



Államigazgatási munkakörök kockázatelemzése

Risk assessment of public administration jobs

Klotz Péter

Dr., PhD, egyetemi docens
Nemzeti Közszolgálati Egyetem,
Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar
klotz.peter@uni-nke.hu



Absztrakt

Cél: A tanulmány célja annak vizsgálata, hogy a Belügyminisztérium koordinálásával 2024-ben végrehajtott országos, mintegy 69 000 álláshelyre és munkakörre kiterjedő korrupciós kockázatfelmérés eredményei hogyan hasznosíthatóak a közigazgatásban a szervezeti integritás fejlesztése területén, illetve ezek hogyan építhetők be a hatályos szabályozás elemei közé. A tanulmány kitér továbbá a korrupciós kockázatelemzés és az integritásirányítási rendszer összefüggéseire is.

Módszertan: A vizsgálat alapját a széles körű korrupciós kockázatelemzés adatai adják, amely nem csak Magyarországon, de nemzetközi szinten is az egyik legszélesebb körű ilyen jellegű vizsgálat volt. Az elemzés e hatalmas adatbázisból nyert adatok továbbhasznosításának lehetőségét vizsgálja, különös tekintettel a korrupció visszaszorítását célzó kormányzati intézkedésekre, valamint a módszertan szélesebb körű felhasználásának lehetőségeire, különös tekintettel az integritásirányítási rendszerbe való beilleszthetőség kérdésére.

Megállapítások: Az eredmények azt mutatják, hogy az államigazgatási munkakörök és álláshelyek korrupciós kockázatainak felmérése túlmutat önmagán. Egyrészt a kockázatelemzési módszertan alkalmazása új távlatokat nyit az emberierőforrás-gazdálkodás területén, másrészt számos olyan kapcsolódó területen is alkalmazható, ahol az erőforrások szűkösen állnak rendelkezésre és a kockázatos területekre kiemelt figyelmet kell fordítani. Ennek köszönhetően a kockázatelemzési módszertan növelheti a közigazgatási szervek hatékonyságát és eredményességét, költségmegtakarításhoz vezet, valamint a rendszeres

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

felülvizsgálatok alapjául szolgálnak a belső kontrollrendszerek folyamatos fejlesztésének.

Érték: A tanulmány újdonsága abban áll, hogy tényszerű adatokból kiindulva továbbgondolja a munkakörök és álláshelyek korrupciós kockázatfelmérésének eredményeit és felvázolja azokat a lehetőségeket az emberierőforrás-gazdálkodás, a belső kontrollrendszer, valamint az oktatásokkal kapcsolatban, amelyek potenciális hasznosítási lehetőségeket kínálnak a módszertan kapcsán.

Kulcsszavak: munkakör, korrupció, integritás, felmérés

Abstract

Aim: The aim of the study is to examine how the results of the corruption risk survey covering approximately 69,000 jobs and positions nationwide, carried out in 2024 under the coordination of the Ministry of the Interior, can be used in public administration in the area of integrity development and how they can be incorporated into the elements of the current regulations. The study also discusses the relationship between corruption risk analysis and integrity management systems.

Methodology: The study is based on data from a comprehensive corruption risk survey, which was one of the most extensive survey of its kind not only in Hungary but also internationally. The study examines the possibilities for further use of the data obtained from this massive database, with particular regard to government measures aimed at curbing corruption and the possibilities for wider use of the methodology, with particular regard to the question of its integration into the integrity management system.

Findings: The results show that assessing the corruption risks of public administration jobs and positions goes beyond the scope of the assessment itself. On the one hand, the application of risk assessment methodology opens up new perspectives in the field of human resource management, and on the other hand, it can also be applied in a number of related areas where resources are scarce and special attention must be paid to risky areas. As a result, risk assessment methodology can increase the efficiency and effectiveness of public administration bodies, lead to cost savings, and serve as a basis for regular reviews for the continuous improvement of internal control systems.

Value: The novelty of the study is that, based on factual data, it further elaborates on the results of the corruption risk survey of jobs and positions and outlines the possibilities for human resource management, internal control systems and training, which offer potential opportunities for utilizing the methodology.

Keywords: job, corruption, integrity, survey

Bevezetés

A korrupció elleni fellépés büntetőjogi eszközei és korlátai

A korrupció elleni fellépés az elmúlt évtizedekben a büntetőjogi intézkedésekről fokozatosan a represszió és a megelőzés kombinációja irányába tolódott el. Ennek oka, hogy a büntetőjogi eszközök alkalmazása jellemzően csak az adott konkrét ügy vonatkozásában hatásos, ugyanakkor ha a bűncselekmény elkövetésének feltételei továbbra is fennállnak, nagy az esélye, hogy a bűncselekmény később új szereplőkkel megismétlődik. A korrupciós bűncselekmények ügyében folyó eljárások – különösen, ha jelentősebb elkövetési értékről van szó – igen gyakran elhúzódnak, így nem képesek eleget tenni a társadalom tagjai által elvárt gyors és hatékony, valamint igazságos büntetésekre vonatkozó igénynek. A büntetőeljárás szereplői a hatályos jog adta keretek között láthatóan nehezen birkóznak meg a komplexebb korrupciós ügyek több tízezer oldalas nyomozati irataival, illetve az esetenként több tucatnyi vádlottal.

A vesztegetéssel kapcsolatos büntetőügyek komplexitására jó példa a több minisztériumot érintő botrány. A pénzügyminisztériumi vesztegetés néven elhíresült ügyben a Fővárosi Ítéltáblán 2025-ben kezdődött az eljárás. A bíróság sajtóközleménye szerint „Az ügyben 108 európai uniós forrásból finanszírozott – főként a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program keretében kiírt – pályázat, valamint további 8 hazai forrású – az Egészségügyi Támogatási Program keretében benyújtott – pályázat érintett. A benyújtott kérelmekkel igényelt támogatás összértéke meghaladja a 25 milliárd forintot. [...] A büntetőügyben 54 személy ellen emelt vádat és 25 vállalkozással szemben indítványozta intézkedés alkalmazását a Központi Nyomozó Főügyészség. A nyomozás során több mint 300 érintett pályázatot vizsgáltak meg és 100.000 oldalt meghaladó nyomozati irat keletkezett. A vádirat közel 400 oldalas.” (Fővárosi Ítéltábla, 2025).

Álláspontom szerint a bűncselekményekre kiszabható büntetések kapcsán az elsősorban a vagyon elleni, illetve a személy elleni erőszakos bűncselekményekre fókuszáló magyar büntető törvénykönyv nehezen birkózik meg a gazdasági jellegű bűncselekményekkel. Míg a vagyon elleni, illetve személy elleni erőszakos bűncselekményeknek jellemzően egy, illetve néhány sértettje van, addig egyes gazdasági bűncselekmények sértettjeinek száma – gondoljunk itt elsősorban a számítógépes csalásokra – százas, ezres nagyságrendben mérhető. Hasonló különbségeket tapasztalunk a gazdasági károk kapcsán is. Míg a lopások, rablások jellemzően néhány tízezer, illetve legfeljebb milliós összegű károkat okoznak, addig a jogi személyek közreműködésével az államot megkárosító

bűncselekmények esetében az okozott kár értéke nagyságrendekkel nagyobb, a több milliótól a több százmilliárd forintig terjedhet. Ennek ellenére az ilyen nagyságrendű ügyek gyors és hatékony kezelésére a büntetőjog nem mindig képes a társadalmi elvárásoknak megfelelő válaszokat adni.

A bírósági szervezetrendszer egyre nehezebben képest megbirkózni a komplex ügyekkel. Egyrészt minél több az érintett a büntetőeljárásban, annál nagyobb a potenciális tanúk és szakértők köre, illetve annál többen jelezhetik elfogultságukat. Ebből következően az elmúlt években egyre nagyobb teret nyertek a büntetőeljárás felgyorsítására vonatkozó kezdeményezések.

Ezek közül kiemelhető a megbízhatósági vizsgálat¹ alkalmazása, amely elsősorban a kisebb elkövetési értékű utcai korrupció megfékezésében volt hatásvolt (Klotz, 2017b). A jogintézmény alkalmazása ugyanakkor már erkölcsi-etikai aggályokat is felvethet. Egyrészt – jóllehet előzetes forgatókönyv alapján, ügyészi jóváhagyás mellett – de mégis hivatásos rendőrtisztek követhetnek el bűncselekményeket. Másrészt mi lehet az a jogtalan előny, amely még „fair” módon reálisan felajánlható a nélkül, hogy az túlságosan vonzó lenne az elkövetők számára. A jogintézmény alkalmazásával kapcsolatban ugyancsak kérdésként merült fel, hogy az eljáró Nemzeti Védelmi Szolgálat milyen alapon választja ki az eljárás alanyait. Ez random módon történik, esetleg egy előzetesen beérkezett titkos információ alapján, vagy valamilyen módszertan szerint, hogy elkerülhető legyen az a vádlottak által hangoztatott érv, hogy a Nemzeti Védelmi Szolgálat „rájuk szállt”.

Ebből a szempontból szerencsés, ha a megbízhatósági vizsgálat alanyainak kiválasztása olyan módszertan alapján történik, ami objektív és – már csak a ráfordított jelentős anyagi és emberi erőforrások kihasználása érdekében – lehetővé teszi a megbízhatósági vizsgálat mint módszer hatékony alkalmazását.

A közigazgatás belső viszonyai és a politikai szándékok 2013-ra elvezettek egy radikális szemléletváltáshoz a korrupció elleni fellépés területén. A korábbi, elsősorban a büntetőpolitikai eszközök használatára, valamint a „romlott almák” (Klotz, Molnár & Zsolt, 2023) felkutatására és rendszerből való kiemelésére építő eljárások korlátai azt mutatták, hogy a korrupciós cselekményeket elkövetők felkutatása és felelősségre vonása mellett nagyobb hangsúlyt kell helyezni a megelőzésre mind egyéni, mind szervezeti, mind pedig rendszer-szinten. Ez megnyitotta az utat az integritás elveire és módszereire épülő anti-korrupciós politika szélesebb körű alkalmazása előtt.

