítására koncentrál, hanem azok stratégiai beépítésére is. A keretrendszer öt fő komponensből (irányítás és kultúra; stratégia és célkitűzés; teljesítmény; felülvizsgálat és korrekció; információ, kommunikáció és riportálás) és húsz alapelvből áll. A COSO 2017 ERM keretrendszer az integritási és korrupciós kockázatok feltérképezésére is alkalmas, mivel a kockázatok a szervezet stratégiájához és működéséhez köti. Az irányítás és kultúra elemében a vezetés példamutatása, etikai kódexek és integritási politikák adják a korrupcióellenes alapot. A stratégia és célkitűzés során a szervezet előre meghatározhatja, hogy milyen korrupciós kockázatok nem tolerál. A teljesítmény komponensben azonosítják és értékelik a tipikus korrupciós kockázatokot – például vesztegetés, összeférhetlenség vagy közbeszerzési manipuláció –, és meghatározzák a válaszhintézkedéseket. A felülvizsgálat és módosítás biztosítja, hogy a kontrollok valóban működjenek, a változásokhoz igazítják a kockázatkezelést. Végül az információ, kommunikáció és jelentés révén a kockázatok és intézkedések átláthatóan kommunikálhatók a vezetés, az alkalmazottak és a külső érintettek felé. Így a COSO keretben az integritási kockázatok kezelése nem különálló compliance feladat, hanem a szervezeti értékteremtés része ([URL5](#)).

Az ISO 31000:2018 egy nemzetközi, nem kötelező érvényű szabvány, amely útmutatást nyújt a kockázatkezelés beépítéséhez a szervezeti kultúrába, irányításba és döntéshozatalba. Célja nem csupán a veszteségek megelőzése, hanem az értékteremtés támogatása is ([URL6](#)). A korrupciós és integritási kockázatok kezelésére is alkalmazható, hiszen segíti a kockázatok azonosítását, elemzését és a megfelelő válaszhintézkedések kiválasztását.

Az ISO 37301:2021 a megfelelésirányítási rendszerek (CMS) kialakításához, bevezetéséhez és folyamatos fejlesztéséhez nyújt iránymutatást. A szabvány elvei a jó kormányzáson, az arányosságon, az átláthatóságon és a fenntarthatóságon alapulnak, és bármilyen típusú és méretű szervezet számára alkalmazhatóak. Segítségével a szervezetek hatékonyan azonosíthatják, értékelhetik és kezelhetik a korrupciós és integritási kockázatokot ([URL7](#)). A keretrendszer lehetővé teszi a tipikus kockázati területek feltérképezését, majd a megfelelő kontrollok és intézkedések bevezetését. Így biztosítható a szervezet átlátható, etikus és korrupciómentes működése.

Az ISO 37001:2016 egy nemzetközi szabvány a vesztegetéssel szembeni irányítási rendszerekre, amely minden méretű és típusú szervezet – köz- és magánszféra,

nonprofit – számára alkalmazható ([URL8](#)). A szabvány nemzetközileg elismert jó gyakorlatokra épül, és célja a vesztegetés megelőzése, feltárása és kezelése.

Az ACFE *Fraud Risk Management Framework* a COSO és az Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) közös kiadványa, amely átfogó útmutatót nyújt a szervezetek számára a csalás kockázatainak kezeléséhez ([URL9](#)).

Míg az ISO 31000, ISO 37301 vagy ISO 37001 általános kockázatkezelési vagy compliance-kereteket kínálnak, ez a keretrendszer specifikusan a csalás (fraud) kockázatainak megelőzésére és kezelésére fókuszál. Kifejezetten kombinálja a COSO belső kontroll és ERM keretrendszereinek struktúráját az ACFE szakmai gyakorlataival – így gyakorlati, csalásspecifikus irányelveket és eszközöket kínál.

## Módszertan

A tanulmány módszertani megközelítése kvalitatív kutatási alapokon nyugszik, és elsősorban dokumentumelemzésre, összehasonlító elemzésre és szekunder adatfeldolgozásra épül. A kutatás a korrupciós és integritási kockázatok fogalmával kapcsolatos legújabb tudományos eredményekre és nemzetközi gyakorlatokra támaszkodva vizsgálja a kockázatelemzés aktuális trendjeit és módszertani újításait.

A kutatás első szakaszában szisztematikus irodalomelemzés történt, amely során feldolgozásra kerültek az elmúlt években megjelent releváns tudományos publikációk, tanulmányok, valamint nemzetközi szervezetek (ENSZ, OECD, Európai Unió) által kiadott szakpolitikai dokumentumok, egyezmények és irányelvek. Az elemzés célja az volt, hogy feltárja a korrupciós kockázatelemzés és az integritásmenedzsment fogalmi kereteit, illetve az ezekhez kapcsolódó módszertani megközelítések fejlődését.

A második szakaszban komparatív elemzés készült a nemzetközi kockázatelemzési rendszerek között. Ennek során összehasonlításra kerültek az ENSZ, az OECD és az Európai Unió által alkalmazott modellek, különös tekintettel azok alkalmazhatóságára a közszféra korrupciós és integritási kockázatainak felmérésében és kezelésében. Az elemzés kiterjedt az egyes rendszerek módszertani sajátosságaira, a kockázatok azonosítására és értékelésére szolgáló eszközökre, valamint a gyakorlati implementációs kihívásokra is.

A kutatás harmadik szakaszában a tanulmány innovatív, technológiaalapú megközelítéseket is vizsgál, kiemelten azokat, amelyek a mesterséges intelligencia (MI) és az adatvezérelt elemzés eszközeit alkalmazzák a korrupciós kockázatok feltérképezésére, predikciójára és csökkentésére. Az elemzés



célja annak bemutatása, hogy az új technológiák miként járulhatnak hozzá az integritásmenedzsment és a kockázatkezelés hatékonyságának növeléséhez.

A vizsgálat eredményeként a tanulmány olyan módszertani keretet fogalmaz meg, amely egyesíti a hagyományos kockázatelemzési eljárásokat a mesterséges intelligencia nyújtotta lehetőségekkel, elősegítve ezáltal az adatvezérelt, transzparens és megelőzésorientált korrupcióellenes gyakorlatok kialakítását.

## Eredmények

### *Az Egyesült Nemzetek Szervezete*

Az Egyesült Nemzetek Szervezete Meridában, 2003. december 10-én kelt Korrupció elleni Egyezménye (továbbiakban: UNCAC) 9. cikkének 2 d) alpontja szerint a részes államoknak hatékony és eredményes kockázatkezelési rendszerrel kell rendelkezniük. Az ENSZ korrupcióellenes gyakorlata a UNCAC-n alapszik, amely jogilag kötelező keretet biztosít a globális korrupció elleni küzdelemhez.

Az UNCAC kulcsfontosságú eleme a megelőzés. A szerződő államokat arra ösztönzi, hogy átláthatóbbá tegyék a közpénzek kezelését, a közbeszerzéseket, és az információhoz való hozzáférést, valamint fordítsanak figyelmet az összeférhetetlenséggel kapcsolatos kérdésekre (Szabóné Gál, 2023).

A korrupciós és integritási kockázatok kezelésére szolgáló egyik fontos eszköz az UNODC *State of Integrity* című kiadványa. Ez az útmutató egy hétlépéses módszertant kínál a közszféra szervezeteinek, hogy hatékonyan azonosíthassák, értékelhessék és kezelhessék a korrupciós kockázatokat. A folyamat a működési környezet felmérésével kezdődik, majd a kockázatok azonosításán és rangsorolásán keresztül vezet a kockázatsökkentő intézkedések kidolgozásához és végrehajtásához. Az útmutató hangsúlyozza, hogy a korrupció elleni küzdelem nem egy egyszeri feladat, hanem egy folyamatos, proaktív folyamat, amely folyamatos monitoringot igényel (URL10).

