

Fodor Krisztina, Dr. Veress Gáborné, Dr. Tőreki  
Sándor r. dandártábornok:

## **A közszolgálat hatékonyságának feltétele a magas szintű szervezeti integritás**

*„Érjétek el, hogy a becsületesség jobban kifizetődjék, mint a lopás, és akkor nem lesz lopás.”*

*(Konfuciusz)*

Tanulmányunkban összefoglaljuk és elemezzük – a teljesség igénye nélkül – egy megyei rendőr-főkapitányság szemszögéből, a korrupció megelőzése témakörben megjelent rendvédelmet érintő stratégiai dokumentumokat, jogszabályokat, szabályzatokat, elemzéseket. Javaslatot teszünk a korrupció megelőzésének gyakorlati megvalósítására megyei rendőr-főkapitányságon.

### **1. Bevezető**

#### **Korrupció, integritás<sup>1</sup>**

A korrupció elleni küzdelemmel kapcsolatban elmondhatjuk, hogy az emberiség történelmén átívelő feladat. A gazdasági és társadalmi fejlődés valamint a globalizáció, mint folyamat új dimenziókat nyitott a befolyással való üzérkedés és a hatalommal, hivatallal való visszaélések területén.

A **korrupció** kifejezés a latin corruptio, romlás, rontás szóból ered. Általánosan elfogadott értelme szerint vagy megvesztegetés, vagy olyan törvénybe vagy közerkölcsbe ütköző cselekedet, amelynek során valaki pénzért vagy más juttatásért, avagy juttatás kilátásba helyezéséért cserébe jogosulatlan előnyhöz juttat másokat. A korrupció absztrakt fogalma

---

<sup>1</sup> [www.integritas.asz.hu](http://www.integritas.asz.hu) letöltés: 2015. augusztus 12.



időről-időre változik, nincs közmegegyezésen alapuló definíciója, jóllehet egyben gyakori tárgya társadalomtudományi felméréseknek.

Az **integritás** szó a latin „in-tangere” kifejezésből ered, melynek jelentése: érintetlen: olyasvalakit vagy valamit jelöl, aki vagy ami romlatlan, sértetlen, feddhetetlen. Az integritás elvek, értékek, cselekvések, módszerek, intézkedések konzisztenciáját jelenti: olyan magatartásmódot, amely meghatározott értékeknek megfelel. Az integritás tehát a korrupció mentességet jelenti, az integritás menedzsment a korrupció megelőzését szolgálja. Az integritás a közszféra esetében a társadalom által elvárt nyilvánossági, átláthatósági, illetve jogi/etikai normáknak történő megfelelést jelenti.

## **2. A Nemzeti Korrupcióellenes Program megvalósítása<sup>2</sup>**

### **A Nemzeti Korrupcióellenes Program**

A Kormány 2011-évtől egyik legfontosabb feladatának tekinti az állam iránti bizalom növelését, a korrupció megelőzését, az integritás kultúra közigazgatási területen történő ismerteté tételét.

A Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programja, amelynek közzétételére a korrupció elleni kormányzati intézkedésekről és a Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programjának elfogadásáról szóló 1104/2012. (IV. 6.) Korm. határozattal került sor, a 2012-2014. évi cselekvési időszakra elsődlegesen a közigazgatási, és részben egyes közszołgálati korrupciós jelenségek visszaszorítását célozta meg, amelyet jelen Nemzeti Korrupcióellenes Program (2015-2018 évekre) (a továbbiakban: Program) tovább folytat oly módon, hogy az általános célkitűzésekhez igazodóan ezúttal már a kormányzaton kívüli szereplőket is orientálni kívánja.

A Nemzeti Korrupcióellenes Program alkalmazásában a korrupció értelmezése: a Büntető Törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény (a továbbiakban: Btk.) XXVII. fejezetén belüli tényállások és azokon túlmutató minden olyan társadalmi jelenség, amely során valaki a rábízott hatalommal magán- vagy csoportelöny érdekében visszaél.

---

<sup>2</sup> [www.kormany.hu](http://www.kormany.hu) letöltés:2015. augusztus 11.



Az Integritás kifejezés a sértetlenségre, feddhetetlenségre, a megvesztegethetetlenségre és a tisztaság állapotára utal. Az integritás a szervezet és az egyén szintjén is használatos fogalom. Szervezeti szinten azt fejezi ki, hogy az adott szervezet a kinyilvánított értékei és elvei szerint működik, így a közigazgatási szervek esetében a létrehozó jogszabályban meghatározott közérdekű céloknak megfelel.

A szervezeti integritás leginkább a következő értékek együttes meglétét jelenti:

- felelősség és számon kérhetőség,
- tisztességes eljárás,
- diszkrimináció-mentesség,
- értékelvűség,
- átláthatóság.

Egyéni szinten az integritás olyan magatartásmódot jelöl, amely meghatározott értékeknek megfelel, vagyis azt, hogy az egyén elfogulatlanul, józan módon, saját értékrendjének, és a társadalmi erkölcsnek megfelelően viselkedik és cselekszik.

A Program lefekteti a korrupció elleni kormányzati cselekvés főbb alapelveit, a cselekvési irányok meghatározásához szükséges elvi-módszertani alapokat, kitűzi az általános célokat és kitér a kapcsolódási, lehatárolási kérdésekre. A helyzetértékelés keretében összefoglalja a korrupció elleni fellépés magyarországi fejlődését, a korrupció megelőzésére tett kormányzati intézkedéseket, korrupciós elemzéseket, korrupciós indexeket mutat be, foglalkozik a nemzetközi szervezetek megállapításaival, továbbá áttekinti a főbb nemzetközi antikorrupciós és integritás trendeket.

### **A Program kapcsolódási pontjai**

A korrupciós jellegű bűncselekmények egy részének megelőzése, kezelése az állami szervek speciális felkészültségét igényli, ezért azok kívül esnek a Nemzeti Bűnmegelőzési Stratégia (2013-2023) fókuszán. Ennek ellenére – az összhang megteremtése érdekében – a korrupció-megelőzéshez kapcsolódó feladatok ellátása során is tekintettel kell lenni a Nemzeti Bűnmegelőzési Stratégiában megfogalmazott követelményekre.



A Program továbbá figyelembe veszi a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (2014-2020 évekre) alapvető elvárásait az etikus személyi állománnyal rendelkező, átlátható intézményi struktúra kialakítása, és ezzel egyidejűleg az emberek bizalmát élvező szolgáltató állam létrehozása tekintetében.

A Program az alábbi 1. ábrán látható SWOT elemzést ismerteti a korrupció-megelőzési kormányzati feladatok végrehajtásával kapcsolatban.