A szigorúbb és gyakoribb vezetői ellenőrzések, a (test)kamerák alkalmazása, valamint az elrettentő akciók ugyanakkor egy idő után ellentétes hatást érhetnek

1 Angol nevén integrity test.

el mind a közigazgatás, mind a rendvédelem területén. Az itt dolgozók ugyanis ezek hatására azt érezhetik, hogy az állam potenciális bűnelkövetőkként kezeli őket, és az egyre szigorodó kontrollok legfőbb célja, hogy – a magánszférában való egyre nagyobb beavatkozással – biztosítható legyen munkájuk folyamatos megfigyelése. Ez ugyanakkor pont az állam és az állam által foglalkoztatottak közötti bizalmat ássa alá (Héder, 2012), így a felhasznált erőforrások ellenére sem nő a korrupció elleni fellépés hatékonysága.

Az integritás módszertana

Az integritás fogalmának meghatározásakor az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet a) pontjában található fogalommeghatározásból célszerű kiindulni. E szerint az integritás az államigazgatási szerv szabályszerű, a hivatali szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése. A Korm. rendelet b) pontja meghatározza az integritásirányítási rendszer fogalmát. Az integritásirányítási rendszer ez alapján az irányítási és vezetési rendszer funkcionális alrendszere, amely az államigazgatási szerv integritásalapú működésének megteremtésében részt vevő személyek és csoportok tevékenységének összehangolásával, a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet szerinti kontrollkörnyezethez illeszkedve biztosítja a szervezeti kultúra egységét az értékek, elvek, célkitűzések és szabályok meghatározása, a követésükhöz szükséges útmutatás és tanácsadás, a megfelelés nyomon követése és szükség esetén kikényszerítése útján.

Az integritásban tehát egyaránt jelen van a jogszabályoknak való megfelelés követelménye, valamint a szervezeti céloknak, értékeknek és elveknek megfelelő működés. A szervezeti integritás megvalósítása egyaránt szolgálja a korrupció elleni fellépést, valamint a szervezeti célokat veszélyeztető külső és belső kockázatok azonosítását, értékelését és kezelését.

Az integritás szemléletének előnyét a korábbi büntetőjogon alapuló antikorrupciós eszközökhöz képest a rugalmassága és széles eszköztára adja. A büntetőjogi szemlélet fókuszában a természetes személyek álltak, akik – legalábbis a modell logikája alapján – potenciális bűnözők, és ha erre lehetőségük adódik, akkor korrupciós bűncselekményt követnek el. Az állam feladata ebből adódóan az, hogy tevékenységüket folyamatosan monitorozza, figyelemmel kísérje, és ha gyanús körülményeket észlel, akkor a megtévedt embereket kiemelve a rendszerből és velük szemben példás szigorral járjon el, elrettentve a többi potenciális elkövetőt. Ebben a logikában kevés helye volt az oktatásnak, mivel

a rendszer nem hisz az emberi természet alakíthatóságában. Így az oktatás is inkább az elrettentést szolgálja a megtörtént esetek bemutatásával, hátha ez hatással lesz az elkövetőkre. A büntetőjogon alapuló megközelítés további jelentős korlátját jelentették a jogi személyekkel kapcsolatos eljárási nehézségek. Miközben a globalizáció térnyerésével az elmúlt évtizedekben egyre komplexebb vállalati struktúrák épültek ki, és a korrupciót is egyre inkább a vállalatok érdekében, a vállalatok forrásait felhasználva követik el, velük szemben korlátozottak a büntetőjogi eszközök. Bár a vállalatok elleni büntetőjogi fellépés keretei Magyarországon is megeremtődtek, ezek még csak korlátozottan vonatkoznak a vállalati működés átalakítására, valamint a korrupció megelőzésére.

Nemzetközi szinten a korrupció elleni fellépés területén az Amerikai Egyesült Államok 1977-ben elfogadott külföldi korrupciós gyakorlatokról szóló törvénye (Foreign Corrupt Practices Act – FCPA), az Egyesült Királyság 2010-ben elfogadott vesztegetés elleni törvénye (UK Bribery Act 2010), valamint Franciaország 2016-ban elfogadott, a gazdasági élet modernizálásáról szóló törvénye (Loi Sapin II) emelhető ki. Magyarországon erre vonatkozóan lásd a jogi személlyel szemben alkalmazható büntetőjogi intézkedésekről szóló 2001. évi CIV. törvényt, illetve különösen a törvény 2025-ös novelláját.

Az integritás fogalmának rugalmasságát az adja, hogy egyaránt értelmezhető egyéni, szervezeti, ágazati, nemzeti és nemzetközi szinten. Tehát a módszertanuk köszönhetően olyan új távlatok nyílnak a korrupció elleni fellépés területén, amelyeket korábban kizárólag büntetőjogi eszközökkel nehéz vagy lehetetlen lett volna kezelni. Így például egy egészségügyi vesztegetés (például „hálapénz” adása) alapján az elkövetőre nem csak a büntetőeljárás szabályait kell alkalmazni, de az érintett szervezet saját maga döntheti el, hogy munkáltatóként a törvénytől szigorúbb szabályokat alkalmaz-e az előnyök (például ajándékok) elfogadásával kapcsolatban. Az ajándékozással az egészségügyi ágazatban speciális szabályok vonatkoznak, míg a legfontosabb előírásokat nemzeti szinten a jogalkotó határozza meg. Ugyanakkor, ha az ügynek van kapcsolódása az Amerikai Egyesült Államokhoz (például mert a vesztegetést amerikai dollárban nyújtották vagy a gazdasági társaság anyavállalata amerikai tulajdonban áll), úgy a szervezettel szemben – az FCPA extraterritoriális hatálya miatt – az Amerikai Egyesült Államok jogszabályának alkalmazási lehetősége is megnyílik.

Az integritás másik előnye, hogy eszközei és módszerei alapján jól illeszthető a már bevett és széles körben alkalmazott vállalatirányítási gyakorlatokhoz. Vagyis pont azon a területen nyújt kiemelkedő előnyöket, amelyek a korrupció vonatkozásában fokozott kockázatnak vannak kitéve. Vállalati oldalról megfigyelhetőek az integritás horizontális és vertikális kapcsolódásai is. Az integritás elvei alapján kialakított rendszerek egységes működési elveket követnek mind a (gyakran

külföldi tulajdonú) anyavállalat, mind a leányvállalatok esetében. Az integritás elveit ezen túl – elsősorban etikai kódexbe és szerződéses rendelkezésekbe foglalva – a vállalat beszállítói vonatkozásában is érvényesíthetőek, így egy-egy rendszer az azt bevezető szervezet keretein túlmutató hatással lehet környezetére.

Az integritás elemei irányítási rendszerbe szerveződnek. Vagyis az eszközök, folyamatok és struktúrák (OECD, 2009) egymással összehangoltan, központi irányítás alatt működnek és fejtik ki tevékenységüket. Ennek alapját a tervezésre (P), a végrehajtásra (D), az ellenőrzésre (C), valamint a javításra (A) alapuló PDCA-ciklus adja. A PDCA-ciklus lényege, hogy a folyamatok következményeként visszacsatolást nyújt, és ennek eredményeként tervszerűen biztosítja a folyamatban rejlő hibák és hiányosságok kijavítását, illetve új információk alapján – amennyiben szükséges – a folyamat javítását.

Az integritásirányítási rendszer egyik legfontosabb eleme a kockázatkezelés, amely a szervezeten belül működő integrált kockázatkezelési rendszer része. Az integrált kockázatkezelés a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 2. § 12. pontja szerint olyan folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.

Bár a hivatkozott fogalom a folyamatok kockázatait nevesíti, a korrupció elleni fellépés ezen kívül több fajta kockázatelemzést is ismer:

- 1) Leendő munkatársak átvilágítása (due diligence): ennek célja, hogy a felvételi eljárás során azonosíthatóak legyenek a leendő munkatársak személyében rejlő kockázatok. Ennek speciális formái az erkölcsi bizonyítvány bemutatása, a nemzetbiztonsági vizsgálat, illetve a rendvédelmi szervek esetén a kifogástalan életvitel ellenőrzés.
- 2) Leendő szerződéses partnerek átvilágítása (due diligence): ez a gazdasági életben gyakran alkalmazott megoldás a leendő szerződéses partnerek jogi és gazdasági kockázatainak megismerését célozza. Ez kiegészülhet még a korrupciós jellegű átvilágítással is, amelynek célja annak feltárása, hogy a szerződéses partner (vagy annak vezető állású munkavállalója) érintett volt-e korrupció gyanús ügyben vagy más bűncselekményben.
- 3) Munkaköri kockázatelemzés: a szervezet munkaköreinek korrupciós kockázati szempontú vizsgálata annak érdekében, hogy azonosíthatóak legyenek azok a munkakörök, amelyek esetében a korrupciós kitettség nagyobb, illetve kisebb.

Témánk szempontjából ez utóbbinak van jelentősége, így a következő fejezetben erre térünk ki részletesebben.

Munkakörök (és álláshelyek) korrupciós kockázatelemzése

A munkakör leegyszerűsítve azon feladatok összefoglalása, melyet a munkavállalónak a munkaviszony keretében el kell látnia, illetve amelyek ellátásáért felelősséggel tartozik. A munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény nem határozza meg pontosan, mit kell érteni a munkakör alatt, ugyanakkor az egyik legfontosabb alkotóeleme a munkajogviszonynak. Ez abból is következi, hogy a törvény 45. § (1) bekezdés b) pontja a munkaszerződés kötelező elemeként nevesíti a munkabér mellett. A munkakör a munkavégzés szempontjából kulcsfontosságú, hiszen ez határozza meg többek között, hogy a munkavállaló milyen magatartást tanúsíthat [8. § (2) bekezdés], a munkáltató milyen foglalkozást korlátozó feltételt írhat elő számára [11. § (4) bekezdés], a munkavégzés helyét [45. § (3) bekezdés], illetve a munkavégzéshez kapcsolódó alkalmassági követelményeket [51. § (1) bekezdés].