Az ENSZ Global Compact által kiadott *Guide for Anti-Corruptionrisk Assessment* (Global Compact, 2013) átfogóan mutatja be, hogyan lehet szisztematikusan felmérni és kezelni a korrupciós kockázatokat vállalati és szervezeti környezetben. Lépésről lépésre vezet végig azon a folyamaton, amely során először meghatározzák a felelősöket, a módszertant és a résztvevőket, majd azonosítják a korrupciós kockázatokat az olyan érzékeny területeken, mint a beszerzés, az értékesítés, a vámeljárások, a humánerőforrás-kezelés vagy a politikai kapcsolatok. Ezt követően értékelik az úgynevezett inherens kockázatot, vagyis a valószínűség és a hatás kombinációját. Ezután megvizsgálják a már meglévő kontrollokat, amelyek lehetnek megelőzőek (például belső

szabályzatok,duediligence, háttérellenőrzések) vagy ellenőrző jellegűek (például audit, monitorozás), valamint kiterjedhetnek szervezeti szintre vagy konkrét folyamatokra. A kontrollok felmérése után kiszámítják a fennmaradó, úgynevezett reziduális kockázatot, amely azt mutatja meg, milyen veszélyek maradnak a rendszerben a kontrollok alkalmazása után. Végül akcióttervet dolgoznak ki a kockázatok mérséklésére, amely tartalmazhat képzéseket, szabályzatmódosításokat vagy a folyamatok átalakítását (Szabóné Gál, 2024).

A kézikönyv részletesen ismerteti a kockázatkezelési eszközöket is: ilyenek például a workshopok, interjúk és kérdőívek a kockázatok feltárására, a kockázati regiszterek, amelyekben minden egyes kockázatot, annak valószínűségét, hatását és kontrollokat dokumentálják, valamint a kockázati térképek, amelyek vizuálisan mutatják be, mely területek hordozzák a legnagyobb veszélyt. A kézikönyv négy alapvető kockázatkezelési stratégiát különböztet meg: a folyamatos felülvizsgálatot, ha a kockázat magas és a kontroll gyenge; az aktív menedzsmentet, ha azonnali beavatkozás szükséges; az időszakos ellenőrzést, ha a kockázat alacsonyabb, de a kontroll gyenge; valamint a stabil rendszer fenntartását, ha a kontrollok megfelelően működnek.

A kézikönyv hangsúlyozza, hogy a korrupció elleni küzdelem nem merülhet ki általános megfelelőségi programokban, hanem szükség van rendszeres, dokumentált és számszerűsíthető kockázatelemzésre, amely minden folyamatra, országra, iparágra és partnerkapcsolatra kiterjed. A kockázatkezelés így nemcsak a szervezet védelmét szolgálja, hanem a bizalom és az integritás megerősítését is a belső és külső érintettek körében (Global Compact, 2013).

## A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet

A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (továbbiakban: OECD) szerint minden ország más-más jogi, szabályozási és kulturális környezetben működik, ezért a megközelítésnek is helyi sajátosságokhoz kell igazodnia. Ez azt jelenti, hogy az integritást támogató célokat be kell építeni a már meglévő belső ellenőrzési és kockázatkezelési rendszerekbe. Ezzel párhuzamosan azonban érdemes felhasználni a nemzetközi standardokat és modelleket is, mint például a COSO, az ISO vagy az INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions) iránymutatásait, valamint a „három védelmi vonal” elvét. Ezeket a nemzetközi példákat a helyi körülményeknek és a közszféra működésének megfelelően kell adaptálni és alkalmazni (OECD, 2020).

Az OECD a korrupciós kockázatelemzést az integritási kockázatok azonosítására építi, és ehhez a Public Integrity Indicators keretrendszert alkalmazza,

amely a 2017-ben elfogadott Council Recommendation on Public Integrity ajánlason alapul (OECD, 2017). A megközelítés célja, hogy a korrupció általános és sokszor nehezen mérhető fogalmát konkrét, vizsgálható területekre bontsák le, és ezekhez kapcsolódóan felmérjék a szabályozások, intézmények és gyakorlatok erősségét.

A kockázatelemzés során az OECD vizsgálja, hogy az egyes országokban létezik-e átfogó, magas szinten elfogadott integritási stratégia, amely lefedi a fő kockázati területeket, így például a humánerőforrás-gazdálkodást, a közpénzügyek kezelését, a belső ellenőrzést és kockázatkezelést, a közbeszerzést, a csalás- és korrupcióellenes fellépést a közszférában, valamint a magánszektor és az állami vállalatok működését. Emellett kiemelten foglalkozik olyan ágazatokkal is, amelyek különösen kitettek a korrupció veszélyének, mint az infrastruktúra, a lakhatás, az egészségügy, az oktatás, az adóztatás vagy a vámügyek (Smidova et al., 2022).

A módszertan alapelve a bizonyítékokra épülő elemzés. Ez azt jelenti, hogy a stratégiák kialakításánál kötelező a meglévő adatok, kockázatértékelések és nemzetközi mutatók felhasználása, valamint a konzultációs folyamatok lefolytatása. Utóbbihoz hozzátartozik, hogy a stratégiákat átlátható módon kell kialakítani, beleértve a köz- és kormányközi egyeztetéseket, sőt minimum két hét nyilvános véleményezési időszakot is biztosítani kell. A stratégiáknak tartalmazniuk kell világos célokat, mérőszámokat, pénzügyi terveket, valamint monitoring- és értékelési mechanizmusokat.

Az OECD kiemelten fontosnak tartja, hogy a kockázatelemzés ne kizárólag érzékelésen alapuló indexekből induljon ki. A Public Integrity Indicators abban tér el a hagyományos, percepciók korrupciós mutatóktól, hogy valós, országok által szolgáltatott adatokra támaszkodik, nem pedig szakértői véleményekre (Szabóné Gál, 2022). Ez lehetővé teszi a korrupcióellenes stratégiák minőségének és hatékonyságának mérését, valamint az eredmények összevetését a lakosság és a vállalkozások tényleges korrupciós tapasztalataival (Smidova et al., 2022).

Összességében az OECD korrupciós kockázatelemzése egy átfogó, többszintű integritásmérési rendszer, amelynek célja a kockázati területek beazonosítása, a transzparens stratégiaalkotás előírása, az országonkénti összehasonlíthatóság biztosítása, valamint a korrupciós kockázatok kezelésének folyamatos monitorozása és nyomon követése.

## Az Európai Unió

Az Európai Bizottság új, átfogó intézkedéscsomagot mutatott be a korrupció elleni küzdelem erősítésére az EU-ban és világszerte. A cél, hogy a korrupció

megelőzése szorosabban beépüljön az uniós politikákba és programokba, valamint hogy a tagállamok hatékony szabályokat és intézményeket hozzanak létre.

A javaslatok központi eleme egy új irányelv javaslata, az Európai Parlament és a Tanács irányelve a korrupció elleni küzdelemről, a 2003/568/IB tanácsi kerethatározat és az Európai Közösségek tisztviselőit és az Európai Unió tagállamainak tisztviselőit érintő korrupció elleni küzdelemről szóló egyezmény felváltásáról, valamint az (EU) 2017/1371 európai parlamenti és tanácsi irányelv módosításáról (továbbiakban: korrupcióellenes irányelv), amely egységesíti a korrupciós bűncselekmények meghatározását és büntetését. A javasolt irányelv 3. cikke kimondja, hogy „a sikeres megelőzéshez megfelelő kockázatértékelési folyamatra van szükség, hogy fel lehessen tárni és kezelni lehessen a hiányosságokat, valamint azonosítani lehessen a korrupció kockázatának leginkább kitett ágazatokat.”

A korrupció problémája minden területet érint, de a veszélyeztetettség és a hatékony védekezési módszerek szektorspecifikusak. A korrupcióellenes irányelv szerint ezért a tagállamoknak rendszeresen fel kell mérniük a korrupcióval szemben leginkább sebezhető ágazatokat, és célzott kockázatkezelési terveket kell kidolgozniuk a főbb kockázatok kezelésére. Ennek részeként legalább évente egyszer a sajátosságokhoz igazított tudatosságnövelő kampányokat kell szervezniük. Azok az országok, amelyek átfogó nemzeti korrupcióellenes stratégiával rendelkeznek, beépíthetik ebbe a kockázatfelmérést és a kezelési terveket, feltéve, hogy a kockázatokat rendszeresen felülvizsgálják.