	<b>Segítik a célok elérését</b>	<b>Gátolják a célok elérését</b>
<b>Belső tényezők</b> (szervezet)	<b>Erősségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szervezeti kultúra nyitottsága a korrupciómegelőzés és az integritás témája iránt</li> <li>• Az NVSZ-en belül új szervezeti egység létrehozása, személyi kapacitások rendelkezésre állása</li> <li>• A Program által célul tűzött területeken való előrehaladás</li> <li>• Szervezeti szintű integritás tanácsadói hálózat megléte</li> <li>• Európai uniós források biztosíthatósága</li> </ul>	<b>Gyengeségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hazai személyi és anyagi források szűkössége</li> <li>• Az integritással kapcsolatos feladatok eltérő végrehajtási színvonala</li> <li>• Egyes államigazgatási szerveknél csak formális vezetői elköteleződés</li> <li>• Egyes államigazgatási szerveknél meglévő autoriter vezetői stílus</li> <li>• A szervezeti kultúra átalakításához kapcsolódó rövid távú előnyök korlátozottsága</li> </ul>



	<b>Segítik a célok elérését</b>	<b>Gátolják a célok elérését</b>
<b>Külső tényezők</b> (környezet)	<b>Lehetőségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokozódó külső és belső nyomás a korrupció elleni eredményes fellépés érdekében</li> <li>• Kiegyensúlyozottabb szakmai kapcsolatok a civil szervezetekkel, szakértőkkel</li> <li>• Koordinált együttműködés az államigazgatáson belül a feladatok végrehajtásában</li> <li>• Eredményesebb feladatmegoldás külső szakértelem bevonásával</li> <li>• Az elért eredmények pozitív visszajelzései növelik a közbizalmat és az elkötelezettséget a végrehajtás során</li> </ul>	<b>Veszélyek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az állampolgárok kormányzattal szembeni elégedetlensége nő, a megvalósításhoz szükséges közbizalom csökken</li> <li>• A meglévő szakmai-politikai konfliktusok elmérgesedése</li> <li>• A korrupció problémája összekapcsolódik más témákkal (demokrácia helyzete, civil szervezetekkel való viszony stb.) és politikai fegyverré válik</li> <li>• Erős kormányzati lépések hiányában Magyarország nemzetközi megítélése romlik, nemzetközi rangsorokban elfoglalt helyünk gyengül</li> <li>• Romló befektetői környezet, versenyképesség csökkenése</li> </ul>

1. ábra<sup>3</sup>

A Program általános célja a közpénzekkel való gazdálkodás átláthatóbbá tétele, a hatósági eljárások fejlesztése, az üzleti élet tisztaságát elősegítő szabályozás kialakítása, az oktatás és képzés kiterjesztése, a szemléletformálás, továbbá a hatékony korrupcióellenes küzdelemhez szükséges személyi és tárgyi feltételrendszer megteremtése; amely területekre vonatkozó intézkedésektől már középtávon a korrupcióval szembeni szervezeti és egyéni ellenálló képesség erősödését várja.

E célok eléréséhez szükséges eszköz a kapcsolódó jogszabályi környezet felülvizsgálata, képzések, oktatások, tájékoztatási kampányok lefolytatása. A Program a közszféra, az állami tulajdonú vállalatok és a versenyszféra, illetve a társadalom egésze számára fogalmaz meg

<sup>3</sup> [www.kormany.hu](http://www.kormany.hu) letöltés: 2015. augusztus 14.



célokat, valamint támaszkodik és számít a közigazgatás és a civil társadalom intenzív együttműködésére.

A Programban meghatározott célokhoz rendelt intézkedések végrehajtásáért a 1336/2015. (V. 27.) Korm. hat. a Nemzeti Korrupcióellenes Program és az azzal összefüggő intézkedések 2015-2016. évre vonatkozó terve elfogadásáról kormányhatározatban megnevezett miniszterek felelnek. Megvalósulásuk nyomon követése a dokumentumban meghatározott alapelvek figyelembe vételével zajlik.

A Program időtávja 4 év, a 2015-2018 évek. A Program intézkedéseinek nyomon követése a Belügyminiszter feladata, annak előrehaladásáról, valamint az intézkedési tervben meghatározott feladatok megvalósulásának hatásáról és gyakorlati eredményeiről a Belügyminisztérium 2017. március 31-i határidővel jelentést készít a Kormány számára. A jelentés eredményeként a Belügyminisztérium felülvizsgálja a Programot, és intézkedési tervet készít a 2017-2018. évekre vonatkozóan.

### **A Nemzeti Korrupcióellenes Program intézkedési terve**

A Kormány 1336/2015. (V. 27.) Korm. határozata, a Nemzeti Korrupcióellenes Program és az azzal összefüggő intézkedések 2015.-2016. évre vonatkozó terve<sup>4</sup> elfogadásáról szól.

Tartalmazza többek között az alábbi feladatokat.

Az államigazgatási szervek körében:

- fel kell térképezni azokat a munkaköröket és munkakörcsaládokat, amelyeket a korrupciós kockázatok fokozottan érintenek,
- az ÁSZ tapasztalatainak figyelembevételével az ellenőrzési tevékenységek ellátása során érvényesíteni kell a korrupció megelőzési kontrollokat, és az ellenőrzések eredményéről készített éves beszámolókból külön értékelni kell e kontrollok érvényesülésének tapasztalatait,
- a belső szabályzatokat a korrupciós kockázatok szempontjából felül kell vizsgálni,

---

<sup>4</sup> Magyar Közlöny 2015. évi 72.szám



- meg kell teremteni a belső kontrollrendszer és a korrupció megelőzést szolgáló belső intézkedések összhangját a szervezeti működés egészére vonatkozóan – beleértve a reál és gazdálkodási folyamatokat –, továbbá az ehhez szükséges jogszabályokat ki kell dolgozni.

E feladatok végrehajtásának támogatására módszertani útmutatót kell közzétenni, amelynek elkészítésével kapcsolatos tevékenységek koordinálására a Kormány az Állami Számvevőszéket (a továbbiakban: ÁSZ) kéri fel.

- Továbbá a közszféra intézményei körében népszerűsíteni kell az ÁSZ Integritás Felméréséhez történő csatlakozás lehetőségét, és támogatni kell a felmérés többségi állami tulajdonban lévő gazdasági társaságokra történő kiterjesztését.
- Felül kell vizsgálni a jogszabályokat az összeférhetlenség bejelentésével és ellenőrzésével kapcsolatban rendelkezésre álló munkáltatói jogosultságok bővítése érdekében. Szükség esetén a jogszabály-módosítási javaslatokat el kell készíteni.
- A vagyonyilatkozatok ellenőrzéséhez fűződő esetleges munkajogi szankciók bevezetése érdekében – a közszolgálati életpálya modellhez kapcsolódóan – át kell tekinteni a vonatkozó jogszabályokat, és javaslatot kell készíteni a módosításukra.
- A közszférát érintő képzési rendszerben a korrupció-megelőzés, a hivatásetika és az antikorrupció tárgyában induló, valamint a nemzeti vesztegetés elleni képzések módszertanát folyamatosan tovább kell fejleszteni.
- A vezetőképzési rendszerben rendelkezésre álló tananyagok tartalmát felül kell vizsgálni, szükség esetén ki kell egészíteni a korrupció felismerésére és kezelésére vonatkozó újabb ismeretekkel.

### **Az Állami Számvevőszék úttörő szerepe a közszolgálati szervek integritás kultúrájának megteremtésében <sup>5</sup>**

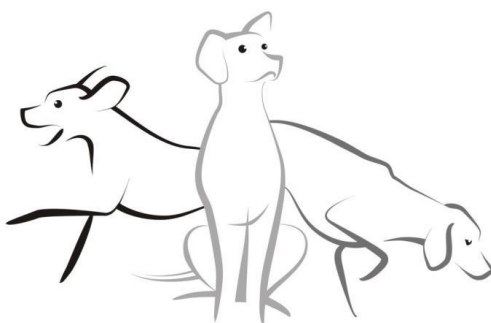
A Holland Királyság Számvevőszékének együttműködésével 2007- 2008. években az ÁSZ egy európai uniós twinning (iker) projekt keretében sajátította el az integritás alapú

<sup>5</sup> [www.integritas.asz.hu](http://www.integritas.asz.hu) letöltés:2015. augusztus 11.



közigazgatási működés követelményeit érvényesítő korrupciós kockázatfelmérés és kockázatelemzés gyakorlati módszereit. A megszerzett ismeretek birtokában, az ÁSZ 2009. évben egy új és innovatív fejlesztés (a továbbiakban: Integritás Projekt) kezdeményezésével hozzájárult a hazai költségvetési szervek működésének korrupciós szempontú felméréséhez, valamint a tünetek és a mögöttes okok feltárásához. 2011. és 2012. évben az Integritás Projekt EU finanszírozása mellett került sor az első két felmérésre. 2013. évben véglegesítésre került a módszertan (kérdések és indexszámítás). 2013. évtől 2017. év augusztusig tart az Integritás Projekt fenntartási időszaka, amely alatt minden évben megismétlik a felmérést. Az Integritás Projektben alkalmazott önértékelésen alapuló kockázatelemzés – az integritás követelményeinek középpontba állításával – jó lehetőséget teremt a közigazgatási kultúraváltásra.