Az álláshely vagy státusz fogalma elsősorban a közszférához kapcsolódik. Bár a jogszabály az álláshely esetében sem határozza meg annak tartalmát, a legfontosabb tartalmi elemei azonosíthatóak. Ilyen, hogy az álláshely központilag rendszeresített, hozzá jogszabály vagy belső szabályzat létszám- és illetményfedezetet biztosít. Az álláshely tehát elsősorban szervezeti-gazdálkodási kategória, amelyhez kapcsolódóan a konkrét, ellátandó feladatokat a munkakör(i) leírás) határozza meg. Az álláshely és a munkakör egyaránt lehet betöltött vagy betöltetlen, így annak létét nem a betöltő személye határozza meg. E fenti különbségek rögzítése mellett e tanulmány keretei között a munkakör és az álláshely fogalmát azonos értelemben, egymás szinonimájaként használok.

A munkakörökhöz kapcsolódó értékelés (Hay Group, 2016), illetve kockázatelemzés egyáltalán nem új keletű, hasonlóval találkozhatunk a munkajogban is, amikor a munkáltató a munkavállalót foglalkozás-egészségügyi vizsgálatra küldi el annak megállapítása érdekében, hogy a munkakörhöz kapcsolódó feladatok foglalkozás-egészségügyi kockázatai az adott munkavállalót alkalmassá teszi-e a munkakör betöltésére. Ehhez azonban előzetesen fel kell mérni, hogy az adott munkakörben vannak-e olyan körülmények, amelyek károsan hathatnak a munkavállaló egészségére. Például fennáll-e magas hőnek való kitettség? Sugárzásveszély? Szükséges-e nagyobb súlyt emelni a munkakör ellátásával összefüggésben? Ezen adatok alapján az orvos a munkavállalóra vonatkozóan

megállapítja, hogy alkalmas vagy nem alkalmas az adott munkakör betöltésére, esetleg a kockázatok csökkentése érdekében receptet vagy szemüveget ír fel.

Ehhez hasonlóan a munkaköri kockázatelemzés célja annak vizsgálata, hogy a munkakörhöz kapcsolódón vannak-e olyan körülmények, amelyek megnövelik a korrupciós cselekmények bekövetkezésének az esélyét? (*Állami Számvevőszék – Belügyminisztérium, 2015*) Például a munkavállaló munkakörébe tartozik-e hatósági ellenőrzések lefolytatása? Rendelkezik-e egy-egy ügy kapcsán diszkrecionális jogkörrel? Vagy közreműködik-e közbeszerzési eljárás lefolytatásában? A különbség csak annyi, hogy a munkaköri kockázatelemzés szempontjából szinte teljesen irreleváns, hogy ki tölti be az adott munkakört, a korrupciós kockázat nagyságát az adott feladatkörök összessége adja.

A munkakör betöltőjének személyiségjegyei – például a szabálytisztélet, a precizitás, vagy éppen az alkohol- vagy drogfüggőség, esetleg a túlságosan magas kockázatvállaló attitűd – természetesen hatással lehetnek a korrupció bekövetkezésére, ugyanakkor az érintett várható döntésének pontos meghatározása meglehetősen bizonytalan és komoly személyiségi jogi aggályokat is felvet (lásd erről részletesen: Maléth-Szabó, 2018).

Ha a munkaköri kockázatok azonosíthatóak és számszerűsíthetőek, illetve mérhetőek, akkor lehetővé válik a munkakörök korrupciós kockázatok szerinti felmérése, illetve ez alapján a korrupciós kockázatok mértékének meghatározása. Ez a felismerés fordította a kutatók figyelmét a munkakörök korrupciós kockázatainak vizsgálata felé, illetve indukált az elmúlt évtizedben néhány erre vonatkozó, egyre szélesebb körű kutatást (*Állami Számvevőszék – Nemzeti Védelmi Szolgálat, 2015*; Klotz, 2017a; Benkő et al., 2018; Klotz, 2018; Klotz, 2019).

A munkakörök korrupciós kockázatainak elemzésében rejlő elméleti és gyakorlati lehetőségek felkeltették a Kormány figyelmét is, és az elmúlt évtizedben több lépésben született döntés a munkakörök és álláshelyek korrupciós kockázatainak vizsgálatáról.

A 2024–2025 közötti időszakra szóló középtávú Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia, valamint az annak végrehajtására vonatkozó intézkedési terv elfogadásáról szóló 1025/2024. (II. 14.) Korm. határozat alapján a 2024 során elvégzett kockázatelemzés az eddigi legnagyobb szabású volt és több mint 69 000 állás-hely bevonásával készült el (Szabó, 2025). E felmérés újdonsága, hogy a rendelkezésre álló adatok feldolgozásához és elemzéséhez elektronikus rendszer is készült, amely nem csak az adatok elemzését és tisztítását teszi lehetővé, de mélyebb összefüggések feltárását is. A 2025 során a Belügyminisztériumban kifejlesztett Korrupciós kockázat Azonosító Rendszer – Monitoring, Analitika, Prevenció szavak kezdőbetűiből KAR-MAP-nak nevezett informatikai rendszer nevében is előre mutatja a későbbi felhasználás területeit, illetve utal a rendszer

támogató jellegére. A KAR-MAP rendszer többirányú továbblépésre is lehetőséget nyújt az alábbiak szerint:

- 1) Közzszolgálati állásportállal való integráció: A <https://kozszolgallas.ksz.gov.hu/> honlapon elérhető közzszolgálati állásportál biztosítja a közzszolgálati álláshirdetések megjelenítését. Tekintettel arra, hogy a munkakörök és a munkaköri kockázatok összekapcsolása az álláshely azonosítására révén biztosítható, a pozíció korrupciós kockázati kitettségére vonatkozó adat megjelenítése a közzszolgálati állásportálon megoldható. Ehhez értelemszerűen kisebb informatikai fejlesztés szükséges. A portálon való megjelenítés kötelezettsége egy másik előnyt is magával hozhat, nevezetesen a munkaköri korrupciós kockázatok felülvizsgálatának szükségességét. Ha ugyanis az álláshirdetés publikálásának előzetes feltétele a munkaköri kockázatelemzés felülvizsgálata, akkor ezzel biztosítható, hogy ez legalább az álláshely betöltése előtt biztosan megtörténjék. A munkáltatóknak általában ugyanis sürgős az üres álláshelyek betöltése és az álláshelyhez kapcsolódó álláshirdetések minél előbbi megjelentetése. Ugyanakkor ez a rendszer azt feltételezi, hogy a kinevezés elsősorban a közzszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény 45. § (1) bekezdése szerinti pályázati eljárás alapján történjék és ne az szervezeti integritás szempontjából aggályokat felvető „meghívásos” eljárás keretében. A leendő közzszolgálati tisztviselők szempontjából az álláshelyre történő jelentkezés során a munkaköri kockázatok ismerete releváns információt jelent. Egyrészt abból a szempontból, hogy az álláshely betöltése során minden információ hasznos lehet, másrészt a korrupciós kockázat ismeretében, azzal arányosan rendelődhetnek a munkakörhöz azok – a későbbiekben bemutatandó – plusz kontrollok, amelyek a korrupciós kitettséget csökkenthetik. A leendő közzszolgálati tisztviselők így már jelentkezésük pillanatában tudatosabbá válhatnak a korrupciós kockázatok kezelése tekintetében, illetve képesek lehetnek elválasztani a személyükben rejlő kockázatokat és a munkaköri kockázatokat a plusz kontrollok alkalmazása során.
- 2) Integrálása a közzszolgálati továbbképzési rendszerrel: A kockázatok azonosításából, elemzéséből és értékeléséből értelemszerűen a kockázatok csökkentése következik. Vagyis a kockázatosabb munkaköröket betöltő munkatársakat egyrészt érzékenyíteni kell a korrupció jelentette kockázatokra, másrészt képezni kell őket arra, hogy ezeket a kockázatokat hogyan tudják felismerni és kezelni. A Nemzeti Közzszolgálati Egyetem több mint egy évtizedre visszanyúló tapasztalatokkal rendelkezik a korrupciós kockázatok felmérése és oktatása területén. A közzszolgálati továbbképzési rendszer és a KAR-MAP rendszer összehangolása lehetővé teszi azon

képzések meghatározását, amelyet az adott kockázatos munkakör betöltőjének mindenképpen el kell végeznie. Ugyancsak a kockázatok csökkentését szolgálja a munkakör betöltését követően az új munkatárs mellé rendelt, annak kezdeti közszolgálati pályáját segítő és támogató mentor is.

- 3) Integrálása az integritásirányítási rendszerbe: A korábban bemutatottak alapján az integritásirányítás rendszerként működik, vagyis az egyes elemek összehangolva, egymásra hatva és egymást kölcsönösen erősítve fejtik ki hatásukat. A munkakörök korrupciós kockázatelemzését egyrészt szükséges beépíteni az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszerébe, meghatározva az elkészítésért felelőst, valamint a közreműködőket, továbbá biztosítani kell, hogy a munkaköri korrupciós kockázati értékek (a KARMAP rendszer terminológiája szerint: korrupciós kitettségi főszám – KKF; [Temesi & Kocsis, 2026 A](#)) megfelelő módon alakítsák a meglévő szervezeti antikorrupciós kontrollokat. A rendszerintegráció kapcsán ugyanakkor problémaként jelentkezhethet, hogy a munkaköri kockázatelemzésbe ugyancsak bevont rendvédelmi szervek esetében hogyan biztosítható a rendszer integrációja? E szervezetek ugyanis – a nemzetbiztonsági szolgálatokkal együtt – az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet 1. § alapján nem tartoznak a kormányrendelet hatálya alá. Az integráció ugyanakkor e szervek esetében sem ütközhet lényeges nehézségbe, hiszen valamennyi rendvédelmi szerv és nemzetbiztonsági szolgálat költségvetési szervnek minősül, és így a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet előírásai rájuk is vonatkoznak. E helyen elsősorban a korábban bemutatott, szervezeti szinten integrált kockázatkezelési rendszerre szükséges felhívni a figyelmet, amely nemcsak lehetővé teszi, hanem elő is írja a kockázatkezelések teljeskörűségét, valamint egységes módszertan és eljárások alapján történő végrehajtását. A belső kontrollrendszer másik, témánk szempontjából különösen releváns eleme a kontroll környezet, amelyben a hivatkozott Korm. rendelet 6. § (1) bekezdése szerint
- a) világos a szervezeti struktúra, a folyamatok átláthatóak,
 - b) egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok,
 - c) meghatározottak, ismertek és elfogadottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén,
 - d) átlátható a humánerőforrás-kezelés,
 - e) biztosított a szervezeti célok és értékek irányában való elkötelezettség fejlesztése és elősegítése.