Az Európai Bizottság 2023. május 3-án közleményt fogadott el a korrupcióról, amely vázolja a további intézkedéseket. Ennek egyik fő eleme az Európai Korrupcióellenes Hálózat létrehozása. A hálózat fő célja, hogy fellendítse az együttműködést, azonosítsa a trendeket és maximalizálja az európai korrupcióellenes erőfeszítések hatékonyságát. A hálózat széles körű fórumként működik, amely összehozza a tagállami hatóságokat, szakembereket, civil szervezeteket, nemzetközi szervezeteket és az uniós ügynökségeket, lehetővé téve a bevált gyakorlatok, ötletek és tervek megosztását ([URL11](#)). A hálózat a 2024. október 03-i ülésén mutatta be a korrupciós kockázatelemzéssel kapcsolatos módszertanát, valamint az EU-tagállamok legjobb gyakorlatait ([URL12](#)). E szerint az EU által használt korrupciós kockázatértékelés (Corruption Risk Assessment – CRA) célja nem maga a korrupciós esetek felderítése, hanem azoknak a rendszerbeli gyengeségeknek az azonosítása, amelyek korrupciós lehetőségeket teremtenek. Ezek lehetnek intézményi hiányosságok, joghézagok, eljárási szabálytalanságok vagy átláthatatlanság a szabályozásban. A CRA-kat végezhetik független közintézmények, civil szervezetek vagy akár a magánszektor szereplői is.

A korrupció minden területen jelen lehet, de bizonyos szektorok különösen sérülékenyek, főként ott, ahol nagy mennyiségű közpénz forog, vagy alapvető

közszolgáltatásokat nyújtanak – ilyen például az egészségügy. Az Európai Bizottság által, *Korrupcióval fokozottan érintett területek az EU tagállamokban: feltérképezés és mélyreható elemzés* címmel kiadott tanulmány (Persson et al., 2024) feltérképezte a legveszélyeztetettebb ágazatokat, és hat, uniós szinten is kiemelt kockázatú területet nevezett meg: az egészségügyet, a pénzügyi szektort, a közbeszerzéseket, a védelmet és biztonságot, az építőipart és infrastruktúrát, valamint a sportot. Mivel a visszaélések gyakran határokon átívelő jellegűek, kezelésük összehangolt, nemzetközi fellépést igényel.

A jelentés számos kihívást is azonosít. Sok tagállamban hiányos az intézményi együttműködés, gyakran szűkösek az emberi, pénzügyi és technikai erőforrások, és problémát jelent a megbízható adatokhoz való hozzáférés vagy azok minősége. További nehézséget okoz, hogy a kockázatértékelésekből származó ajánlásokat nem mindig ültetik át a gyakorlatba, így azok hatása korlátozott marad.

A dokumentum javaslatai között szerepel, hogy bizonyos szektorokban kötelezővé kellene tenni a korrupciós kockázatok feltárását, és jogszabályi alapú követési mechanizmusokra van szükség, hogy az ajánlásokat ne lehessen figyelmen kívül hagyni. Emellett a független civil szervezetek és a média bevonása is elengedhetetlen a monitoring folyamatába, valamint szükséges a jövőbeli kockázatokra – így a digitalizáció, a klímavédelem és a védelem területére – előretekinthető módszerekkel felkészülni.

Az elemzés központi kérdése, hogy a tagállamokban tapasztalható korrupció egységes problémaként értelmezhető-e, vagy inkább több, szektoronként eltérő jelenségről van szó. A vizsgálat szerint mindkét megközelítés igaz: vannak közös vonások, de a korrupció típusa, okai és következményei területenként jelentősen eltérnek.

A közös jellemzők között szerepel például a nagy pénzmozgásokhoz kapcsolódó sebezhetőség, az átláthatóság hiánya, a politikai befolyásolás és az összeférhetetlenség. Gyakori okként azonosítják a gyenge szabályozást, a komplex intézményi struktúrákat, az erőforráshiányt és a politikai akarat hiányát.

Az uniós magas kockázatú területek feltérképezése eredményeképpen megfogalmazottak felhasználásra kerülnek az első uniós korrupcióellenes stratégia kidolgozásához.

## EPAC/EACN

Az EPAC és az EACN két független, de szorosan együttműködő szervezet, amelyek célja a korrupció megelőzése és leküzdése. Az EPAC egy informális hálózat, amely 2004 óta működik. Több mint hetven korrupcióellenes hatóságot és

rendészeti felügyeleti szervezet tömörít az Európa Tanács tagországaiból. Fórumot biztosít a tapasztalatcserére és a közös stratégiák kidolgozására. Az EACN egy formálisabb hálózat, amelyet 2008-ban hoztak létre egy európai tanácsi döntés alapján, az EPAC mintájára. Több mint ötven korrupcióellenes hatóságot foglal magába, kizárólag az Európai Unió tagállamaiból. Célja a tagállamok és az uniós intézmények közötti szorosabb együttműködés elősegítése.

A két szervezet alapvetően együtt dolgozik, mivel küldetésük és céljaik megegyeznek, és a legtöbb korrupcióellenes hatóság mindkét hálózatnak tagja. Céljuk a függetlenség, a pártatlanság és az elszámoltathatóság megőrzése, valamint a jogállamiság és az emberi jogok tiszteletben tartásának biztosítása ([URL13](#)).

Az EPAC 2017-ben kidolgozott egy gyakorlati kézikönyvet (Integrity Risk Management Guideline) azzal a céllal, hogy támogassa a korrupcióellenes hatóságokat és a rendőrségi felügyeleti szerveket abban, hogyan építsenek be átfogó kockázatkezelési gyakorlatokat a saját működésükbe, illetve hogyan segítsenek más közintézményeknek a korrupciós kockázatok feltárásában és kezelésében.

A gyakorlat két szinten zajlik: egyrészt belső kockázatkezelés formájában, amely a saját működésük átláthatóságát és integritását erősíti, például a beszerzések, a humánerőforrás-gazdálkodás, az ajándékelfogadás vagy a költségvetés kezelésének területén; másrészt külső kockázatkezelésként, amikor más szervezetek korrupciós kitétséget mérnek fel, értékelik és ajánlásokat fogalmaznak meg számukra. A kézikönyv szerint a kockázatkezelés folyamata a kockázatok azonosításával kezdődik – brainstorming, folyamat- és esetelemzés vagy jogi átvilágítás segítségével –, majd következik a kockázatok elemzése és értékelése egy valószínűség és hatás alapján felépített mátrix szerint. Ezután a szervezet dönt arról, hogyan kezeli a kockázatot: elkerüléssel, átruházással, mérsékléssel vagy tudatos vállalással. A folyamat szerves része a monitoring és az időszakos külső audit is, amelyek biztosítják a rendszer hatékonyságát.

A kézikönyv hangsúlyozza a vezetői példamutatás szerepét („tone from the top”), az integritási tervek alkalmazását, valamint azt, hogy a korrupció megelőzés és a kockázatkezelés ne különálló feladat legyen, hanem épüljön be a mindennapi intézményi működésbe. Összességében az útmutató egy olyan keretrendszert kínál, amely a közszféra szervezeteinek segít abban, hogy proaktívan azonosítsák és kezeljék a korrupciós kockázatokat, ezzel erősítve az integritást és a közbizalmat.

Az EPAC/EACN által 2021-ben kiadott másik kézikönyv (*Manual on preventing corruption and promoting integrity*) célja, hogy útmutatást adjon a korrupció megelőzéséhez és az integritás erősítéséhez, valamint hogy segítse a tagállami hatóságokat és más szervezeteket a jó gyakorlatok és közös standardok kialakításában és alkalmazásában.