Az Integritás Projekt logója:<sup>6</sup>



Terel

Figyel

Keres

Az Állami Számvevőszék az alábbiakban határozta meg az integritás alapon működő szervezetek ismérveit.

- A szervezet vezetői érdekeltek és nyitottak a változásokkal kapcsolatban. Eltökélték arra, hogy tiszta, etikus, átlátható szervezeti működés alakuljon ki és munkatársaikat is erre ösztönzik.

---

<sup>6</sup> [www.integritas.asz.hu](http://www.integritas.asz.hu) letöltés: 2015. augusztus 11.



- A szervezet munkatársai a jogszabályok betartásával járnak el, ugyanakkor felelősen döntenek a diszkrecionális jogkörök esetében.
- A szervezet munkatársai (erkölcsi vezetői) támogatást és segítséget kapnak a kritikus döntések során.
- Az ügyfelekkel egységes elvek mentén járnak el (pártatlanság), ugyanakkor elősegítik jogaik gyakorlását.
- A szervezet tudatosan él a kockázatelemzés eszközrendszerével, a magas kockázatok csökkentése érdekében kidolgozott intézkedéseket tesz.
- Az információáramlás zavartalan vertikálisan és horizontálisan is, nyílt, partneri a kommunikáció (problémák megbeszélése).
- Az előmenetelkor és a juttatások kapcsán az egyéni szakmai és emberi készségek, képességek a mérvadóak, a juttatási rendszer átlátható és kiszámítható.
- A munkatársak felvétele, integrálása, mentorálása, motiválása, továbbképzése, teljesítmény-értékelése, jutalmazása és szankcionálása átgondolt, tudatos alapelvek és eljárások mentén zajlik, az idevágó jogszabályok maximális figyelembevételével.
- A szervezetben együttesen érvényesülnek a stratégiai gondolkodás és életpályatervezés alapelvei. A vezetők igyekeznek a szervezeti stratégiát és az egyéni célokat összhangba hozni.

### **Az integritásmenedzsment és korrupció megelőzése a rendőrségi szerveknél**

#### ***Az integritásmenedzsment és korrupció megelőzés jogszabályi környezete***

Jelenleg a rendőrségi szerveknél az integritásmenedzsment és korrupció megelőzése alábbi jogszabályok alapján történik:

- a Rendőrségről szóló XXXIV. évi törvény,
- az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény, ( a továbbiakban: Áht.)
- az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Kormányrendelet,
- a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló



370/2011. (XII. 31.) Kormányrendelet,

- az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet
- a közbeszerzésekről szóló 2015. évi CXLI. törvény
- a közpénzekből nyújtott támogatások átláthatóságáról szóló 2007. évi CLXXXI. törvény,
- az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény,
- a panaszokról és a közérdekű bejelentésekről szóló 2013. évi CLXV. törvény,
- a közszolgálati jogviszonyokról szóló törvények,
- a rendőri korrupciós cselekmények megelőzésével és visszaszorításával kapcsolatos feladatokról szóló 20/2013. (V. 17.) ORFK utasítás,
- a gazdálkodási szabályzatról szóló 41/2014. (XI. 28.) ORFK utasítás,
- a Rendvédelmi Hivatásetikai Kódex és Etikai Eljárási Szabályzat,
- a Szervezeti és Működési Szabályzat,
- a felsorolt jogszabályokra épülő további belső szabályzók.

Az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet 1.§ szerint rendvédelmi szervekre nem vonatkoznak a Kormány rendeletben leírtak.

### ***Rendvédelmi Hivatásetikai Kódex és Etikai eljárás Szabályzat integritás szemlélete***<sup>7</sup>

A Magyar Rendvédelmi Kar megalkotta és 2013. június 28-án hatályba léptette a Rendvédelmi Hivatásetikai Kódexet és az Etikai Eljárási Szabályzatot.

A Rendvédelmi Hivatásetikai Kódex célja, hogy összefoglalja és meghatározza mindazon magatartási és viselkedési követelményeket, amelyek:

---

<sup>7</sup> Belügyi Szemle 2014/4



- segítséget nyújtanak a helyes döntések, állásfoglalások, magatartások és tevékenységek kialakításához, az érintett szervezetek eredményes működésének biztosításához, ezen keresztül pedig társadalmi tekintélyük megőrzéséhez, továbbá folyamatos emeléséhez, valamint
- megfelelő támpontokat, útmutatásokat adnak a munkatársaknak és vezetőiknek az etikailag megerősíthető vagy kifogásolható magatartások, az elismerendő, illetőleg a szankcionálandó cselekedetek megalapozásához, azok pártatlan megítéléséhez és minősítéséhez, valamint
- morális alapot kínálnak a – fokozott igénybevétellel járó és etikai problémákkal is nehezített – közszolgálat ellátásához, a hivatástudat, a segítőkészség, a szervezeti kötődés kialakulásához, elmélyítéséhez, valamint
- tartalmazzák mindazon előírásokat, követelményeket, amelyek mértékül szolgálnak az érintettek számára munkahelyi és egyéb kapcsolatrendszerük működtetéséhez, továbbá a munkahelyen és a magánéletben elvárható életvitel kialakításához, problémáik megoldásához, konfliktusaik kezeléséhez, valamint védelmet biztosítanak minden normakövető számára, illetve
- hozzájárulnak az emberi méltóság megőrzéséhez és kifejezéséhez.

A Kódex kiterjed a rendvédelmi kar tagjaira és azon magatartásformákra melyek elbírálását jogszabály nem utalja más eljárás hatálya alá.

A Kódex tartalmát meghatározó alapértékek és követelmények: a törvényesség, a köz és az állampolgárok szolgálata, a tisztesség követelménye, professzionalizmus, minőségi munkavégzés, felelősségvállalás, konstruktív kritikai attitűd, innováció, elkötelezettség, megbízhatóság, és a társadalmi elfogadottság erősítése.

Az általános erkölcsi követelmények között szerepel a korrupcióval kapcsolatban, hogy a rendvédelmi kar tagja vezetőként és beosztottként egyaránt törekedjen a korrupció megelőzésére. A Kódex megfogalmaz ajánlásokat az összeférhetlenségről és a vezetőkre vonatkozó sajátos magatartási követelményekről.

Az Eljárási Szabályzat meghatározza az etikai vétség szerinti fogalmát és többek között vizsgálja az etikai vétségért való



felelősséget, valamint megadja a követendő eljárás menetét.

A könnyebb átláthatóság miatt a szabályzatot alkotók egységes szerkezetben jelentették meg a Rendvédelmi és Hivatásetikai Kódexet és az etikai eljárási szabályzatot.

## 1. Az Integritás Projekt<sup>8</sup>

### Korrupciós kutatások

A nemzetközi együttműködések intenzívebbé válásával a 90-es évek végén az Európai Tanács létrehozta Korrupció Elleni Államok Csoportját, az Európai bizottság keretén belül létre jött az Európai Csalás Elleni hivatal és megalakult Transparency International civil szervezet.