Ezen túl a hivatkozott Korm. rendelet 8. § (1) bekezdése szerint a költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez, és erősítik a szervezet integritását. Vagyis valamennyi költségvetési szerv vezetője – ideértve a rendvédelmi szervek és a nemzetbiztonsági szolgálatok vezetőit is – köteles folyamatosan erősíteni a szervezet integritását függetlenül attól, hogy az annak részleteit szabályozó kormányrendelet hatálya vonatkozik-e rá. Sőt ennek megtörténtéről és az elvégzett konkrét lépésekről minden évben vezetői nyilatkozat keretében, büntetőjogi felelőssége tudatában kell számot adnia a Korm. rendelet 1. számú melléklete szerint.² A kifejtettek alapján tehát a rendvédelmi szervek és a nemzetbiztonsági szolgálatok esetében sincs elvi akadály annak, hogy a szervezeti integritást erősítő lépésként e szervek elvégezzék a munkaköri korrupciós kockázatok elemzését, és ez alapján a szervezetük integritását erősítő intézkedéseket foganasítsanak. Sőt a jogszabályi rendelkezések alapján ez e szervek vezetői számára előírt kötelezettség, amelyről – még ha a konkrét elvégzendő feladatokat jogszabály nem is határozza meg – vezetőként büntetőjogi felelősségük keretében évente számot kell adniuk.

A fentiek alapján a következő fejezetben azt vizsgálom meg, hogy a munkaköri korrupciós kockázatelemzés hogyan integrálható az integritásirányítási rendszer (illetve a belső kontrollrendszer) keretei közé.

A munkaköri korrupciós kockázatelemzés integrálása az államigazgatási szervek folyamataiba

A munkaköri korrupciós kockázatelemzési folyamatok fejlesztése

A korrupció elleni kormányhatározatok alapján elvégzett munkaköri korrupciós kockázatelemzések egyre szélesebb szervezeti kört fedtek le, miközben az alkalmazott módszertan is folyamatosan fejlődött és a KAR-MAP rendszer által biztosított informatikai támogatással számos továbbfejlesztési lehetőség is megnyílik (Temesi & Kocsis, 2026b).

2 Az évente kötelezően aláírandó vezetői nyilatkozat jogszabály által meghatározott szövege szerint „*az általam vezetett költségvetési szervnél gondoskodtam [...] 2. olyan szervezeti kultúra kialakításáról, amely biztosítja az elkötelezettséget a szervezeti célok és értékek iránt, valamint alkalmas az integritás érvényesítésének biztosítására*” [1. számú melléklet a 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelethez].

A munkaköri korrupció kockázatelemzése során begyűjtött adatok hátránya, hogy az idő múlásával, valamint a szervezetek átalakulásával folyamatosan avulnak. Ami korábban megbízható és releváns kockázati értéknek számított, az egy-két év elteltével már nem biztos, hogy az, és öt-tíz éves távlatban szinte biztos, hogy nem az. Ebből következően biztosítani kell az adatbázis folyamatos naprakészen tartását annak érdekében, hogy az a valós kockázatokat tükrözzön és a nem megbízható adatok ne okozzák a rendszerre épülő folyamatokban a szervezeti erőforrások pazarlását, illetve a szervezetekben ne keletkezzenek nem kívánatos biztonsági rések. Az adatok folyamatos aktualizálását alapvetően három szinten szükséges biztosítani.

1. Évente elvégzett rendszeres frissítések

A rendszeres frissítések lehetővé teszik a folyamatos naprakészen tartást és erősítik a rendszer megbízhatóságába vetett bizalmat. Tekintettel arra, hogy nagy mennyiségű adatról van szó, szervezeti egységenként ki kell jelölni azokat a munkatársakat, akik a munkaköri korrupciós kockázatok frissítéséért és naprakészen tartásáért felelősek. Mivel a kérdőív kitöltése igényli a tényleges munkafolyamatok ismeretét, olyan szakembereket kell kijelölni a feladatra, akik ténylegesen tisztában vannak az adott munkakör sajátosságaival, az ellátandó feladatok jellegével. Megítélésem szerint célszerű a feladat ellátása során párban dolgozni: a szakmai feladatokat ismerő szakember mellé olyan HR-es munkatársat beosztani, aki ismeri az adatok rögzítését szolgáló informatikai rendszert, képes megítélni az adott kérdés jellegét és súlyát, valamint a feladatok többszöri elvégzése révén kellő rutinnal és tapasztalattal is szert tett a témában. Értelemszerűen a HR-es szakemberek megfelelő szakmai és informatikai felkészítése elengedhetetlen a megfelelő minőségű adatok kinyeréséhez.

Főszabály szerint az adatok éves frissítése elegendőnek látszik az adatbázis naprakészen tartásához. Amennyiben a munkaköri korrupciós kockázatok felmérésének elvégzését más, évente ismétlődő feladathoz kötik (például az éves teljesítményértékelés elvégzéséhez, illetve lezárásához), akkor ezáltal biztosítható, hogy azt a munkatársak biztosan el is fogják majd végezni anélkül, hogy erre folyamatosan ösztökélni kellene őket.

Az éves frissítés időpontját célszerű olyan időszakra ütemezni, amikor már lezajlottak a közigazgatásban évente jellemző kisebb-nagyobb szervezeti átalakítások. Mivel sok szervezeti változás jellemzően az új évvel, január 1. napjával lép hatályba, a munkaköri korrupciós kockázatok felülvizsgálatát célszerű erre az időszakra ütemezni egy pontosan meghatározott időszávon (például a szervezeti változásokat követő 15 napon) belül.

Bár a munkakörönként mintegy húsz kérdés megválaszolása jelentős munkaterhet is jelenthet, ezt módszertani és informatikai oldalról egyaránt célszerű megtámogatni úgy, hogy a folyamat könnyen kezelhető és gyorsan kivitelezhető legyen. Módszertani szempontból nagy könnyebbséget jelent, hogy a közigazgatásban a munkakörök nagy része igen hasonló: a központi közigazgatásban leginkább a jogszabályalkotással és a jogszabályok véleményezésével foglalkozó munkakör a jellemző, míg a területi közigazgatásban inkább az ügyintézők és a hatósági döntések előkészítését végző munkakörök fordulnak elő nagy számban. A hasonló munkakörök alkotott munkakör-családok kialakításával az adatfelvétel felgyorsítható, és az értékelés során csak azokra a különbségekre kell figyelni, amelyek az adott munkakör sajátosságai.

A legcélszerűbb megoldás e területen az, ha a munkaköri korrupciós kockázatok felmérése során a kitöltők a legutóbbi adatok felméréséből indulnak ki, és abban vezetik át a legutóbbi felmérés óta történt esetleges változásokat. Így egy kormányablakban dolgozó mintegy 30–40 ügyintézői munkakör kockázatelemzése is viszonylag hamar végrehajtható.

A kockázatok felmérése során általános tendencia, hogy az érintettek hajlamosak kisebbnek feltüntetni a rájuk vonatkozó kockázatokat, és az így létrehozott adatbázisok a kockázatokat „alulmérik”. Különösen igaz ez a megállapítás arra az esetre, ha a felmérés során az érintettek tisztában vannak az előzetesen megállapított kockázati értékhatárokkal, és ebből eredően a kockázati értékek felvétele során következetesen próbálják a határértékek alatt meghatározni a kockázatokat. Ennek ellensúlyozására jó megoldás lehet, ha a rendszer következetesen „szintet ugrik”, azaz a megadott értékek helyett eggyel nagyobb értéket számol. Ez a módszertani megoldás egyrészt ellensúlyozza a kitöltéskor jelentkező bemutatott pszichés tényezőket, másrészt nagyobb kockázatokkal számol és így markánsabbá is teszi a korrupciós kockázati tényezőket.

Az adatok megbízhatóságának kulcsa a pontos és megbízható módszertan, valamint a következetes alkalmazás. Ennek érdekében el kell készíteni a munkaköri korrupciós kockázatok felmérését támogató módszertani kiadványt, amelyben szemléletes és gyakorlati példákkal kell bemutatni a rendszer működését, illetve az informatikai rendszer használatát. A folyamathoz előzetesen ki kell jelölni a közreműködőket mind szakmai, mind HR oldalon, és pontosan, határidőben kell őket tájékoztatni a tőlük elvárt feladatokról és határidőkről. Ha erre van erőforrás, akkor a munka hatékonyságán (és eredményességén) sokat lendít, ha azt a munkáltató részben vagy teljesen, a teljesítménnyel arányosan kész anyagilag is kompenzálni. A közreműködők ennek

kapcsán várhatóan pozitívan állnak majd az elvégzendő feladathoz és nem csak azt érzékelik, hogy egy újabb adminisztratív feladatot rótt rájuk a munkáltató.

A folyamat koordinációjával célszerű egy központi szervezeti egységet megbízni, amely az adatfelvétel előkészítését, a módszertani útmutató felülvizsgálatát, valamint a felvétel során a személyes, telefonos és online támogatói tevékenységet ellátja. Ez biztosíthatja egyrészt a módszertan egységes kezelését, másrészt a felmerülő aggályok, hibák és hiányosságok elemzését és javítását, a PDCA-logika alapján a rendszer folyamatos továbbfejlesztését. A központi támogatás megléte azt az érzetet erősíti a közreműködő szakemberekben és HR-es munkatársakban, hogy nincsenek magukra hagyva és mindig van kihez fordulniuk, aki kész a problémáikra rövid úton megoldást találni.