Ez a kézikönyv is hangsúlyozza, hogy a korrupciós kockázatok kezelése átfogó és rendszerszintű megközelítést igényel. Ennek alapja egy jól kidolgozott integritási keretrendszer, amely egyértelműen meghatározza az intézményi kultúrát, a szabályozási környezetet, a belső kontrollokat, valamint az emberi erőforrások kezelésének, a kommunikációnak és a képzésnek a kereteit. Fontos eleme a kockázatok azonosítása és értékelése is, amely kiterjedhet stratégiai, pénzügyi, működési, jogi, szervezeti vagy akár informatikai tényezőkre. A kézikönyv kiemeli az integritási tervek alkalmazását, amelyek segítségével a szervezetek feltérképezhetik saját kockázataikat, és meghatározhatják a megfelelő megelőző intézkedéseket – erre jó példa Montenegró gyakorlata, ahol nemzeti szintű integritásiterv-adatbázist hoztak létre. A kockázatkezelés fontos része a jó gyakorlatok cseréje is. A francia korrupciós kockázatkezelési gyakorlatot is bemutatja, főként a Haute Autorité pour la transparence de la vie publique és az Agence française anticorruption (továbbiakban: AFA) munkáján keresztül. A francia megközelítés középpontjában az áll, hogy a korrupciós kockázatok kezelését rendszerszinten kell beépíteni az intézményi működésbe, és erre külön jogi kötelezettségek vonatkoznak. Az AFA útmutatója szerint a kockázatkezelés célja a korrupciós kockázatok megelőzése és felderítése. Ez a megközelítés három pillérre épül: a vezetői elkötelezettségre, a kockázattérképezésre és a kockázatkezelésre. Az AFA kiemelt fontosságúnak tartja a korrupciós kockázatok pontos azonosítását és feltérképezését. Ez a lépés alapja a hatékony védekezésnek. A feltárt kockázatokra megelőző, felderítő és orvosló intézkedéseket kell kidolgozni és bevezetni. Ezzel biztosítható, hogy a szervezet megfelelően reagáljon a lehetséges veszélyekre (EPAC, 2021).

A módszereknél már említettem a BACPE projektet, amely alapján kiadtak egy jelentést is. A BACPE-jelentés az általános metodikán túl részletesen bemutatja, hogyan kezelik az egyes európai országok a korrupciós kockázatokot, és milyen jó gyakorlatok alakultak ki ezen a téren. A dokumentum szerint minden ország saját intézményi és jogi környezetéhez igazítja a módszereket, de közös jellemző, hogy a kockázatkezelést rendszeres, adatvezérelt és intézményesített folyamatként kezelik.

## **Munkakörelemzés – az integritási és korrupciós kockázatok felmérésének sajátos módja**

A munkaköri kockázatok elemzése egy olyan módszer, amely feltárja, hogy az adott munkakör mennyire van kitéve különböző veszélyeknek – ideértve a korrupciós, integritási, jogi, pénzügyi, egészségügyi és biztonsági kockázatokat. Ez

a gyakorlat nemcsak a HR területén, hanem a közsférában, a multinacionális cégeknél és a nemzetközi szervezeteknél is kulcsszerepet játszik.

A munkakörök integritási és korrupciós kockázatának felmérése egy sajátos kockázatfelmérés, amely nem a munkakört betöltő személyéből eredő humán kockázatokra koncentrálnak, hanem azt méri fel, hogy a munkakör ellátásával milyen korrupciós és integritási kockázatokkal találkozhat annak betöltője. Nemzetközi szinten többféle példát látunk a munkakörök korrupciós és integritási kockázatainak felmérésére. Vannak államok, ahol a humán folyamatokat és azok jogi környezetét vették górcső alá. Ilyen felmérést végeztek 2024-ben Észak-Macedóniában. A vizsgálat célja az észak-macedóniai közsféra foglalkoztatási helyzetének vizsgálata volt, valamint olyan ajánlások megfogalmazása, amelyek átláthatóbbá teszik a közigazgatási tisztviselők kiválasztásának, foglalkoztatásának és irányításának folyamatát. A projekt célkitűzése az volt, hogy a kormányzattal együttműködve olyan közös prioritásokat határozzanak meg, amelyek révén erősödik a nemzeti rendszer korrupcióval szembeni ellenálló képessége, és lehetővé válik a korrupciós esetek hatékony kezelése. Az elemzés alapjául jogszabályok, hazai és nemzetközi jelentések, stratégiai dokumentumok és nyilvánosan elérhető adatok szolgáltak. Ezekből kiderült, hogy a közsféra foglalkoztatási folyamatai számos gyengeséget mutatnak: nincsenek előre meghatározott kompetenciák, gyakoriak a munkaköri leírások módosításai a jelöltek végzettségéhez igazodva, problémás a pontozás objektivitása, valamint a kiválasztási bizottság összetétele miatt fennáll a külső befolyás veszélye. A legnagyobb korrupciós kockázat az átláthatatlan eljárásokból és a politikai befolyásból fakad, amelynek egyik tünete a választásokhoz kötődő foglalkoztatási hullám és az ideiglenes munkaviszonyok túlzott alkalmazása (USAID, 2024).

A második típusú nemzetközi gyakorlathoz az egyes munkakörök korrupciós és integritási kockázatainak az elemzése tartozik. Ennek a típusú munkakörelemzésnek az alapjait Hay munkakörértékelési módszere képezi, amelyet Edward N. Hay és munkatársai dolgoztak ki (Benge et al., 1941). A módszert ma is széles körben használják nemzetközi nagyvállalatok, közintézmények és tanácsadó cégek. A Hay-módszer a munkakörök relatív értékét méri három fő tényező alapján, és ezek pontozásával határozza meg a munkakör szervezetben belüli súlyát. Az első tényező a know-how, vagyis a szaktudás, képességek és tapasztalatok összessége, amely megmutatja, milyen tudás, készség, vezetői és kommunikációs kompetencia szükséges a munkakör ellátásához. A második tényező a problemsolving, azaz a problémamegoldás, amely azt vizsgálja, milyen szintű önálló gondolkodásra, döntéshozatalra és kreativitásra van szükség. A harmadik tényező az accountability, vagyis



a felelősségvállalás, amely azt méri, hogy a munkakör milyen hatással van a szervezet eredményeire – legyen szó pénzügyi, szervezeti vagy emberi erőforrás szempontokról.

A módszer úgy működik, hogy minden munkakört részletesen elemeznek e három tényező mentén, majd a tényezőket pontozzák egy standardizált skála alapján. Az így kapott összesített pontszám lehetővé teszi a munkakörök összehasonlítását, rangsorolását, valamint besorolását egy adott bérsávba vagy kategóriába.

A munkakörelemzések harmadik fajtája a kérdőívalapú kockázatelemzés, ilyen a Magyarországon és a német szövetségi közigazgatásban végzett munkaköri kockázatelemzés. A német munkakörelemzést a Bundesregierung korrupciómegelőzési irányelveinek végrehajtása keretében vezették be, különösen a 2000-es évektől kezdve, majd 2014-ben frissített szabályozással (Rules on Integrity, 2014). A cél az volt, hogy rendszeresen azonosítsák a különösen korrupcióveszélyes munkaterületeket, és megelőzzék a korrupciót még azelőtt, hogy a tényleges esetek bekövetkeznének ([URL 14](#)). A metodika lényege a „Gefährdungsanalyse”, vagyis a veszélyeztetettségi elemzés. Ez azt jelenti, hogy minden szolgálati helyen vizsgálni kell, milyen feladatok, döntési jogosultságok, külső kapcsolatok és belső munkafolyamatok növelhetik a korrupció kockázatát. Külön figyelmet fordítanak azokra a tényezőkre, amelyek túlzott hatalomkoncentrációhoz vagy az ellenőrzési szintek csökkenéséhez vezetnek, mivel ezek fokozzák a visszaélések lehetőségét.