A korrupciós kutatások és az országok tapasztalatai alapján egyértelművé vált, hogy a korrupció büntetőjogi eszközökkel történő üldözése, a büntetés és a büntető törvényi szabályozása önmagában nem vezet eredményre.

Így az ezredfordulón előtérbe kerültek a megelőzésre összpontosító irányzatok, amely az integritás-központú megközelítésben a „kemény” ellenőrző intézkedések (belső ellenőrzések, biztonsági intézkedések, stb.) mellett a „puha” ellenőrző intézkedéseket (szervezeti kultúra alakításával a kockázatok megelőzését) részesíti előnyben.

### Az Integritás Projekt célja

Az **Integritás Projekt** a közvélemény számára teljesen új működési módot kíván bevezetni a köztudatba. A cél, hogy az ÁSZ által kezdeményezett fejlesztés a korrupciós kockázati adatok megjelenítésén túl társadalmi szintű „tudatformálást” is megalapozzon. Az Integritás Projekt ezért folyamatos kommunikációt kíván fenntartani célcsoportjaival, az elsődlegesen megcélzott költségvetési intézményi körrel, a döntéshozókkal, az ellenőrzési szakemberekkel, a szakmai és tudományos szervezetekkel, valamint a széles nyilvánossággal. Ezt a célt szolgálja az éves felmérési eredmények nyilvános publikálása, valamint az Integritás Projekt keretében megrendezésre kerülő számos szakmai rendezvény, illetve képzési program.

Alapvető szakmai és módszertani cél, hogy az adatfelvétel során a nemzetközi, illetve hazai szervezetek által alkalmazott és publikált percepciós korrupciós indexektől eltérő, az

---

<sup>8</sup> [www.integritas.asz.hu](http://www.integritas.asz.hu) letöltés: 2015. augusztus 12.



államháztartás egy-egy szervezete, illetve szervezetcsoportja részére a megelőzésen alapuló korrupció elleni küzdelem során a gyakorlatban is használható indexek előállítására és alkalmazására kerüljön sor. Ennek érdekében az Integritás Projekt keretében a korrupciós kihívásokkal szembeni „sérülékeny” (kockázatos) területek feltárása, és az ezekkel szembeni önvédelmi képesség (kontrollok) állapotának felmérésére kerül sor.

Az Integritás Kérdőív kérdéscsoportjai 30-40 olyan rizikófaktort mérnek, amelyek jellemzik az intézmények egyedi veszélyeztetettségét, veszélyeztetettségi területeit. Általuk olyan szervezeti, működési területek azonosítására kerül sor, ahol felléphet a korrupció, és amelyek alapvetően befolyásolják az intézmények integritását. Az adatok alapján azonosíthatók a közszféra azon területei, amelyek a legsérülékenyebbek, és ahol a legnagyobb lehet a korrupció veszélye. Ezen területeken vannak a szervezeteknek a megelőzésen alapuló küzdelemben a legjelentősebb feladataik. Az egyes szervezetekre és szervezetcsoportokra számított indexek alapján kockázati sorrend állítható fel, így az is megállapítható, hogy melyek azok a szervezetek, amelyeknek a legtöbb tennivalójuk van a megelőzésen alapuló korrupció elleni küzdelemben. Integritás Projekt célkitűzései szervesen kapcsolódnak a vezetői kultúrához, a belső kontrollrendszer hatékony működéséhez és ezen belül az eredményes kockázatkezeléshez. A felméréshez a standard kérdőíves módszer kínálkozott a legalkalmasabbnak olyan kérdések használatával, amelyek viszonylag szűk teret engednek a szervezetek szubjektív ítéletének kifejezésére. A végleges kérdőív kialakítása – a társadalomkutatásban alkalmazott gyakorlatnak megfelelően – mélyinterjú, majd a papíralapú próbakérdőíves felvétel tapasztalatainak felhasználásával készült.

Az Integritás Projekt felmérés az alábbi területekre irányul:

- I/1. Európai uniós támogatások
- I/2. Közbeszerzések
- I/3. Hatósági hatáskörök
- I/4. Közvagyonnal gazdálkodás, közpénzek kezelése
- I/5. Közszolgáltatások nyújtása
- I/6. Egyéb veszélytényezők
- II/1. Külső szabályozási környezet
- II/2. Szervezeti struktúra



- II/3. Szervezeti kultúra, szervezeti értékek
- II/4. Működési jellemzők
- II/5. Politikai környezet
- II/6. Egyéb tényezők
- III/1. Belső szabályozottság
- III/2. Belső ellenőrzési rendszerek és módszerek
- III/3. Speciális korrupcióellenes rendszerek és eljárások
- III/4. Külső ellenőrzöttség

### **Az Integritás Projekt végrehajtása**

A korrupciós kockázatok felmérése során az ÁSZ negyedik éve végezte a Magyarországon működő legjelentősebb költségvetési szervek közreműködésével éves adatfelvételeket egy internetről letölthető kérdőív segítségével. A 2011. február 8. és március 31. között megvalósult első adatfelvételhez az ÁSZ a Magyarországon működő 14.409 költségvetési szerv közül arányosan rétegzett mintavétellel választotta ki azt a 4.111 költségvetési szervet, amelyeknek postai úton, illetve az ún. Hivatali Kapu Rendszeren keresztül küldte meg a korrupciós kockázati jellemzők felmérésére szolgáló, 155 pontból álló elektronikus kérdőív kitöltésével kapcsolatos információkat.

A rendvédelmi szervek – köztük a Veszprém Megyei Rendőr-főkapitányság – 46%-os beküldési arányával a felmérésben résztvevők 4. legaktívabbja volt 2011. évben.

2012. évben is rétegzett mintafelvétellel került kiválasztásra a magyarországi költségvetési szervek közül az a célcsoport kör, amely felkérést kapott az adatfelvételben való részvételre. Tekintettel azon alapelvre, miszerint az ÁSZ évről-évre tágabb célcsoporti kört igyekszik bevonni az adatfelvételbe, a 2011. évihez képest némileg nőtt a felkért intézmények száma (2011. évben 4111, 2012-ben 5288). Azonban a vizsgált időszakra jellemző nagyszámú jogszabályi, és az ezzel járó szervezeti átalakulásokra tekintettel a beérkezett kérdőívek száma némileg elmaradt a 2011-évihez képest. Az intézményi kör válaszáda az alábbiak szerint alakult 2012-évben.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> A 2012. évi integritás felmérés eredményeinek összefoglalója [www.integritas.hu](http://www.integritas.hu) letöltés: 2015. augusztus 12.



		Felkért intézmények		Válaszadó intézmények		Válaszadási készség
		száma	%	száma	%	%
1	Központi felügyeleti költségvetési szerv	25	0,5	15	1,5	60
2	Központi felügyelt költségvetési szerv	383	7,2	194	19,4	50,7
3	Helyi önkormányzati végrehajtó költségvetési szerv	3224	61,0	485	48,5	15,0
4	Helyi önkormányzat által felügyelt költségvetési szerv	1656	31,3	307	30,7	18,5
	összesen:	5288	100	1001	100	18,9

2013. év májusában az országban működő közel 16 000 költségvetési szerv közül 6104 intézmény kapott felkérést, az új véglegesített módszertan alapján elkészült, korrupciós kockázati jellemzőik felmérésére szolgáló elektronikus kérdőív kitöltésére.<sup>10</sup> Az adatfelvételi időszak lezárásáig visszaérkezett kérdőívekből 1462 adatlap volt értékelésre alkalmas. Az elemzések ezen adatlapok feldolgozása alapján készültek.