Az adatok rögzítése, illetve az adatok megbízhatósága kapcsán fontos szempont a validálás. Vagyis az a folyamat, amely során az adatokat rögzítő személytől független, de a munkakörökre valós rálátással bíró személy (vezető) az adatok helyességét jóváhagyja. A validálás célja kettős: a „több szem többet lát” elve alapján lehetővé teszi az esetleges inkonzisztenciák és hibák kiszűrését, valamint az adatok felvevőit is nagyobb gondosságra, pontosságra ösztönözi az a tudat, hogy az adatokat egy vezető át fogja nézni.

A validálással kapcsolatban felmerül még egy kérdés, ez pedig a munkakört betöltő munkatárs bevonása a munkaköri kockázatelemzés folyamatába. Értelemszerűen nem azon a szinten, hogy a kérdőívet saját magára vonatkozóan ő maga töltse ki, hiszen ebben az esetben fokozottan jelentkezne a kockázatok csökkentésére vonatkozó szándék. Ugyanakkor a betöltött munkakörre vonatkozó kockázati adatok megismerése egyrészt bevonja a kockázatértékelési folyamatba az érintett munkatársat, másrészt lehetővé teszi, hogy a pontatlanságokra a saját tapasztalatai alapján felhívja a kitöltők figyelmét. A munkaköri kockázatértékelési rendszerbe így egy újabb biztonsági kontroll építhető be, növelve annak megbízhatóságát.

Az éves kockázatelemzés elvégzését célszerű szervezeti és központi szintű kommunikációval is megtámogatni. A munkatársaknak szóló belső kommunikáció célja a figyelem felhívása (awareness) a korrupció elleni szervezeti kontrollok működésére. Fontos szempont lehet a munkatársak felé annak tudatosítása, hogy nem az ő személyükben rejlő korrupciós kockázatok felmérése a cél, hanem ettől teljesen függetlenül a munkakörökhöz kapcsolódó korrupció kockázatok vizsgálata.

Mind a felmérés szervezeti szintű koordinációját, mind annak kommunikációját célszerű a szervezet integritás-tanácsadójára bízni annak érdekében, hogy a folyamatok egy kézben fussanak össze. Ha a szervezet nem

rendelkezik integritás-tanácsadóval, akkor helyette a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 6. § (6) bekezdése szerinti belső kontroll felelőst célszerű e feladatokkal megbízni. Ennek különösen az az indoka, hogy a kormányrendelet hivatkozott rendelkezése szerint ő végzi a költségvetési szervek belső kontrollrendszerének koordinálását, ezen belül is az integrált kockázatkezelési rendszerhez kapcsolódó feladatok ellátását.

2. Szervezeti átalakulásokhoz kapcsolódó frissítések

A szervezeti átalakulások a közigazgatási szervek esetében is megszokott jelenségeknek tekinthetők, amelyek kisebb-nagyobb mértékben érinthetik a munkaköröket is. Ebből adódóan szükséges annak biztosítása, hogy a szervezeti átalakulásokat követően megtörténjék a munkakörök korrupciós kockázatainak felülvizsgálata, hiszen a szervezeti változások mögött jellemzően mindig valamilyen feladat- és hatásköri változás is áll. Ennek elvégzése értelemszerűen kevesebb erőforrást igényel, mint a munkaköri korrupciós kockázatok éves rendszerességgel történő felülvizsgálata, ugyanakkor az ahhoz kialakított struktúrák és folyamatok – a szükséges változtatásokkal – természetesen működtethetők a szervezeti átalakulásokkal kapcsolatban is.

3. Új munkatársak felvételéhez kapcsolódó frissítések

Az új munkatársak belépése a szervezethez jellemzően együtt jár a munkaköri feladatok átstrukturálásával. Előfordulhat ugyanis, hogy a belépő új munkatárs valamilyen ellátandó feladat kapcsán jelentős tapasztalatokkal rendelkezik, vagy éppen még kevésbé tapasztalt. Ebben az esetben lehetőség kínálkozik a munkatársak között az ellátandó feladatok átrendezésére, valamint ebből következően a munkaköri kockázatelemzés felülvizsgálatára. Ha a megüresedő álláshelyhez kapcsolódóan változik a munkakör, akkor szükséges lehet az ehhez kapcsolódó – ugyancsak változó – munkaköri kockázatelemzés felülvizsgálata is. Bármi is legyen a változások oka, a cél az, hogy a munkaköri korrupciós kockázatelemzés mindig a tényleges helyzetet tükrözze. Ha az ellátandó feladatokban változás következik be, akkor az alapján rövid határidőn belül a munkaköri korrupciós kockázatelemzést is felül kell vizsgálni.

A munkakörhöz kapcsolódó feladatok és a munkaköri korrupciós kockázatelemzés felülvizsgálata kéz a kézben járnak, egymást kölcsönösen feltételező folyamatok. A Miniszterelnöki Kormányiroda szervezeti egységeként működő Kormányzati Személyügyi Központ elsősorban az álláshelyek nyilvántartását

és betöltésük nyomon követését végzi (Kormányzati Személyügyi Központ, 2025) ugyanakkor arra vonatkozóan nincsen megbízható információ, hogy a kormányzati szervek előre tervezetten, rendszeres időközönként felülvizsgálják-e az álláshelyeket, valamint a munkaköröket. Álláspontom szerint ezek előre tervezett időszakonként történő elvégzése – az időközben bekövetkező jogszabályi és belső szabályozási változások nyomon követésén túl – jelentősen megnövelheti a kormányzati személyügyi kapacitásokat, hiszen az egyes közigazgatási feladatok intenzitása az évek folyamán jelentősen változhat, módosulhat. E feladat összekapcsolása a tervezetten elvégzendő munkaköri kockázatelemzésekkel kölcsönösen előnyös lehet mind a belső kontrollrendszer és integrált kockázatkezelési rendszer működtetése, mind a munkaköri korrupciós kockázatok felülvizsgálata szempontjából.

A rendszer adatainak validálása

A munkaköri kockázatkezelési rendszer módszertana úgy került kialakításra, hogy abban a tudomány és a gyakorlat alapján korrupciós szempontból kockázatosnak tekinthető tevékenységek vizsgálata került a középpontba. Ugyanakkor annak biztosítása érdekében, hogy a kockázatértékelés módszertana minél inkább megfeleltethető legyen a valóságban is előforduló korrupciós gyakorlatoknak és más kapcsolódó bűncselekményeknek, szükséges a gyakorlati, már jogerősen elbírált korrupciós esetek elemzése és ezek alapján – szükség szerint – a módszertan folyamatos pontosítása, fejlesztése, összhangban a PDCA korábban hivatkozott logikájával.

A validálás során azonban különös figyelmet kell fordítani arra, hogy a gyakorlati ismeretek birtokában a módszertan felülvizsgálata ne vezessen tévútra. Vannak ugyanis olyan korrupciós bűncselekmények (ilyen lehet például a megbízhatósági vizsgálatok eredményeként bíróság elé állítás keretében elbírált esetek köre), amelyek egyszerű megítélésűek és tömegesen fordulnak elő. Más ügyek azonban jóval komplexebbek és hosszú évekig tartó bírósági eljárás során kerülhet csak sor a jogerős ítélet meghozatalára (ilyen például a már korábban hivatkozott, 54 vádlottat és 25 jogi személyt felvonultató pénzügyminisztériumi vesztegetés esete). Fontos, hogy a módszertan validálása során a lehetséges elkövetési magatartások széles köre vizsgálat alá kerüljön és a felmerülő kockázati tényezők – szükség esetén – beépítésre kerüljenek a módszertanba.

A validálás abból a szempontból is kiemelt fontosságú, hogy a korrupciós bűncselekmények elkövetési magatartásainak változásával lehetővé teszi az újonnan megjelenő elkövetési magatartások beépítését. Ezen túl azt is lehetővé teszi, hogy a korrupciós kontrollok tesztelése elvégezhető legyen, vagyis

megvizsgálhatóak az esetek abból a nézőpontból is, hogy vajon a korrupciós bűncselekmény megvalósulhatott volna-e abban az esetben, ha a korrupció elleni kontrollok már működtek volna a szervezetnél.

A munkaköri kockázatelemzés jogszabályi hátterének megteremtése

Amennyiben tehát a munkaköri korrupciós kockázatok felméréséből származó előnyöket a kormányzat hosszú távon szeretné biztosítani magának, úgy indokolt lehet ennek kimondása és jogszabályi kereteinek megteremtése. Tekintettel arra, hogy a munkaköri korrupciós kockázatok elemzése során személyes adatok kezelésére főszabály szerint nem kerül sor, az érintettek érdekei vagy alapvető jogai és szabadságai sérelmével [GDPR³ 6. cikk (1) bekezdés f) pont] nem kell számolni. E megállapítás alól kivételt jelenthetnek a módszertani támogatást nyújtó kormánytisztviselők személyes adatai (név, beosztás, e-mail cím, telefonszám), azonban tekintettel arra, hogy ezek a hivatali feladatok ellátásához kapcsolódó személyes adatok, az információszabadságról és az információs önrendelkezési jogról szóló 2011. évi CXII. törvény 26. § (2) bekezdése alapján közérdekből nyilvános személyes adatoknak minősülnek, illetve főszabály szerint csak a közigazgatási szervek munkatársai számára, feladatkörükkel összefüggésben lesznek megismerhetőek.

Mivel a kifejtettek alapján személyes adatok kezelését így nem kell törvényi szinten szabályozni, illetve a jogszabály hatálya az államigazgatási szervekre terjed ki, a szükséges rendelkezéseket célszerű a törvéynél alacsonyabb szintű jogszabályban, kormányrendeletben rögzíteni.