A magyar munkakörelemzés szintén kérdőívalapú. A magyar gyakorlatban a munkakörelemzés célja kettős: egyrészt a bérezési rendszerek átlátható és méltányos kialakítása, másrészt a munkakörökhöz kapcsolódó integritási kockázatok feltárása. Az elemzés során kérdőíveket alkalmaznak, amelyek a munkakör feladataira, hatásaira és kockázati tényezőire kérdeznek rá. Ezeket az adatokat kockázati csoportokba rendezik, majd súlyozzák, így azonosíthatók a korrupciós szempontból különösen veszélyeztetett munkakörök (Klotz, 2017). Az államigazgatási munkakörök és álláshelyek integritási és korrupciós kockázatainak elemzésére az egyes antikorrupciós stratégiák célkitűzései és a végrehajtásukra kiadott intézkedési tervek alapján került sor, első ízben 2015-től (Nemzeti Korrupcióellenes Program 2015–2018; Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia 2020–2022), majd legutóbb 2024-ben kezdődött el az érintett minisztériumok és háttérintézmények munkaköreinek/álláshelyeinek a feltérképezése (Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia 2024–2025). Az elmúlt tíz év alatt a felmérés alapját képező kérdőív tartalma is folyamatosan módosult és bővült, ahogyan a kérdőív kitöltésének módja is fokozatosan modernizálódott (Temesi & Kocsis, 2026a).

A német munkaköri kockázatelemzéshez használt kérdőív elsősorban azt vizsgálja, hogy egy adott munkakör mennyire van kitéve korrupciós kockázatoknak. A kérdések több területet érintenek. Először a munkakör feladatait és döntési jogköreit térképezik fel: azt vizsgálják, hogy van-e lehetőség egyedüli, nagy jelentőségű döntések meghozatalára, illetve ezek mennyiben érinthetnek közpénzeket, támogatásokat, engedélyeket vagy pályázatokat. Ezt követően a pénzügyi és gazdasági felelősség kerül előtérbe, vagyis hogy a munkakör kapcsolódik-e pénzeszközök kezeléséhez, közbeszerzésekhez, szerződéskötésekhez vagy számlák ellenőrzéséhez, és fennáll-e a lehetősége a folyamatok manipulálásának.

A kérdőív külön figyelmet szentel a külső partnerekkel való kapcsolatoknak is: felméri, hogy a munkakör mennyire gyakran kerül kapcsolatba beszállítókkal, ügyfelekkel vagy más külső szereplőkkel, és fennáll-e annak a veszélye, hogy ajándékok, meghívások vagy más előnyök révén befolyásolják a munkavégzést. A kontrollmechanizmusok szintén kiemelt területet jelentenek: a kérdések arra irányulnak, hogy működik-e a több szem elve, van-e rendszeres belső ellenőrzés, illetve előfordulhatnak-e olyan helyzetek, amikor az ellenőrzési lánc hiányos vagy megszakad.

Végül a személyi és szervezeti tényezőket is vizsgálják. Ide tartozik például, hogy egy munkakör hosszú ideig ugyanannál a személynél marad-e rotáció nélkül, van-e lehetőség helyettesítésre, illetve előfordultak-e korábban visszaélések vagy panaszok az adott területen. Összességében a kérdőív célja, hogy átfogó képet adjon a munkakör korrupciós veszélyeztetettségéről, és feltárja azokat a gyenge pontokat, ahol a külső befolyás, a felelősség túlzott koncentrációja vagy az ellenőrzés hiánya korrupciós kockázatokat teremthet ([URL15](#)).

Ha összehasonlítjuk a magyar és a német munkakörelemzést, megállapíthatjuk, hogy ennek mindkét országban kiemelt célja a korrupciós és integritási kockázatok azonosítása. Strukturált módszertant alkalmaznak, amely kérdőíveken és előre meghatározott szempontokon alapul, és az elemzés eredményei megelőző intézkedések alapjául szolgálnak (rotáció, több szem elve, feladatkörök szabályozása). Különbség viszont, hogy a német munkakörelemzés jogszabály alapján ötévente kötelező, míg a magyar munkakörelemzés nem fix időközönként és változó szervezeti kör tekintetében valósul meg. A magyar munkakörelemzés eredményének felhasználása nem kötelező, míg a német szabályozás előírja az eredmények dokumentálását egy felmérési jelentésben. Egyik munkakörelemzés sem rendelkezik jelen idejű frissítéssel, csak ciklikus felülvizsgálatot végeznek.

A nemzetközi példák és a hazai gyakorlat összevetése rámutat arra, hogy a munkaköri és álláshelyi kockázatok feltárása akkor válik valóban rendszerszintű eszközzé, ha az adatgyűjtés nem elszigetelt elemzésként, hanem

egységes, strukturált és feldolgozható adatvagyonként jelenik meg. A Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia 2024–2025 keretében megvalósult álláshelyi adatfelvétel ilyen értelemben minőségi előrelépést jelent a korábbi hazai gyakorlatokhoz képest. A kérdőíves adatgyűjtés országos léptékben, egységes szempontrendszer mentén tette lehetővé az álláshelyekhez kapcsolódó kitettség tényezők feltérképezését, miközben a kapcsolódó elemző szoftveres feldolgozás megteremtette az adatok összehasonlíthatóságának, aggregálhatóságának és vezetői szintű értelmezhetőségének feltételeit. Ennek eredményeként az álláshelyi kockázatok nem csupán integritási vagy megfelelési kérdésként jelennek meg, hanem a szervezetfejlesztés, a humánpolitika és a vezetői döntéshozatal számára is közvetlenül hasznosítható információvá válnak. Ez a megközelítés illeszkedik a nemzetközi trendekhez, ugyanakkor a hazai közszolgálati rendszer sajátosságaihoz igazodva új dimenziót nyit az adatvezérelt, megelőzésorientált korrupcióellenes gyakorlatok alkalmazásában.

## **Új innovációk a nemzetközi és hazai szintén**

Az elmúlt tíz évben a technológiai fejlesztések egyre nagyobb szerepet kaptak a korrupció elleni küzdelemben. Hét példán – öt nemzetközi és két hazai kezdeményezésen – keresztül szeretném bemutatni, milyen innovatív, jövőorientált megoldások formálják a korrupció megelőzésének és visszaszorításának új irányait.

Az olasz Nemzeti Korrupcióellenes Hatóság (továbbiakban: ANAC) módszertana a nemzetközi gyakorlatban kiemelkedőnek számít, mert adatvezérelt, strukturált és intézményesített keretrendszert biztosít a korrupciós kockázatok felmérésére és kezelésére. Az értékelés két fő fázisra épül: először a külső környezet elemzésére és a folyamatok feltérképezésére, amelynek célja az intézményi sebezhetőségek és a korrupcióra hajlamos területek azonosítása. Ezt követi a kockázatkezelési szakasz, amelyben a kockázatokat valószínűség és hatás alapján méri fel, majd megelőző intézkedéseket vezetnek be, például a személyzeti rotációt és ellenőrzési mechanizmusokat. A rendszer fontos eleme a monitoring indikátorok kialakítása is, amelyek a megelőzés hatékonyságát méri.

Az ANAC egyik leginnovatívabb eszköze a Nemzeti Közbeszerzési Adatbázis, amely a közbeszerzési adatokat valós időben gyűjti és teszi átláthatóvá. Ez jelentősen csökkenti a szerződésmanipuláció kockázatát, és lehetővé teszi a korrupciós kockázatok folyamatos nyomon követését. Az adatbázis interoperabilis a pénzügyi, adó- és cégnyelvántartásokkal, ami további valós idejű ellenőrzést tesz lehetővé.

Az ANAC másik innovációja a területi korrupciós kockázatmérés, amely régióspecifikus mutatók segítségével vizsgálja a korrupciós kockázatokat. Ez az Európai Bizottság támogatásával zajlik, és lehetővé teszi, hogy az egyes régiók saját társadalmi-gazdasági adottságai alapján alakítsanak ki korrupcióellenes stratégiákat. Az adatok rendszeres frissítése biztosítja a folyamatos alkalmazkodást és fejlesztést, így a megelőző intézkedések mindig naprakészek maradnak (OECD, 2025).