A 2013. évi adatfelvétel során első ízben került sor intézménycsoportonkénti külön elemzések elkészítésére. Ezzel az ÁSZ célja az, hogy az integritás kérdőívet kitöltő intézmények összevethessék saját értékeiket az intézménycsoportjuk értékeivel. A felmérésben résztvevő intézményeket 18 intézménytípusba sorolták be az alaptevékenység államháztartási szakágazatát jelölő TEÁOR kódok alapján. Az intézménycsoportonkénti elemzések első részében egy átfogó elemzést ismerhetünk meg az intézménycsoport tipikus korrupciós kockázatairól, illetve az azok kezelésére hivatott „kemény” és „puha” integritáskontrollok kiépítettségének szintjéről. Ezzel elsősorban az intézménycsoporthoz tartozó intézményeket irányító szervek vezetőinek, valamint az egyes intézmények vezetőinek a figyelmet kívánják

<sup>10</sup> Összefoglaló tanulmány a 2013. évi integritás felmérés eredményeiről [www.integritas.hu](http://www.integritas.hu) letöltés: 2015. 08.11.



felhívni az adott intézménytípusban az integritást fenyegető veszélyekre, illetve a kontrollok hiányosságaira. Az elemzés második része előbb tételesen felsorolja azokat a kérdéseket, amelyekre adott válaszok az intézménycsoport átlagát meghaladó veszélyeztetettséget jeleznek. Ezt követően – egy rövid használati útmutató után – elemző táblákat közöl. Ezekon feltünteti, hogy a kérdőív egyes kérdésre az intézménycsoportba tartozó szervezetek milyen arányban adtak igenlő vagy nemleges (esetenként „nem értelmezhető”) válaszokat. Ily módon az egyes intézmények összehasonlíthatják saját válaszaikat az intézménytípusra jellemző válaszokkal, azaz meghatározhatják, hogy az intézménycsoport átlagához vagy tipikus értékeihez képest saját intézményükben hol észleltek súlyosabb kockázatot, illetve hol azonosítottak a kontrollok területén hiányosságokat. Az összevetés alapján eredményesebben tudják kijelölni a korrupciós kockázataik mérséklése érdekében szükséges lépéseket. Az elemző táblák tehát aktív használatot igényelnek az intézmények részéről.

A 2014. évi adatfelvételben minden eddiginél több, 1584 szervezet vett részt.<sup>11</sup> A felmérés keretében önként válaszoló intézmények által foglalkoztatottak hivatali létszáma meghaladta a magyar közszféra teljes létszámának 55%-át, vagyis széleskörű elköteleződés mutatkozik. Emelkedik azon intézmények száma, amelyek az integritás erősítését, a korrupciós kockázatok azonosítását a korrupció megelőzésének fontos eszközeként tartják számon.

A 2014. évi adatfelvétel a felmérési évet megelőző három naptári évre (2011. január 1. – 2013. december 31.) vonatkozó adatokat kérdezte le.

Ahol a kérdés nem tartalmazott külön utalást a hároméves időszakra, ott a válaszadóknak a 2013. december 31-én fennálló állapotnak megfelelően kellett adatot szolgáltatniuk.

Ahol az adott kérdés az elmúlt naptári évre vonatkozott, ott az adatszolgáltatási időtartam a 2013. január 1. és 2013. december 31. közötti időszak volt.

A „rend- és honvédelem” intézménycsoport keretei között 2014. évben 94 intézmény kapott felkérést az integritás kérdőív kitöltésére. A felkért szervezetek közül 60 intézmény töltött ki és küldött vissza kiértékelhető kérdőívet az ÁSZ részére. A felmérésben résztvevő rend- és honvédelmi intézmények száma a korábbi évekhez viszonyítva szignifikáns változást nem

---

<sup>11</sup> Összefoglaló tanulmány a 2014. évi integritás felmérés eredményeiről [www.integritas.hu](http://www.integritas.hu) letöltés: 2015.08.11.



mutat – 2011. évben 67, 2012. évben 51, 2013. évben 63, 2014. évben 60 intézmény vett részt a felmérésben. Ki kell emelni, hogy a válaszadó rend- és honvédelmi intézményeknek megközelítőleg a fele 500 főt meghaladó hivatali létszámmal látja el feladatait. Az intézménycsoport átlagos főállású állományi létszáma 1236 fő.

### **A korrupcióval kapcsolatos mutatók**

A kockázat nem más, mint egy nemkívánatos esemény bekövetkezésének valószínűsége, megszorozva annak hatásával, azaz a bekövetkező kár mértékével (kockázat = valószínűség x hatás).

Korrupciós kockázat alatt az Integritás Projektben az adott költségvetési szervnek a más személyekkel való együttműködése során felmerülő olyan valós, vagy vélt lehetőségeket kell érteni, amelyek az együttműködő fél számára jogosulatlan előnyöket jelenthetnek, az adott költségvetési szerv – vagy tágabb értelemben a közszféra – számára pedig valamilyen kárt okozhatnak. Ez a kár lehet anyagi természetű, a szolgáltatások színvonalában jelentkező vagy bizalomvesztéssel járó kár. Ezen általános értelmezési kereten belül mindig az intézmények jogállása és feladatköre alapján lehet azt meghatározni, hogy mikor és milyen tevékenységek (pl. közhatalom gyakorlása vagy közösségi javak elosztása) vonatkozásában állhat fenn a korrupció veszélye. Vannak emellett olyan működéssel összefüggő tényezők (pl. átalakulás vagy külső pénzügyi támogatás), amelyek az intézmény típusától függetlenül növelik a korrupciós veszélyeztetettséget, illetőleg olyanok, melyek a működési kockázatokat mérséklő kontrollok hiányosságaiból következnek. Korrupciós kockázat az a vélt vagy valós lehetőség, amely az adott intézmény és más külső szereplők (természetes személyek, szervezetek) közötti együttműködés során jelenik meg, és jogosulatlan előnyhöz juttathatja az együttműködő feleket az intézmény, illetve a közszféra kárára. Ezt nevezzük eredendő veszélyeztetettségnek. Vannak emellett olyan működéssel összefüggő tényezők (pl. átalakulás vagy külső pénzügyi támogatás), amelyek az intézmény típusától függetlenül növelik a korrupciós veszélyeztetettséget. Ezeket nevezzük korrupciós veszélyeket növelő tényezőknek. E veszélyeket a kockázatokat mérséklő kontrollok kiépítésével és működtetésével lehet kezelni. Erre az elméleti alapra építve a



felmérés arra irányul, hogy az eredendő veszélyeztetettségi tényezőket 30, a korrupciós veszélyeket növelő tényezőket 64, a korrupciós kockázatokat mérséklő kontrollokat 61 kérdés segítségével azonosítsa. Az adott kérdéscsoportokra adott válaszok pontértéke alapján az alábbi három, százalékos (0-100%) formában megadott indexet számol a felmérési adatokat feldolgozó informatikai rendszer:

Az **Eredendő Veszélyeztetettségi Tényezők (EVT)** mutató a szervezetek jogállásától és feladatköreitől függő – eredendő – veszélyeztetettség összetevőit teszi mérhetővé. Olyan tényezők határozzák meg, amelyek alakítása az alapítószerv jogalkotási hatáskörébe tartozik, így például a hatósági jogalkalmazás, a (jogi) szabályozás, vagy a különféle (oktatási, egészségügyi, szociális és kulturális) közszolgáltatások nyújtása.

A **Korrupciós Veszélyeket Növelő Tényezők (KVNT)** mutató az egyes intézmények napi működésétől függő – az eredendő veszélyeztetettséget növelő – összetevőket jeleníti meg. Leképezi a költségvetési szervek jogi/intézményi környezetének jellemzőit, működésük kiszámíthatóságát, stabilitását, továbbá az intézmények működtetése során jelentkező – alapvetően a mindenkori menedzsment döntéseitől befolyásolt – olyan változó tényezőket, mint a stratégiai célok meghatározása, a szervezeti struktúra és kultúra alakítása, valamint a személyi és költségvetési erőforrásokkal, illetve a közbeszerzésekkel való gazdálkodás.