A kormányrendelet tervezett szervi hatályának pontos meghatározása során több kérdés is felmerülhet. A kormányrendelet hatályát mindenképpen összhangba kell hozni az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet szervi hatályával, vagyis azt ki kell terjeszteni az államigazgatási szervekre. A fentiekben bemutatottak alapján álláspontom szerint a kormányrendelet hatályát a rendvédelmi szervekre és a nemzetbiztonsági szolgálatokra is célszerű kiterjeszteni. E mellett szól az eddigi, több munkaköri adatfelvételre kiterjedő, előremutató szervezeti gyakorlat, valamint az a tény, hogy a munkaköri kockázatfelmérés rendszeres elkészítése önmagában nem jelenti az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet hatályának kiterjesztését. További indok lehet a felmérés

3 Az Európai Parlament és a Tanács 2016. április 27-i (EU) 2016/679 rendelete a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK irányelv hatályon kívül helyezéséről (általános adatvédelmi rendelet).

évenkénti elvégzése mellett, hogy e szervek munkaköri kockázatai – a korábbi felmérések eredményei alapján – magasabbak, mint a közigazgatási szerveké, így e kockázatok kezelése is jól megalapozott adatokra kell, hogy épüljön. Számos érv szólhat a mellett, hogy a munkaköri korrupciós kockázatelemzések elvégzése kötelező legyen az önkormányzatok, illetve a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet hatálya alá tartozó állami tulajdonú gazdasági társaságokra is. Előző esetben a szabályozás eszközéül szolgáló kormányrendelet helyett az önkormányzatok számára feladatokat előíró rendelkezéseket törvénybe kell foglalni. Utóbbi esetében a jogszabályi szintű rendelkezések nem szükségesek, hiszen ezt a tulajdonosi jogok gyakorlója e nélkül is előírhatja a köztulajdonban álló gazdasági társaságok vezetése számára. Ha a felmérésbe az állami tulajdonban álló, a 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet hatálya alá tartozó gazdasági társaságok is bevonásra kerülnek, akkor szükségesnek látszik a felmérés módszertanának módosítása annak érdekében, hogy az jobban illeszkedjék a gazdasági társaságok sajátos kockázati viszonyaihoz.

A munkaköri korrupciós kockázatfelmérésben rejlő lehetőségek

Általános megállapítások

Amint azt a korábbiakban bemutattam, a munkaköri korrupciós kockázatok megismerése jól illeszthető mind a belső kontrollrendszer, mind az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszerének működési logikájába. Elősegíti e szervek kockázattudatos működését, hozzájárul a korrupciós kockázatok szervezeten belüli elosztásának jobb megismeréséhez, ezáltal megteremti a kontrollok kockázatokhoz illesztésének lehetőségét, így hatékonyabbá és eredményesebbé téve azokat.

Ezen túl a munkakörök korrupciós kockázatainak ismeretében lehetővé válik az egész szervezetre vonatkozó összesített, illetve átlagos kockázat nagyságának megismerése és összehasonlítása. Az egyes államigazgatási szervek összesített, illetve átlagos korrupciós kockázatainak összehasonlítását az teszi lehetővé, hogy a felmérés egységes módszertan alapján, azonos elvek mentén készül, így az abban szereplő adatok módszertani szempontból összehasonlíthatóak lesznek. Ez kormányzati szinten is lehetővé teszi egyrészt a korrupciós kockázatok megismerését, valamint – ahol átszervezéssel, a feladatok átcsoportosításával a kockázatok csökkentése nem megoldható – erősebb antikorrupciós kontrollok kialakítását. E módszer alkalmazása a szervezeti struktúrához

illeszkedően a szervezetet alkotó egyes szervezeti egységekre lebontott kockázatok feltérképezésére is lehetőséget nyújt. Ez a megközelítés és plusz információ nem csak a szervezet vezetése számára lehet előnyös, de megkönnyíti az egyes külső ellenőrzést végző szervek (így a Nemzeti Védelmi Szolgálat, az Alkotmányvédelmi Hivatal vagy az Állami Számvevőszék) számára ellenőrzési kapacitásaik fókuszálását és hatékonyabb felhasználását.

Kapcsolódás a szervezeti HR folyamatokhoz

Az álláshelyek nyilvántartása alapvetően személyügyi-adminisztratív feladat, és fontos kiinduló pontja lehet a magasabb felkészültséget és tudatosabb tevékenységet igénylő emberierőforrás-gazdálkodásnak. Ahogy azt a korábbiak során kifejtettem, a munkaköri kockázatok rendszeres, éves időközönként történő felülvizsgálatának összekapcsolása az álláshelyek és munkaköri leírások felülvizsgálatával önmagában pozitív változás lehet és rugalmasságot hoz a statikus létszámgazdálkodási folyamatokba. Ez elvezethet a meglévő álláshelyek szükségességének és elosztásának rendszeres felülvizsgálatához, ami önmagában növelheti a hatékonyságot és eredményességet, különösen hosszú távon.

Az egységes szempontok és módszertan alapján elvégzett munkaköri kockázatelemzés azt hozza magával, hogy az egyes szervezetek azonos vagy hasonló munkaköreinek kockázatai is összevethetőek lesznek. Vajon indokolt-e, hogy két különböző kormányhivatal egyforma munkakört betöltő munkatársának lényegesen eltérő legyen a munkaköri kockázati besorolása? Ez akár indokolt is lehet, de mindenképpen szükséges utánajárni az eltérésnek annak érdekében, hogy a hiba vagy tévedés kiküszöbölhető legyen. Ezek a rendszerhez kapcsolódó kontrolling feladatok jelentős segítséget jelenthetnek nemcsak a munkaköri kockázatok elemzése és összehasonlítása során, hanem erősítik a Kormányzati Személyügyi Központhoz tartozó kontrolling funkciókat is. Ha az államigazgatási szervekre, illetve ezen belül a központi, a területi közigazgatásra, illetve a rendvédelmi szervekre is sikerült meghatározni a korrupciós kockázati értékeket (vagy a KAR-MAP definíciója szerint a korrupciós kitettségi főszámot – KKF), úgy azt is vizsgálni lehet, hogy az egyes munkaköri kockázati értékek mennyiben és miért térnek el ezektől. Ha valós a magas érték, akkor ez a munkakörökben található feladatok átcsoportosításával vagy más módon csökkenthető-e?

HR-kontrolling eszközök segítségével nem csak az egyes államigazgatási területekre vonatkozó benchmarkok határozhatóak meg, de a módszer horizontálisan is alkalmazható egy-egy munkakörcsaládra (például főosztályvezető, osztályvezető, jogi szakreferens) vonatkoztatva is.

Ha a korrupciós kockázat csökkentésére a munkakörben található feladatok felülvizsgálatával nincsen mód, akkor e kockázatokhoz olyan kontrollokat kell rendelni, amelyek ellensúlyozzák a korrupciós kitettséget. Ennek első és egyben legfontosabb lépése a munkatársak tudatosítása: mindenkinek tisztában kell lennie azzal, hogy milyen korrupciós kitettségű munkakörben dolgozik, és ehhez képest fokozott figyelemmel kell eljárnia azokon a területeken, amelyeken magasabb a korrupció (és természetesen más visszaélések) kockázata. A tudatosításnak ki kell terjednie a vezetőkre és különösen a felsővezetőkre, mivel az ő esetükben nem csak a munkaköri korrupciós kockázat lehet magasabb, de nagyobb hangsúly helyeződik a példamutatásra és a jogi és közszolgálati etikai szabályok fokozott betartására.

Sajátos helyzet, hogy a Magyar Kormánytisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexének hatálya a kar tagjaira terjed ki, ugyanakkor a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény 3. § (1) bekezdés a) és b) pontjában nevesített politikai szolgálati jogviszonyban és a biztosi szolgálati jogviszonyban állók (így például a miniszterelnök, a miniszterek, a politikai tanácsadók és főtanácsadók, a kabinetfőnök, valamint az államtitkár és a főispán, illetve a kormánybiztos, miniszteri biztos) tekintetében nem érvényesülnek a hivatásetikai szabályok, jóllehet a korrupciós kockázatok az ő esetükben fokozottan jelentkeznek (Sántha & Klotz, 2013). E tekintetben biztosítani kell, hogy – összhangban a belső kontrollrendszerre vonatkozó követelményekkel – a politikai és biztosi szolgálati jogviszonyban állók is rendelkezzenek hatályos és pontos munkaköri leírással, továbbá terjedjen ki rájuk a kormánytisztviselői etikai kódex vagy más, speciális kódex hatálya.

A tudatosításon túlmutatóan a munkaköri kockázatokhoz illeszkedve lehet meghatározni a munkatársak számára előírt korrupció elleni képzések teljesítésére vonatkozó követelményeket. A jelenlegi szabályok alapján a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 9/A. §-a alapján „A kormánytisztviselő, köztisztviselő továbbképzési időszakonként legalább egy, a korrupció-megelőzés témakörét érintő közszolgálati továbbképzést köteles teljesíteni.” Megítélésem szerint a négyéves továbbképzési ciklus során egy, a korrupciómegelőzéssel foglalkozó képzés nem alkalmas arra, hogy a kormánytisztviselőket a témával kapcsolatban érzékenyítse, ismereteiket naprakészen tartsa és felkészítse őket a váratlan helyzetek kezelésére. Ráadásul a továbbképzési kötelezettség a kormánytisztviselőkre vonatkozik, így – a korábban kifejtettek szerint – a potenciálisan magasabb korrupciós kitettséggel rendelkező politikai szolgálati vagy biztosi szolgálati jogviszonyban

állók vonatkozásában semmilyen nevesített továbbképzési kötelezettség nem áll fenn. A korrupciós kockázatok nyelvére lefordítva ez annyit tesz, hogy miközben az e személyi körbe tartozó vezetők esetében a kockázatok jellemzően jóval magasabbak, mint a kormánytisztviselők esetében, a kockázatokat csökkentő lágy kontrollok, így az oktatás és érzékenyítés alkalmazása kapcsán jelentős hiányosságok tapasztalhatók.