Összességében az ANAC megközelítésének innovatív ereje abban rejlik, hogy a hagyományos jogi és eljárási elemzés mellett valós idejű, adatvezérelt monitoringot, területi szintű kockázatmérést, valamint kulturális és gazdasági tényezőket is integrál a kockázatértékelésbe.

A másik nemzetközi példa a Litván Különleges Nyomozó Szolgálat (továbbiakban: STT) által kialakított gyakorlatot mutatja be. 2018-ban az STT egy új, innovatív szervezeti egységet hozott létre: az Analitikus Antikorrupciós Hírszerzési Osztályt, amely három alrészlegről áll (stratégiai, taktikai és operatív elemzés). Míg korábban az elemző tevékenység főként a folyamatban lévő nyomozások támogatására irányult, az új funkció preventív szemléletet vezetett be: célja a korrupciós kockázatok korai azonosítása még azelőtt, hogy tényleges bűncselekmény történne. Ennek érdekében az STT big data elemzési modellt dolgozott ki, amely az adatok hatékonyabb, gyorsabb és vizuálisan is értelmezhető feldolgozását teszi lehetővé.

A rendszer létrehozásához az STT 2018-ban támogatást nyert az Európai Csalás Elleni Hivaltól. A fejlesztés során több mint húsz állami intézmény, köztük a Közbeszerzési Hivatal, az Állami Számvevőszék, a Versenyhivatal, a Nemzeti Adófelügyelet és a Fő Etikai Bizottság szakértői vettek részt. A projekt célja az volt, hogy megértsék, mely korrupciós kockázatok észlelhetők korai fázisban, és milyen meglévő informatikai rendszerek segíthetik az elemzést.

Az STT nem fejlesztett új rendszert a nulláról, hanem piaci elemzést követően több fejlett szoftvert vásárolt és adaptált: például IBM Cognos Analytics vizualizációs eszközt, ArcGIS térinformatikai rendszert, MaxQDA szövegelemző szoftvert, valamint IBM Business Automation Workflow automatizációs platformot (URL16). A munkatársakat betanították a szoftverek használatára és programozására, hogy az STT független maradjon a külső szolgáltatóktól.

A rendszer több mint hatvan különböző állami és nem nyilvános adatbázisból gyűjt adatokat, például közbeszerzési, földhivatali vagy EU-támogatási rendszerekből. Az adatok feldolgozása tematikus szakértők által történik (például egészségügy, közlekedés, önkormányzatok, közbeszerzések), és három elemzési szinten zajlik. Az első a stratégiai elemzés, amely az országos és a rendszerszintű kockázatokat térképezi fel. A második elemzési szint a taktikai elemzés, ennek

során azonosítják be a taktikai szintű sebezhetőségeket. A harmadik az operatív elemzés, ennek körében történik az egyéni szintű korrupciós mintázatok és kapcsolatok vizsgálata.

Az elemzők különböző adatforrásokat integrálnak és összefüggéseket, ismétlődő mintákat, gyanús kapcsolatokat keresnek. Az STT például olyan vizualizációs dashboardokat készít, amelyek megmutatják, ha bizonyos intézményeknél a közpénzek többsége ugyanazokhoz a vállalkozókhoz kerül. Ilyen esetekben az STT tájékoztatja a döntéshozókat, és vizsgálatokat indít az érintett projekteken.

Az STT jogi felhatalmazással rendelkezik arra, hogy pénzügyi információkat kérjen be jogi személyekről akkor is, ha még nem indult hivatalos nyomozás, ezzel is elősegítve a korai kockázateszlelést. Természetes személyek adataihoz azonban csak folyamatban lévő vizsgálat esetén férhetnek hozzá.

Az STT big data alapú rendszere lehetővé teszi az adatokon alapuló korrupcióellenes szakpolitikai döntéshozatalt, a kockázati mintázatok gyorsabb felismerését, a törvényi hiányosságok feltárását és a bizonyítékokon alapuló javaslatok megfogalmazását. A módszer eredményeként nőtt az elkészített és nyilvánosságra hozott jelentések száma, javult az elemzések minősége és vizualizálhatósága, valamint gyorsabbá vált a reagálás a korrupciógyanús esetekre (URL16).

Az olasz és a litván rendszert összehasonlítva megállapíthatjuk, hogy az ANAC rendszere inkább megelőző és szabályozási szinten hat, míg az STT modell technológiai és hírszerzési eszközökre épít, célja a konkrét visszaélések korai felismerése. Az olasz megoldás az átláthatóságot és az intézményi integritást erősíti, a litván viszont az adatvezérelt felderítést és prediktív elemzést helyezi a középpontba.

A harmadik jó gyakorlat a Szlovák Korrupciómegelőzési Főosztályhoz köthető (továbbiakban: CDP), mely 2020-ban egy online eszközt vezetett be, amelynek célja a minisztériumoktól származó adatok elektronikus kérdőíven keresztüli begyűjtése. Az eszköz a Vesztegetés Elleni Irányítási Rendszer (Anti-Bribery Management System) végrehajtásának részét képezi. A kérdőív kitöltését követően a CDP az érintett minisztérium számára visszajelzést nyújt, beleértve az eredményeket, valamint a korrupciós kockázatok mérséklésére irányuló javasolt intézkedéseket.

Ezen túlmenően a CDP többféle külső információforrást is felhasznál – így különösen az állampolgári panaszokat, a korrupcióellenes forródrót bejegyzéseit, a nem kormányzati szervezetek és civil társadalmi szervezetek jelentéseit, valamint a sajtónyomozásokat – annak érdekében, hogy feltárja és elemezze a korrupciós kockázatokat a gazdaság különböző ágazataiban. Az elemzések eredményeit és az azokból levont ajánlásokat a CDP beépíti a nemzeti korrupcióellenes programba (OECD, 2022).

Az eddigi példák mellett érdemes megemlíteni az Észak-Macedóniában és a Szlovéniában kidolgozott innovatív megoldásokat is. Észak-Macedóniában a Pénzügyminisztérium 2018-ban egy olyan decentralizált korrupciós kockázatfelmérő eszközt vezetett be, amely közintézmények számára önértékelő kérdőívként szolgál. A kérdések a szabályozások meglétét és gyakorlati alkalmazását, a dolgozók képesítését és szakmai felkészültségét, valamint az adott intézmény korrupcióellenes intézkedéseit vizsgálják (PricewaterhouseCoopers, 2020).

Egy példa az állami kiadások átláthatóságára és a korrupció elleni küzdelemre Szlovéniában az *Erar* weboldal. Ez a platform nyilvánossá teszi a közpénzek felhasználásának részleteit, így a polgárok, a média és a civil szervezetek is ellenőrizhetik, mire költik az állami szervek és vállalatok az adófizetők pénzét. Az oldalon megjelenő adatokat a Korrupciómegelőzési Bizottság gyűjti össze és kezeli, többek között a Pénzügyminisztérium, a különböző hivatalos nyilvántartások és a Pénzmosás Megelőzéséért felelős Hivatal információinak felhasználásával (Poltoratskaia et al., 2023).

## Magyar kezdeményezések

A magyar Integritás Hatóságot 2022-ben hozták létre az Európai Bizottság kondicionalitási eljárásához kapcsolódó vállalások részeként, hogy biztosítsa az EU-támogatások szabályszerű felhasználását és erősítse a közbizalmat a közpénzek kezelésében.

Az Integritás Hatóság célja a korrupció és az uniós forrásokkal való visszaélések megelőzése, feltárása és kivizsgálása, valamint az integritás és átláthatóság erősítése Magyarországon. Az Integritás Hatóság Stratégiája (2024–2028) hangsúlyozza, hogy a hatóság ki akarja használni a technológiai lehetőségeket, például a mesterséges intelligenciát (MI) az intézmény működésében és kockázatelemzésben ([URL17](#)). A hatóság elkezdte kiépíteni a mesterséges intelligencián alapuló rendszerét, többek között automatizált előrejelző rendszer fejlesztését kezdte meg, amely képes lesz korán jelezni a lehetséges visszaéléseket, valamint egy interaktív, kvázi valós idejű közbeszerzési megfigyelő és elemző szoftvert, amely hatékonyabbá teszi a vizsgálati anyagok elemzését és a csalások proaktív feltárását ([URL18](#)).