A **Kockázatokat Mérséklő Kontrollok Tényezője (KMKT)** mutató azt tükrözi, hogy az adott szervezetnél léteznek-e intézményesült kontrollok, illetőleg, hogy ezek ténylegesen működnek-e, betöltik-e rendeltetésüket. Ehhez az indexhez olyan faktorok tartoznak, mint a szervezet belső szabályozása, a belső ellenőrzés, valamint az egyéb integritás kontrollok: etikai követelmények meghatározása, összeférhetlenségi helyzetek kezelése, a bejelentések, panaszok kezelése, rendszeres kockázatelemzés.

Az EVT és KVNT esetében minél magasabb a mutató értéke, annál több kockázati tényező van jelen az adott szervezet működésében. Ezzel szemben a KMKT tekintetében minél magasabb a mutatószám értéke, annál több a szervezetben kiépült és/vagy működő kontrollok mennyisége.



## 2. Az Integritás Projekt 2014. évi eredményei a rend- és honvédelmi intézménycsoportnál

Intézménytípusok/mutatószerzők	EVT	KVNT	KMKT
rend- és honvédelem	39,16	30,04	77,43
összes válaszadóra (1584 szervezet) számított mutatószámok	34,26	23,23	60,29

2. sz. táblázat: Átfogó indexértékek alakulása 2014. évben (%) <sup>12</sup>

A rend- és honvédelmi intézmények mutatói alapján megállapítható, hogy az intézménycsoportban mind az eredendő veszélyeztetettség (EVT) szint, mind az intézmények korrupciós veszélyeztetettségét növelő tényezőinek (KVNT) szintje meghaladja ugyanezen mutatók összes válaszadóra számított értékeit. Az átlagosnál magasabb kockázati szinteknek megfelelően a rend- és honvédelmi intézményeknél kiépült kontrollok (KMKT) szintje szintén meghaladja a teljes válaszadói kör átlagos kontrollszintjét. Hangsúlyozzuk, hogy az indexértékek a korrupciós kockázatok szintjére utalnak, nem pedig a korrupcióra.

<sup>12</sup> Elemzés a 2014. évi integritás felmérés „rend- és honvédelem” intézménycsoportban mért eredményeiről [www.integritas.hu](http://www.integritas.hu) letöltés: 2015. augusztus 11.





A közvagyonnal gazdálkodás és közpénzek kezelése terén a válaszadó rend- és honvédelmi intézmények 95 százaléka önállóan működő és gazdálkodó, míg 5 százalék önállóan működő költségvetési szerv volt.

Az egyéb veszélytényezők körében a felmérésben részt vevő rend- és honvédelmi intézménycsoport 45 százaléka rendelkezett alárendelt szervekkel és a válaszadó 60 intézményből mindössze kettőnek (3,3%) volt háttérintézménye.

Az eredendő veszélyek között kiemelt figyelmet érdemel a külső szabályozási környezet bonyolultsága, ellentmondásossága, hiányossága, amely komoly kockázati kitettséget jelenthet. A rend- és honvédelem szerveire vonatkozó külső szabályozási környezetet a válaszadó intézmények 36,7 % „igen bonyolultnak”, 63,3 % pedig „átlagosnak” ítélte meg. Az intézménycsoport 15 százaléka tartja „ellentmondásosnak” és 20 % „hiányosnak” a szervezetekre vonatkozó hatályos jogi szabályozást.

A humán erőforrás-gazdálkodáshoz kapcsolódóan két kockázati tényező alakulását vizsgálta az elemzés eredendő kockázatok között. A vagyonnyilatkozat-tételre kötelezett személyek alkalmazását tekintve elmondható, hogy a válaszadó intézmények 100 % alkalmaz ilyen jellegű kötelezettséggel rendelkező munkavállalót.

Az adatok alapján megállapítottuk továbbá, hogy a rend- és honvédelmi intézmények 98,3 százaléknál alkalmaznak a fontos és bizalmas munkakörre jelölt, illetve az ilyen munkakört betöltő személy esetében nemzetbiztonsági szűrést. A korrupciós veszélyeztetettséget növelő tényezők körében olyan kockázatokat vizsgáltak, amelyek leképezik egyfelől a költségvetési szervek jogi, intézményi környezetének jellemzőit (kiszámíthatóság, stabilitás), másfelől az intézmények működtetése során jelentkező –alapvetően a mindenkori menedzsment döntéseitől befolyásolt – változó tényezőket. Utóbbiak körében kiemelhető a közbeszerzésekben, uniós pályázatokban való részvétel, valamint a személyi és költségvetési erőforrásokkal való gazdálkodás vagy a szervezeti dinamikák változása.

A korrupciós veszélyeztetettséget növelő tényezők között jelentős súllyal szerepel az európai uniós támogatásra, valamint a közbeszerzések lebonyolítására vonatkozó kérdéskör. Az elmúlt három évben a felmérésben részt vevő rend- és honvédelmi intézmények 63,3 százaléka részesült európai uniós



támogatásban. A támogatásban részesülő szervezetek 44,7 százaléka alkalmazott külső szakértőt az uniós támogatás megszerzésére irányuló pályázat elkészítéséhez. A támogatott szervezetek 15,8 százalékaival szemben indult az elmúlt három évben bármilyen okból szabálytalansági eljárás, amely következtében a támogatásban részesülő intézmények 5,3 százalékát elmarasztalták.

A közbeszerzéseket tekintve elmondható, hogy az intézménycsoport szervezeteinek 83,3 százaléka részt vett az elmúlt három évben közbeszerzési eljárás előkészítésében, lebonyolításában. Ezen szervezetek az elmúlt naptári évben összesen 225 közbeszerzést fejeztek be eredményesen. A válaszadó intézmények 45 százaléka vett részt az elmúlt három évben olyan közbeszerzési eljárásban, amelyben a közbeszerzés értéke elérte az európai uniós értékhatárt. A vizsgált rend- és honvédelmi szervezetek közül 8 olyan akadt (13,3%), amelyek úgy folytattak le vagy működtek közre az elmúlt három évben közbeszerzési eljárás lefolytatásában, hogy – bármely okból– nem alkalmazták a közbeszerzési törvény rendelkezéseit, annak ellenére, hogy a beszerzés értéke elérte a közbeszerzési értékhatárt. Az elmúlt három évben közbeszerzési eljárásban részt vevő rend- és honvédelmi intézmények 14 százalékának támadták meg közbeszerzési eljárását a Közbeszerzési Döntőbizottságnál, amelynek eredményeképpen ezen szervezetek 42,9 százalékát elmarasztalták.

A közbeszerzési eljárásokat, pontosabban az adott közbeszerzési eljárásban részt vevőket vizsgálva megállapítható, hogy a felmérésben részt vevő intézmények 41,7 százalékának volt az elmúlt három évben olyan közbeszerzési eljárása, amelyben háromnál kevesebb ajánlattevő vett részt. A megkérdezettek 11,7 százaléka nyilatkozott úgy, hogy ilyen eset szervezetüknél „háromnál többször” is előfordult. Vizsgálták továbbá azt is, hogy a szervezeteknél az elmúlt három évben előfordult-e, hogy ugyanaz az ajánlattevő több közbeszerzési eljárást is megnyert, illetve, ha igen, akkor az háromnál több esetben fordult-e elő. Ennek eredményeképpen megállapították, hogy ilyen eset a rend- és honvédelmi intézmények 38,3 százalékánál előfordult, valamint 13,3 százalékuknál „háromnál több esetben” is volt rá példa. Az elmúlt három évben a válaszadó intézmények közül 4 olyan szervezet akadt (6,7%), amely „háromnál többször” vett részt olyan közbeszerzési eljárásban, ahol háromnál kevesebb ajánlattevő volt, illetve „háromnál többször” fordult elő, hogy ugyanaz az ajánlattevő nyert (lásd 4. táblázat).





intézmények 68,4 százaléka esetében változott a szervezet tevékenységére vonatkozó jogi szabályozás lényegesen az elmúlt három évben, amelyből 61,7 százaléknál ez „többször” is előfordult az időszak alatt.