A munkaköri korrupciós kockázatok birtokában a kontrollok szintjét a valós kockázatokhoz lehet igazítani azzal, hogy az oktatások gyakoriságát mindenképpen növelni kell. Összehasonlításként a magánszektorban az integritásirányítási rendszerhez hasonló antikorrupciós irányítási rendszert működtető gazdasági társaságok esetében a rendszeres, éves továbbképzési ciklusokban zajlik az ismeretek átadása és az érzékenyítés, miközben a magasabb korrupciós kitettséggel rendelkező felsővezetők és munkatársak munkakörükhöz kapcsolódó kiegészítő képzésben részesülnek. Az antikorrupciós irányítási rendszer követelményeit meghatározó MSZ ISO 37001:2025 *Antikorrupciós irányítási rendszerek. Követelmények alkalmazási útmutatóval* szabvány (MSZ ISO 37001, 2025) 7.3. pontja kilenc ponton keresztül sorolja fel, hogy – a korrupciós kockázatfelmérés eredményeinek figyelembevételével – melyek a képzés kötelező tartalmi elemei.

Az oktatások gyakorlati megvalósításával kapcsolatban, ha például a korrupciós kockázat az ügyfelekkel kapcsolatos gyakori interakciókhoz kötődik, ott az ezzel kapcsolatos kockázatok és követendő eljárások oktatását kell a képzés középpontjába állítani, ugyanakkor, ha a munkaköri kockázat a közbeszerzési eljárásokhoz kötődik, akkor a kormánytisztviselőket a kapcsolódó korrupciós kockázatok kezelésével kapcsolatban kell továbbképezni. A vezetők számára a mellett, hogy indokolt lehet területspecifikus antikorrupciós képzések biztosítása is, célszerűbb lehet inkább a belső kontrollrendszer és az integrált irányítási rendszer működtetéséhez kapcsolatos képzéseket előírni, különös hangsúlyt helyezve a példamutatásra, valamint az etikus vezetői magatartásra és a munkatársak támogatására az integritás elveivel összhangban.

A vezetői képzéseknél különösen fontos, hogy azok inkább rövidebbek, briefing jellegűek legyenek, ugyanakkor akár évente többször is sor kerüljön rájuk, adott esetben illeszkedve az éves integritásmenedzsment ciklus főbb teendőihez (szervezeti integritási és korrupciós kockázatok felmérése, éves jelentés elkészítése, munkaköri kockázatelemzés).

Összeférhetetlenségi eljárások

Az elmúlt években – részben az Európai Unió és Magyarország közötti, a jogállamisággal kapcsolatos kérdésekhez kapcsolódó egyeztetések hatására – egyre

inkább előtérbe került az összeférhetetlenség kezelésének kérdése. Ez vezetett el ahhoz, hogy 2022-ben – az Integritás Hatósággal együtt – létrejött a Belső Ellenőrzési és Integritás Igazgatóság, amelynek fő feladata a hatékony ellenőrzési mechanizmusok biztosítása, különösen az összeférhetetlenségek kezelésével összefüggésben (*Belső Ellenőrzési és Integritás Igazgatóság, 2025*). Azonban az, hogy az államigazgatási szervek munkatársai közül mely munkaköröket betöltőknek és milyen gyakorisággal kell összeférhetetlenségükről nyilatkozniuk, illetve ezen – éves szinten több ezerre tehető – összeférhetetlenségi nyilatkozat közül melyek valóságtartalmát ellenőrzik az érintett szervek, már sokkal inkább a szokásjogon vagy a véletlen mintavételezésen múlik, mint a ténylegesen felmerülő korrupciós kockázatokon.

A rendelkezésre álló kockázati értékek alapján célszerű átvizsgálni az összeférhetetlenségre vonatkozó hatályos szabályokat és – a munkaköri korrupciós kockázatok felmérésének eredményei alapján – meghatározni azt, hogy melyik munkakör betöltéséhez szükséges rendszeres összeférhetetlenségi nyilatkozat megtétele, illetve ezek ellenőrzése során milyen elvek mentén járnak el az érintett állami szervek.

Vagyonnyilatkozati rendszer

Az összeférhetetlenségi eljárások mintájára lehet kialakítani a vagyonnyilatkozat-tételre kötelezett munkakörök körét tekintettel arra, hogy e korrupció megelőzésére szolgáló kontrolleszköz nem személyhez, hanem a munkakörhöz kötődő kockázatok ellensúlyozására hivatott.

A vagyonnyilatkozati rendszer célja, hogy a közhivatalt betöltő személyek dokumentált vagyonosodása nyomon követhető legyen, így amennyiben vagyoni helyzetükben nem alátámasztható (és nem jogszerű) gyarapodás következne be, úgy lehetőség legyen ennek alátámasztására. A vagyonnyilatkozati rendszerben két olyan kontrollelem is található, amely segítséget nyújthat a korrupció felderítésében. Az egyik, hogy a rendszeresen megtett vagyonnyilatkozatok alapján nyomon követhetővé válik egy-egy személy vagyoni gyarapodása és a kiugró, nem alátámasztható változások egyfajta indikátorként alapot adjanak ennek kivizsgálására. A jogintézmény alkalmazásának, valamint sikerességének több kritériuma is van. Egyrészt szükséges, hogy a vagyonnyilatkozatok megtételére rendszeres időszakonként (például évente) kerüljön sor egy hosszabb időszakra vonatkozóan. Ez lehetővé teszi a vagyonosodás nyomon követését, különösen akkor, ha az adott munkakörre vagy szervezettípusra is rendelkezésre állnak az irányadó adatok (például minisztériumi főosztályvezetők, kormányhivatali hatósági ügyintézők vagy büntetés-végrehajtási nevelők vonatkozásában).

Az átlagos értékek alapján így jobban kalkulálható, hogy a vagyongyarapodás jogszerűnek tűnik-e, illetve indokolt-e az alaposabb vizsgálat. Ha mindössze egy vagyonyilatkozat áll rendelkezésre, akkor abból nem lehetséges a vagyonosodási trendek vizsgálata. A vagyonosodás vizsgálatát jelentősen megkönnyítheti, ha a vagyonyilatkozatokat elektronikus adatbázisba rendezik, amely nem csak a naprakész nyilvántartást, de az adatok összehasonlítását és elemzését is lehetővé teszi.

A vagyonyilatkozat-tétel további követelménye ugyanakkor, hogy a vagyonyilatkozat a valós adatokat tartalmazza és a nyilatkozattevő erősen ösztönözve legyen a hiteles adatok bevallására. Ebből következik a vagyonyilatkozási rendszer másik fontos kontroleleme, a nem valós vagyonyilatkozatok szankcionálása. E szerint már önmagában az büntetendő lenne, ha valaki szándékosan vagy súlyos gondatlanságból nem valós adatokat szolgáltat a vagyonyilatkozatában.

A munkaköri kockázatelemzés eredményeinek összekapcsolása a vagyonyilatkozat-tételi kötelezettséggel lehetőséget biztosít arra, hogy elsősorban azok (illetve azok közeli hozzátartozói) tegyenek vagyonyilatkozatot, akik korrupciós kockázatoknak vannak kitéve. Ez a megoldás nem csak differenciálttá és tényszerűen megalapozottá teszi a vagyonyilatkozat-tételi kötelezettséget, de elősegítheti a nyilatkozatokon alapuló vizsgálatok eredményességét is.

Mivel a vagyonyilatkozatok éves rendszeressége fontos feltétele a nyomon követhetőségnek, továbbá a tartalom szűkítése ellentmondana a vagyonyilatkozási rendszer céljának, így a vagyonyilatkozat-tételre kötelezettek körét lehet a munkaköri kockázatok mértékéhez igazítani. Vagyis a kisebb korrupciós kockázat esetén elegendő az érintett személy vagyonyilatkozata, míg nagyobb kockázat esetén a nyilatkozatra kötelezettek körét indokolt a közeli hozzátartozókra, illetve a nyilatkozatot tevővel egy háztartásban élő személyekre kibővíteni.

A vagyonyilatkozási rendszer átalakítása természetesen önmagában még nem szünteti meg a vesztegetéseket, ugyanakkor annak elkövetését, valamint a jogtalan előny legalizálását nehezebbé teszi. A korábban kifejtettek szerint a valótlan tartalmú vagyonyilatkozat tétele önmagában bűncselekmény lehet, illetve a jogellenesen szerzett vagyon használatát jelentősen megnehezítheti, ha a jövedelmet, valamint a tényleges vagyoni helyzetet rendszeres időközönként rögzítik.

A munkaköri kockázatelemzés módszertanának kiterjesztése más területekre

Jelen tanulmányban elsősorban a munkaköri korrupciós kockázatok felhasználásának lehetőségeit vizsgáltam, ugyanakkor a munkaköri kockázatelemzés mint módszertan álláspontom szerint más területeken is sikerrel alkalmazható, illetve felhasználható.

Ezek közül elsőként a már részben említett foglalkozás-egészségügyi kockázatok elemzése kínálkozik. Ez a közszolgálatban – különösen a rendvédelmi szervek körében – különösen fontos a fokozott pszichés és fizikai megterhelés miatt. A foglalkozás egészségügyi vizsgálatok esetében a munkakörökhöz kapcsolódó kérdőív értelemszerűen meglehetősen szabványosított, ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy itt nem a munkavállaló által megadandó különleges egészségügyi személyes adatokról van szó, hanem kifejezetten a munkakörrel kapcsolatos sajátosságok leírásáról. A munkakörhöz kapcsolódó foglalkozás-egészségügyi kockázatok felmérése a korrupciós kockázati kérdőív mintájára azzal az előnnyel is járhat, hogy szervezeti szinten és az államigazgatási szervek szintjén is felmérhetőek lennének azok a munkakörök, amelyek magas, illetve alacsony foglalkozás-egészségügyi kockázattal járnak. Tekintettel a közigazgatás egyre fokozódó, előregedéssel kapcsolatos kihívásaira ([Paksi-Petrő, 2025](#)), egyre fontosabb lesz azonosítani azokat a munkaköröket szervezeti szinten és az államigazgatás egészében, amelyek betölthetőek az életkor előrehaladásával együtt járó kisebb-nagyobb egészségügyi kockázatokkal is, ha a kormánytisztviselő korábbi munkakörének ellátására egészségügyi okokból alkalmatlanná válik.