Surányiné Temesi Mária és Kocsis László (2025) tanulmánya a magyar MI-kezdeményezésekhez kapcsolódva a közigazgatásban alkalmazható, már működő prototípuson alapuló MI-vel támogatott Korrupcióazonosító Rendszer (továbbiakban: KAR) elméleti és módszertani alapjait mutatja be. A fejlesztett

rendszer célja, hogy a korrupciós cselekmények kialakulásának folyamatában – tehát még a kriminalizáció előtt – azonosítsa a gyanús gazdasági korrupciós eseményeket, és adatvezérelt módon támogassa a megelőzést, a belső kontrollt és a döntéshozatalt. Tanulmányuk bemutatja, miként alkalmazhatók MI-alapú megoldások a korrupciós kockázatok korai felismerésére, a korrupciós események azonosítására, például automatizált szövegelemzéssel, mintázatok keresésével és több adatforrás integrációjával. A KAR-fejlesztés nem csupán a gazdasági anomáliák azonosítására fókuszál, hanem a közigazgatási folyamatokban megjelenő diszkrecionális döntések elemzésére is alkalmas, ezáltal túllép a hagyományos pénzügyi alapú korrupciós kockázatelemzésen. A rendszer a hivatali folyamatokból származó adatokat figyeli, és anomáliák detektálásával támogatja a külső- és belső kontrollt.

A szerzők javasolják magas felbontású statisztikai modellek és valós idejű összesítések alkalmazását, valamint azt, hogy a rendszerek képesek legyenek kimutatni, mely régiókban, mely típusú korrupciós kockázatok, trendek milyen mértékben jelennek meg. *„Az új rendszer az álláshelyek korrupciós kitettségének valós idejű értékelésére és előrejelzésekre épülhet, amit jelenleg egyik hazai rendszer sem kínál”* (Surányiné Temesi & Kocsis, 2025).

A szerzők ezzel megalapozták az időközben elkészült, dedikáltan erre a célra fejlesztett KAR-MAP szoftver koncepcióját (Temesi & Kocsis, 2026b), amely éles adatokon validált módon elemzi az álláshelyek korrupciós kitettségét. Ez a korábbi KAR-fejlesztést erősítő új komponens álláshely és munkakör alapon méri és vizualizációs technikákkal jeleníti meg a korrupciós kitettségét (Temesi & Kocsis, 2026b). Az adatvezérelt megközelítés valós idejű összesítéseket, mintázatfelismerést és előrejelzést tesz lehetővé, miközben illeszkedik a modern integritásirányítási keretekhez (például ISO 37001), és ezzel konkrét döntéstámogató értéket teremt a közigazgatásban.

## Összegzés, javaslatok

A cikkben felvonultatott és elemzett hazai és nemzetközi gyakorlatok azt mutatják, hogy akár tagállami, akár nemzetközi szinten nézve kellő hangsúlyt kap a korrupciós és integritási kockázatok kezelése. Mint láthatjuk, az alkalmazott megoldások módszertana, megvalósítási formája és eszközparkja változatos. Ezek a törekvések nemcsak a bemutatott nemzetközi egyezmények szövegében, hanem már a gyakorlatban, a közös szakértői hálózatok, közös projektek, illetve multi- és bilaterális együttműködések keretében is testet öltenek. Az ENSZ, az OECD, az Európai Unió a részes feleivel, tagállamaival, illetve egymással

is együttműködve keresi az átfogó, gyakorlatban is alkalmazható megoldásokat. A korrupciós és integritási kockázatok hatékony kezelése azonban csak akkor valósulhat meg, ha az egy folyamatos, jogszabályi alapokon nyugvó, valós idejű adatokra épülő felmérésként működik, amelynek eredményeit a szervezet nemcsak rögzíti, hanem ténylegesen beépíti a mindennapi kockázatkezelési gyakorlatába. Manapság egy ilyen rendszer elképzelhetetlen a mesterséges intelligencia támogatása és a megfelelő szakértelemmel és képességekkel rendelkező szakemberek közreműködése nélkül.

## Felhasznált irodalom

---

- Ahmadjonov, M. (2024). Anti-corruption and compliance control Practices for Identifying and Evaluating Corruption Risks. *International Journal of Law and Policy*, 2(10), 59-73. <https://doi.org/10.59022/ijlp.236>
- Báger G., Korbuly A., & Pulay Gy. (2008). *Korrupciós kockázatok a magyar közszférában*. Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet.
- Benge, E. J., Burk, S. L., & Hay, E. N. (1941). *Manual of jobevaluation: procedure of jobanalysis and appraisal*.
- Dargay E. (2015). Integritás, mint a korrupciómegelőzés eszköze a közigazgatásban. *Polgári Szemle*, 11(4–6), 351-361.
- EPAC (2017). *Integrityrisk management for Anti-Corruption Authorities (ACAs) and Police Oversight Bodies (POBs)*.
- EPAC (2021). *Manual on preventing corruption and promoting integrity*.
- Georgiev, V. (2013). *Methods and Techniques for Assessment of Corruption Risks in Defence and Security*. Journal of Defense Management. <https://doi.org/10.4172/2167-0374.S3-e002>
- Integrity Risk Management Guideline (2017). *EPAC/EACN*. [https://epac-eacn.org/wp-content/uploads/2025/09/Integrity\\_Risk\\_Management\\_Guideline.pdf](https://epac-eacn.org/wp-content/uploads/2025/09/Integrity_Risk_Management_Guideline.pdf)
- Jávor I. (2014). *Korrupció az állam csapdájában – Felelőtlen szervezetek, korrupciós mechanizmusok*. Akadémiai Kiadó
- Klotz P. (2017). *Az integritás-szemlélet lehetőségei a korrupció elleni fellépésben, különös tekintettel a munkaköri kockázatok elemzésére*. Doktori (PhD) értekezés. Nemzeti Közszerológati Egyetem, Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola.
- Klotz P. (2019). *Integritás és munkaköri kockázatok elemzése*. Dialóg Campus Kiadó.
- McDevitt, A. (2011). *Corruption Risk Assessment Topic Guide*.
- OECD (2017). *OECD Recommendation of the Council on Public Integrity*. OECD.
- OECD (2020). *Public Integrity Handbook*. OECD Publishing.
- OECD (2022). *Integrity Review of Slovak Republic*. Delivering Effective Public Integrity Policies. <https://doi.org/10.1787/45bd4657-en>