Az állandó vagy ritkán változó szervezeti struktúra megfelelő háttérrel biztosíthatja a kiegyensúlyozott intézményi működéshez. A folyamatos szervezeti változás, illetve a szervezeti struktúra összetettsége és bonyolultsága ugyanakkor kockázatokat hordoz magában, növeli a veszélyeztetettséget, instabilitást és kiszámíthatatlanságot okozhat. A válaszadó intézmények 83,3 százaléka rendelkezik 6 vagy annál több szervezeti egységgel, ugyanez a szám az intézménycsoport 35 százaléknál 15 vagy annál több. A vezetési szintek számát tekintve a válaszok alapján elmondható, hogy a szóban forgó intézmények ugyancsak 83,3 százaléka rendelkezik kettőnél több vezetési szinttel, 23,3 százalékuk pedig négyenél is többel. Az elmúlt három évben történt struktúraváltozások gyakoriságát vizsgálva, megállapítható, hogy a rend- és honvédelmi szervek 63,3 százaléknál történt ilyen jellegű változás az időszak alatt, 28,3 százalékuknál „több, mint két alkalommal”. Ami a legutóbbi szervezeti struktúraváltozás időpontját illeti, a változáson az utóbbi három évben keresztülment szervek felénél „több, mint egy éve”, 34,2 százaléknál „6-12 hónapja”, 15,8 százaléknál „kevesebb, mint 6 hónapja” történt a változtatás. További kockázati kitettséget növelő tényező, hogy a vizsgált intézmények 78,3 százaléka rendelkezik érvényes többéves megállapodással nem-állami szervezettel.

A humánerőforrás-gazdálkodás körében a szervezetek munkavállalóinak fluktuációját tekintve megállapítottuk, hogy az intézménycsoportra jellemző átlagos szervezeti állomány 7,4 százaléka új munkavállaló az előző évben, míg 6,6 százalék távozott. A megkérdezett intézmények 90 százaléknál fordult elő az elmúlt három évben, hogy valamely munkavállalójával szemben – a munkájával kapcsolatosan – büntetőeljárás indult.

A rend- és honvédelmi szervek 90 százaléka alkalmaz valamilyen speciális szakértelmet, 75,9 százalékuk a lehetséges négyből csak egyféle – döntően külső szakértői – szakértelemtípust vesz igénybe, míg 22,2 százalékuk kétfélét.

Egyetlen intézmény nyilatkozott úgy, hogy három féle speciális szakértelemtípust is alkalmaz és a felmérésben részt vevő



szervezetek közül egyik sem alkalmazza az összes felkínált megoldást.

A közbeszerzési tevékenységhez kapcsolódóan ugyancsak kontrollként vizsgálták a közbeszerzés útján beszerzett áruk vagy szolgáltatások teljesítése megfelelőségének rendszerszerű ellenőrzését, amelyet a szervezetek 86,7 százaléka végez. Az adott válaszokat elemezve érdemes megvizsgálni az elmúlt három évben közbeszerzési eljárás előkészítésében vagy lebonyolításában részt vett intézményekkel kapcsolatban néhány kontrollelem kiépültségét is. Azon kontrollelemek kiépítettségi szintjét tekintjük kockázatosnak, amelyek esetében a kapott válaszok alapján meghatározott százalékos érték elmarad az intézménycsoportra jellemző átlagos kontrollszint értékétől (77,43%). Ez alapján a vizsgált 13 kontrollemből 6 kockázatosnak minősíthető, nem szabad figyelmen kívül hagyni ugyanakkor, hogy ezek közül három ugyanahhoz a kérdéskörhöz tartozik és sok tekintetben egymás kiegészítői.

Megvizsgálták, hogy milyen arányban rendelkeznek a külső szakértők alkalmazásának feltételeire vonatkozó külön szabályozással az elmúlt három évben külső szakértő(k) bevonásával közbeszerzési tevékenységet folytató intézmények. Megállapítottuk, hogy a közbeszerzési tevékenységet folytató rend- és honvédelmi szervek kevesebb, mint fele (45,8%) rendelkezik külön szabályozással a külső szakértők alkalmazásának feltételeiről. Összességében megállapítható a rend- és honvédelmi intézmények körében a közbeszerzési tevékenységhez kapcsolódó kontrollok kiépültségének magas a szintje.

A szervezeti kultúra és szervezeti értékek terén a megkérdezett rend- és honvédelmi intézmények 43,3 százaléka rendelkezik nyilvánosan közzétett stratégiával. A nyilvános stratégiával rendelkező szervek 88,5 százaléka esetében a közzétett stratégia tartalmazza a szervezeti kultúra javítása, az integritás erősítése vagy a korrupció elleni fellépés témakörök valamelyikét.

A megkérdezett rend- és honvédelmi intézmények 85 százaléka végez – a belső ellenőrzési feladatok megtervezésén kívül is – rendszerszerű kockázatelemzést. 82,4 százalékuk a kockázatelemzés során azonosított kockázati tényezőket adatbázisban rögzíti, 98 százalékuk értékeli a kockázatelemzés eredményét és az eredmények alapján ugyancsak 98 százalékuk folytat kockázatkezelési tevékenységet.



Az egyik legfontosabb kockázatot mérséklő tényező a megfelelő belső ellenőrzési rendszerek és módszerek megléte és alkalmazása. A rend- és honvédelem intézménycsoportban minden szervezetnél működik különböző formákban belső ellenőrzés, amelynek függetlenségét minden megkérdezett szerv biztosítottnak vallotta.

A kérdőívben felsorolt külső szereplőkkel való kapcsolattartás szabályozottságára vonatkozóan korrupciós kockázatot jelenthet, hogy a felmérésben részt vevők csupán 35 százaléka szabályozta mind a gazdasági szereplőkkel, mind a politikusokkal és más állami/önkormányzati szervek vezető tisztségviselőivel való kapcsolattartási formát, míg ugyancsak 35 százaléuk nem szabályozta egyiket sem. Az ajándékok, meghívások, utaztatás elfogadásának a feltételeit illetően a válaszadó rend- és honvédelmi intézmények 71,6 százaléka rendelkezik a témáról szabályzatban, ami elmarad az intézménycsoporti átlagos KMKT értéktől. Kockázatot mérséklő tényezőnek tekinthetjük továbbá, hogy a nyilatkozó intézmények 93,3 százaléka kötelezi a munkatársakat belső szabályzatban, hogy nyilatkozzanak gazdasági vagy egyéb érdekeltségeikről.