Nem feltétlenül a munkaköri kockázatok sajátosságához kapcsolódik, inkább ennek ellenkezőjéhez, a lehetőségek számára nyit teret annak vizsgálata, hogy mely munkakörök betöltése biztosítható részmunkaidő, illetve távmunka (közkeletű néven home office) biztosításával. Már ezek a foglalkoztatási formák egyelőre inkább kivételnek és atipikusnak tekinthetőek a közigazgatásban, mégis az idő előrehaladtával és a Z generáció tagjainak államigazgatási térnyerésével egyre inkább vizsgálni kell alkalmazásuk és bevezetésük lehetőségeit.

A munkaköri kockázatelemzés módszertanának kiterjesztése más területekre további szinergikus előnyökkel is járhat. Egyrészt itt említhető meg a közel tízéves, a munkakörök kockázatelemzése során felhalmozódott tapasztalat, amely segítheti a más területekre alkalmazható kérdőívek kidolgozását, valamint a kockázatokra vonatkozó adatok összegyűjtését. E szempontból kiemelhető, hogy a munkaköri korrupciós kockázatelemzés éves gyakoriságú adatfelvétele kapcsán bemutatott hálózat és rendszer – a szükséges változtatásokkal – alkalmazható a foglalkozás-egészségügyi kockázatok felmérése kapcsán.

A szinergia másik területét jelenti az a KAR-MAP informatikai rendszer, amely – amennyiben erre döntés születik – eredeti architektúráját megtartva tetőszőlegesen új, kiegészítő modulokkal bővíthető. Értelemszerűen az egyes alrendszerek felhasználói köre, illetve védettsége az adatok függvényében változhat, de ezzel együtt érdemi segítséget nyújthat az érintett területeken dolgozó szakemberek, illetve szervek számára feladataik ellátásához. E helyütt is fontos azt hangsúlyozni, hogy az informatikai rendszer személyes vagy különleges személyes adatokat nem tárol, így annak esetleges feltörése is csak korlátozott negatív következménnyel jár.

A közigazgatás álláshelyek nyilvántartására szolgáló platformja ugyanakkor összehangolható a KAR-MAP rendszerrel úgy, hogy az abban tárolt korrupció kitettségi főszám (illetve ennek mintájára az egészségügyi kitettségi főszám) importálható az egyes központi államigazgatási szervek személyügyi nyilvántartási és integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszeréről szóló 335/2010. (XII. 27.) Korm. rendelet alapján üzemeltetett kormányzati személyügyi szolgáltató rendszer (KSzSzR) e célra kialakított mezőjébe.

Összefoglalás

Jelen tanulmány célja annak vizsgálata volt, hogy a Belügyminisztérium koordinálásával 2024-ben végrehajtott országos, mintegy 69 000 álláshelyre és munkakörre kiterjedő korrupciós kockázatelemzés eredményei hogyan használhatóak a közigazgatásban a szervezeti integritás fejlesztése területén, illetve ezek hogyan építhetők be a hatályos szabályozás elemei közé. A tanulmány ez alapján bemutatta a korrupciós kockázatelemzés és az integritásirányítási rendszer összefüggéseit is, különös tekintettel azon rendvédelmi szervekre és nemzetbiztonsági szolgálatokra, amelyek nem tartoznak az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet szervi hatálya alá.

A vizsgálat alapját nem az adatbázis adatainak primer elemzése adta, hanem annak feltérképezése, hogy a munkaköri korrupciós kockázatok felmérése mint módszer hogyan illeszthető be a rendelkezésre álló szervezeti és jogszabályi keretek közé, illetve milyen területeken nyílik lehetőség a szinergiák kihasználására. Ez alapján az eredmények azt mutatják, hogy az államigazgatási munkakörök és álláshelyek korrupciós kockázatainak felmérése túlmutat önmagán. Egyrészt a kockázatelemzési módszertan alkalmazása a kontrolling eszközök fejlesztése, a képzések és oktatások területén új távlatokat nyit az emberierőforrás-gazdálkodás területén, másrészt számos olyan kapcsolódó területen is

alkalmazható, ahol az erőforrások szűkösen állnak rendelkezésre és a kockázatos területekre kiemelt figyelmet kell fordítani. A feltárt szinergiák körében említhető elsősorban a munkakörhöz kapcsolódó foglalkozás-egészségügyi kockázatok vizsgálata, amely a jövőben különösen nagy jelentőségre tehet szert az előregedő közigazgatási korfa okozta generációs kihívások kezelésében.

A bemutatott fejlesztési lehetőségeknek köszönhetően a kockázatelemzési módszertan növelheti a közigazgatási szervek hatékonyságát és eredményességét, költségmegtakarításhoz vezet, valamint a rendszeres felülvizsgálatok alapjául szolgálnak a belső kontrollrendszerek folyamatos fejlesztésének. Összességében tehát megállapítható, hogy a munkaköri kockázatelemzés a szervezeti integrált kockázatkezelési rendszer részeként képes érdemben hozzájárulni nemcsak az államigazgatási szervek által működtetett belső kontrollrendszer és integritás-irányítási rendszer működéséhez, hanem olyan szemléletbeli változásokat is generálhat, amelyek a szabályok mellett előtérbe helyezik az államigazgatási szervek értékalapú működését, továbbá az informatikai rendszerek, valamint a mesterséges intelligencia használatával elvezethetnek egy fenntartható, a kockázatok kezelésére érzékeny államigazgatás kiteljesítéséhez.

Felhasznált irodalom

- Állami Számvevőszék – Belügyminisztérium (2015). *Módszertani útmutató az államigazgatási szervek korrupció-megelőzési helyzetének felméréséhez, korrupció ellenes kontrolljai kiépítéséhez és érvényesítésük ellenőrzéséhez*. <https://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/2/cf/a1000/M%C3%B3dszertani%20%C3%BAtmutat%C3%B3.pdf>
- Állami Számvevőszék – Nemzeti Védelmi Szolgálat. (2015). *Módszertani útmutató az államigazgatási munkakörök korrupciós kockázatainak felméréséhez*. (kézirat)
- Belső Ellenőrzési és Integritás Igazgatóság (2025). *Feladatkörök*. <https://kormany.hu/kormanyzat/kozigazgatasi-es-teruletfejlesztési-miniszterium/belső-ellenorzesi-es-integritasi-igazgatóság-nfk>
- Benkő J., Lóczy P., Nagy M., & Klotz P. (Szerk.) (2018). *Államigazgatási munkakörök korrupciós kockázatának elsődleges és másodlagos elemzése*. Dialóg Campus Kiadó.
- Fővárosi Ítéltábla (2025). *Cs. K. P. - több minisztériumot érintő korrupciós monstre per*. <https://birosag.hu/fovarosi-itelotabla/sajto/kozerdeklodesre-szamot-tarto-ugyek/20250709/cs-k-p-tobb-minisztériumot-erinto-korrupcios-monstre>
- Hay Group (2016). *Job Evaluation*. www.kornferry.com/solutions/rewards-and-benefits/work-measurement/job-evaluation
- Héder K. (2022). A felügyelet és az integritás lehetséges interferenciái. *Belügyi Szemle*, 70(6), 1193-1213. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2022.6.4>
- Klotz P. (2017a). A szervezeti kockázatok feltárása – a munkakörök kockázatelemzésében rejlő lehetőségek. *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás*, 5(4), 46-64.

- Klotz P. (2017b). Az integritás próbája – a megbízhatósági vizsgálatok hazai gyakorlata. *Magyar Rendészet*, 17(4), 84-94.
- Klotz P. (2018). A központi és területi államigazgatási munkakörök korrupciós kockázati szempontú elemzése. In Benkő J., Lóczy P., Nagy M., & Klotz P. (Szerk.), *Államigazgatási munkakörök korrupciós kockázatának elsődleges és másodlagos elemzése* (pp. 22-37). Dialóg Campus Kiadó.
- Klotz P. (2019). *Integritás és munkaköri kockázatok elemzése*. Dialóg Campus Kiadó.
- Klotz P., Molnár K., Zsolt P., & Molnár K. (Szerk.) (2023). *Integritás - a láthatatlan védelem: Válogatott elméleti és gyakorlati írások*. Ludovika Egyetemi Kiadó. https://doi.org/10.36250/01169_00
- Kormányzati Személyügyi Központ (2025). *Kormányzati Személyügyi Központ*. <https://kszk-portal.ksz.gov.hu/>
- Malét-Szabó E. (2018). A szilárd erkölcsiség mérésére megalkotott SZEM-modell ismertetése és a közigazgatásban való alkalmazási lehetőségei. In Malét-Szabó E. (Szerk.), *Szemelvények a korrupció pszichológiájából* (pp. 174-210). Dialóg Campus Kiadó.
- MSZ ISO 37001 (2025). *Antikorrupciós irányítási rendszerek*. Követelmények alkalmazási útmutatóval szabvány.
- OECD (2009). *Towards a Sound Integrity Management Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation*. [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/GF-\(2009\)1&doclanguage=en](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/GF-(2009)1&doclanguage=en)
- Paksi-Petró, Cs. (Szerk.) (2025). *Generations in Public Administration 2024: Research Report Collection*. Ludovika Egyetemi Kiadó. <https://openaccess.ludovika.hu/nke/catalog/view/364/4300/10141>
- Sántha Gy., & Klotz P. (2013). *Integritásmenedzsment: Törzsanyag az integritásmenedzsment című tantárgyhoz*. https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/klotz-peter_-santha-gyorgy-integritasmenedzsment.original.pdf
- 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>
- 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), 337–376. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2026.v74.i2.pp337-376>

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

Klotz P. (2026). Államigazgatási munkakörök kockázatelemzése. *Belügyi Szemle*, 74(2), 487–515. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2026.v74.i2.pp487-515>

Nyilatkozatok

Összeférhetetlenség

A szerzők nem jelentettek összeférhetetlenséget.

Finanszírozás

A TKP2021-NKTA-51 számú projekt a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a TKP2021-NKTA pályázati program finanszírozásában valósult meg.

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 Klotz Péter, aki a klotz.peter@uni-nke.hu e-mail címen érhető el.