- OECD (2024). *Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/968587cd-en>
- OECD (2025). *Anti-Corruption Trends in Eastern Europe and Central Asia: Strategic Frameworks and Business Integrity*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/69c92037-en>
- Peng, G., Bang, K. E. & Markeset, T. (2025). Country riskmapping in a changing world-comparative survey on academic research and industrial practices. *Int J Syst Assur EngManag*, 16, 561–580. <https://doi.org/10.1007/s13198-024-02600-8>
- Persson, A., Worth, M. & Jeney, P. (2024). *High-risk areas of corruption in the EU: a mapping and in-depth analysis*. Az Európai Unió Kiadóhivatala. <https://data.europa.eu/doi/10.2837/5907939>
- Pozsgai-Alvarez, J., & Pastor Sanz, I. (2021). Mapping the (anti-)corruption field: key topics and changing trends, 1968–2020. *J ComputSocSc*, 4, 851–881. <https://doi.org/10.1007/s42001-021-00110-2>
- Poltoratskaia, V., & Fazekas, M. (2023). *Corruption risk assessments: country case studies highlight advantages and challenges of diverse approaches*. Bergen: U4 Anti-Corruption Resource Centre. Chr. Michelsen Institute.
- Pricewaterhouse Coopers (PWC) (2020). *Guidelines for Institutional Corruption Risk Assessment*. North Macedonia.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: ideas, interests and identities*, 4th ed. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.3917/mana.172.0136>
- Sharma, S., Panja, S., & Sengupta, A. (2016). *Corruption risk assessment methods: A review and future direction for organizations*.
- Smidova, Z., Cavaciuti, A. & Johnson, J. (2022). Anti-corruption and public integrity strategies – Insights from new OECD indicators. *OECD Economics Department Working Papers*, No. 1725, 115-127.
- Rules on Integrity (2014). *Federal Ministry of the Interior*. Germany.
- Surányiné T. 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>
- Szabóné Gál M. (2022). A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet globális integrátásfejlesztési törekvései. *Közbeszerzési Értesítő Plusz*, 4(11), 24-36. <https://doi.org/10.37371/KEP.2022.11.3>
- Szabóné Gál M. (2023). Az összeférhetetlenség kezelése az ENSZ Korrupció elleni Egyezménye tükrében. *Közbeszerzési Értesítő Plusz*, 5(8), 35-47. <https://doi.org/10.37371/KEP.2023.8.4>
- Szabóné Gál M. (2024). Milyen módon és mértékben kezelik a biztonsági stratégiák a korrupció kérdését? A korrupció és a biztonság összefüggéseinek vizsgálata az amerikai és a brit biztonsági stratégiák alapján. *Hadtudományi Szemle*, 17(4), 97-120. <https://doi.org/10.32563/hsz.2024.4.6>
- Temesi M., & Kocsis L. (2026a). 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>

- Temesi M., & Kocsis L. (2026b). Digitális jövő a korrupciómegelőzésben –kockázatelemző rendszer fejlesztése és alkalmazási perspektívái. *Belügyi Szemle*, 74(2), 307–335. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2026.v74.i2.pp307-335>
- The Global Compact (2013). *A Guide for Anti-Corruption risk Assessment*, United Nations Global Compact Office Two United Nations Plaza. New York.
- Tóth I. J., & Hajdu M. (2016). Korrupciós kockázatok, átláthatóság, közbeszerzések. *Társadalmi Riport* (pp. 33-53). TÁRKI. <https://doi.org/10.61501/TRIP.2016.2>
- UNODC (2020). *State of integrity: a Guide on conducting corruption risk assessments in public organizations*, Publishing and Library Section. United Nations Office at Vienna.
- USAID (2024). *Analysis of corruption risks in public sector employment procedures*. USAID Partnership Against Corruption.
- Wang, T., Chen, L., Gao, X., & Gong, S. (2023). Exploring cross-section risk governance mechanisms for transportation and energy infrastructures in China. *Buildings*, 13(9), 2243. <https://doi.org/10.3390/buildings13092243>

## A cikkben szereplő online hivatkozások

---

- URL1: *Best Anti-corruption Practices and Approaches in Europe*. [https://epac-eacn.org/wp-content/uploads/2025/09/BACPE\\_report.pdf](https://epac-eacn.org/wp-content/uploads/2025/09/BACPE_report.pdf)
- URL2: *Global Compact A Guide for Anti-Corruption risk Assessment 2013*. <https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-02/riskassessmentguide.pdf>
- URL3: *KPK Integriteta*. <https://erar.si/>
- URL4: *Corruption risk management International standards and best practices*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099655006292217020/pdf/P17891909c4eb00e0b19d0f44408bf2f87.pdf>
- URL5: *From the cube to the rainbow double helix: a risk practitioner's guide to the COSO ERM Frameworks*. <https://www.theirm.org/media/6885/irm-report-review-of-the-coso-erm-frameworks-v2.pdf>
- URL6: *A kockázatok kezelése — megjelent az ISO 31000:2018*. <http://www.mszt.hu/hu-hu/szabvanyositas/hirek/2018/03/a-kockazatok-kezelese-megjelent-az-iso-310002018>
- URL7: ISO 37301 Compliance management systems - requirements with guidance for use. <https://committee.iso.org/sites/tc309/home/projects/published/iso-37301-compliance-management.html>
- URL8: *ISO 37001 Anti-Bribery Management Systems*. <https://committee.iso.org/sites/tc309/home/projects/published/iso-37001-anti-bribery-management.html>
- URL9: *ACFE Press Release*. <https://testsc.acfe.com/about-the-acfe/newsroom-for-media/press-releases/press-release-detail?s=fraud-risk-management-guide-release>
- URL10: *Global Compact A Guide for Anti-Corruption risk Assessment 2013*. <https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-02/riskassessmentguide.pdf>

URL11: *EU network against corruption - European Commission.*

[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/democracy-eu-citizenship-anti-corruption/anti-corruption/eu-network-against-corruption\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/democracy-eu-citizenship-anti-corruption/anti-corruption/eu-network-against-corruption_en)

URL12: *Corruption Risk Assessment: Approaches and Best Practices.*

[https://home-affairs.ec.europa.eu/document/download/b9e0cd9f-2bfa-4ddd-91c7-1474a920c5c1\\_en?filename=Assessing%20corruption%20risks%20at%20the%20national%20level\\_en.pdf](https://home-affairs.ec.europa.eu/document/download/b9e0cd9f-2bfa-4ddd-91c7-1474a920c5c1_en?filename=Assessing%20corruption%20risks%20at%20the%20national%20level_en.pdf)

URL13: *About - European Partners Against Corruption.* <https://epac-eacn.org/epac/>

URL14: *Handreichung der AG Standardisierung.* [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/moderne-verwaltung/korruptionspraevention/korruptionspraevention-handreichung-korruptionsgefaehrde-arbeitsgebiete.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4&utm](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/moderne-verwaltung/korruptionspraevention/korruptionspraevention-handreichung-korruptionsgefaehrde-arbeitsgebiete.pdf?__blob=publicationFile&v=4&utm)

URL15: *Handreichung zur Feststellung korruptions gefährdeter und besonders korruptions gefährdeter Arbeitsbereiche.* <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/moderne-verwaltung/korruptionspraevention/korruptionspraevention-handreichung-korruptionsgefaehrde-arbeitsgebiete.html>

URL16: *Special Investigation Service (STT).* [https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/library-good-practices-and-case-studies/good-practices/special-investigation-service-stt\\_en](https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/library-good-practices-and-case-studies/good-practices/special-investigation-service-stt_en)

URL17: *Az Integritás Hatóság stratégiája 2024-2028.* [https://integritashatosag.hu/wp-content/uploads/2025/02/IH-strategia-prezentacio-240912-edit.pdf?utm\\_](https://integritashatosag.hu/wp-content/uploads/2025/02/IH-strategia-prezentacio-240912-edit.pdf?utm_)

URL18: *Integrity Authority Uses AI-based Monitoring to Fight Corruption.* <https://hungarytoday.hu/integrity-authority-uses-ai-based-monitoring-to-fight-corruption/>

## Alkalmazott jogszabályok

---

Az Európai Parlament és a Tanács irányelve a korrupció elleni küzdelemről, a 2003/568/IB tanácsi kerethatározat és az Európai Községek tisztviselőit és az Európai Unió tagállamainak tisztviselőit érintő korrupció elleni küzdelemről szóló egyezmény felváltásáról, valamint az (EU) 2017/1371 európai parlamenti és tanácsi irányelv módosításáról

Nemzeti Korrupcióellenes Program (2015–2018)

A 2020–2022. közötti időszakra szóló középtávú Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia

A 2024–2025 közötti időszakra szóló középtávú Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia

Az Egyesült Nemzetek Szervezete Meridában, 2003. december 10-én kelt Korrupció elleni Egyezménye

## A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

---

Szabóné Gál M. (2026). A korrupciós és integritási kockázatok felmérésének nemzetközi vetületei. *Belügyi Szemle*, 74(2), 407–434. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2026.v74.i2.pp407-434>

## 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**

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 Szabóné Gál Mariann, aki a [doktorgalmarianna@gmail.com](mailto:doktorgalmarianna@gmail.com) e-mail címen érhető el.