### **A rend- és honvédelem intézményei számára levonható korrupció veszélyeztetettségi tanulságok**

A rend- és honvédelem intézményei figyelmébe ajánljuk, hogy – az ÁSZ által elkészített elemzést felhasználva – a kérdőívnek azokat a kérdéseit vizsgálják meg, amelyekre adott válaszok az intézménycsoport átlagánál nagyobb korrupciós veszélyeztetettséget jeleznek. Ennek meghatározására egy nagyon egyszerű módszert alkalmaztunk. Kiindultunk a kockázati területnek a rend- és honvédelem intézményeire számított összesített indexértékeiből (EVT, KVNT, KMKT), majd azt vizsgáltuk, hogy a kérdőívben szereplő egyes kérdésekre átlagosan milyen válaszokat adtak az egyes intézmények. Ha ez utóbbi átlag kedvezőtlenebb (kockázatosabb) értéket mutatott, mint az intézménycsoport EVT, KVNT, illetve KMKT indexe (attól függően, hogy az adott kérdésre adott válasz mely index értékénél került beszámításra), akkor az adott kérdéshez tartozó tényezőt kiemelt figyelmet érdemlőnek tekintjük. Természetesen ez a kicsit sematikus kiválasztás csak a figyelemfelhívásra alkalmas.



Az egyes szervezeteknek maguknak kell eldönteniük, hogy esetükben az adott tényező valóban korrupciós kockázatot jelent-e.

#### **4. A megyei rendőr-főkapitányságok feladatai az integritás alapú szemlélet elterjesztése érdekében**

A szervezet integritás alapú működése együtt jár a szervezeti kultúra megváltoztatásának szükségességével.

A szervezeti kultúra megváltoztatása alapján kidolgozott új működési folyamatokat egyértelműen közvetíteni kell a társadalom és a munkavállalók felé. Célszerű a változások bevezetése során a fokozatosság elvét is figyelembe venni, hogy az új elvárások szakmailag megfelelő módon a gyakorlatban is átültethetők legyenek. Az elvárások gyakorlatba való átültetésének megvalósítása akkor lehet sikeres, ha az eljárások kialakítása a munkavállalók bevonásával történik.

A Veszprém Megyei Rendőr-főkapitányság (a továbbiakban: VMRFK) szem előtt tartva a korrupció ellenes küzdelem fontosságát és az Integritás alapú szervezeti kultúra kialakítását több egymásra épülő folyamatot indított el.

##### **Az ÁSZ integritás kérdőíveinek kitöltése (a szervezet integritásának mérése érdekében)**

A VMRFK a kezdetektől, a 2011. évtől részt vesz az Állami Számvevőszék integritás felmérésében. A 155 kérdésből álló felmérés jó lehetőséget biztosít a szervezetnek arra, hogy jogállásából, működéséből és kontroll-hiányosságaiból fakadó kockázatokat kiszűrje, és amennyiben az elemzés alapján szükségesnek látja, beavatkozzon a folyamatokba a kockázat csökkentése érdekében.

##### **Szervezeti stratégia kialakítása**

A szervezeti cél pontos meghatározása érdekében a VMRFK Stratégiáját 2014. évben felülvizsgálta. A felülvizsgálat célja, hogy meghatározza a szervezet hosszú távú fejlesztésének alapvető céljait és megvalósításának főbb irányait. A felülvizsgálat eredményeként a szervezet feddhetetlenségére vonatkozó kiegészítés az alábbi módon



bekerült a minőségpolitikai nyilatkozatba.

„A Veszprém Megyei Rendőr-főkapitányság célja a közrend és a közlekedés rendjének fenntartásával, a bűnmegelőzéssel és a hatékony bűnüldözéssel, továbbá magas színvonalú igazgatásrendészeti szolgáltatással biztosítani a megye állampolgárainak, gazdálkodó szerveinek, intézményeinek és látogatóinak a jóllétét és biztonságát.

A Veszprém Megyei Rendőr-főkapitányság a céljai elérése érdekében jól megfogalmazott értékrenddel, küldetésnyilatkozattal, jövőképpel és stratégiai célokkal, magas színvonalú vezetéssel, hatékony erőforrás-gazdálkodással, az érdekelt felekkel partnerkapcsolat kiépítésével, az állomány bevonásával, olyan integrált Minőségmenedzsment Rendszert és Belső Kontroll Rendszert működtet, amely biztosítja az állampolgárok, a gazdálkodók, az intézmények és a látogatók, valamint a rendőri szervezet és az állomány elégedettségének folytonos tökéletesítését és **a szervezet feddhetetlenségét.**

Szolgálatunk középpontjában az ember méltósága áll, így az állomány szakmai és erkölcsi színvonalának állandó fejlesztésével és az állampolgárok megbecsülésén alapuló együttműködéssel biztosítjuk a közrendet, az életminőség folytonos tökéletesítését.”<sup>11</sup>

**A szervezet ellenálló képességének, és integritásának növelése, a jogszabályok és belső szabályozók betartásának elősegítése érdekében a szervezeti kockázatok szűrése és elemzése**

A VMRFK a szervezet szabályszerű, kontrollált működése érdekében a Szervezeti és Működési Szabályzatát és szervezeti egységeinek Ügyrendjeit és a munkavállalók munkaköri leírását is folyamatosan jogszabályi környezetnek megfelelően hatályosítja, biztosítja egymásra épülésüket. A munkaköri leírásokban rögzítésre kerülnek a munkavállalói jogkörök, hatáskörök, jogosultságok és az információkhoz való hozzáférés.

A szervezeti integritás érdekében a rendőri korrupciós cselekmények megelőzésével és visszaszorításával kapcsolatos feladatokról szóló 20/2013. (V. 17.) ORFK utasítás felhatalmazása alapján a VMRFK kiadmányozta a rendőri korrupciós cselekmények megelőzésével és visszaszorításával kapcsolatos feladatokról szóló 15/2013. (X. 28.) MRFK intézkedést. Az intézkedés a szervezeti egységek vezetői, a szakirányítás és az Ellenőrzési Szolgálat részére megelőzés jellegű ellenőrzési intézkedéseket ír elő.



Mind a Belső kontrollrendszer, mind az integritásirányítási rendszer végső célja a szervezetek közcélelési képességének biztosítása. A VMRFK a Belső kontrollrendszer erősítése érdekében 2013. és 2014. évre intézkedési tervet dolgozott ki ennek keretében a Veszprém Megyei Rendőr-főkapitányság Belső Kontrollrendszerének kialakítására, működtetésére és fejlesztéséről szóló 16/2013. (X. 31.) MRFK Intézkedés (a továbbiakban BKR intézkedés) kiadmányozásra került.

A BKR intézkedés<sup>15</sup> célja, hogy a VMRFK megfeleljen az Áht., az állam és az Európai Unió által felállított Belső kontroll standardoknak és követelményének, mely szerint a Belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy a VMRFK szakmai feladatai végrehajtása során megvalósítsa, hogy a működése és gazdálkodása szabályszerűen, a legkisebb kockázatokkal, négy szem elvének figyelembe vételével átláthatóan valósuljon meg.

A VMRFK Belső kontrollrendszerén belül a megfelelő Kontrollkörnyezet kialakítása érdekében, a BKR intézkedés keretében kiadta az Ellenőrzési Nyomvonal Készítési Szabályzatát. Ennek segítségével a VMRFK Szervezeti és Működési Szabályzatában és szervezeti egységeinek Ügyrendjében meghatározott feladat és hatáskörök reál, gazdasági és információs folyamataira a folyamatgazdák bevonásával elkészültek az ellenőrzési nyomvonalak.

A BKR intézkedésben megfogalmazásra került, hogy a szabálytalanságok kezelése során érvényre kell juttatni a VMRFK működésében a szakmai felkészültség, a pártatlanság és az elfogulatlanság, az erkölcsi feddhetetlenség értékeit, valamint biztosítani kell a közérdekek előtérbe helyezését, ezért az intézkedés keretén belül szabálytalanságok kezelésére szabályzatot adott ki. Továbbá kiadmányozásra került az ellenőrzés során feltárt hibák megismétlődési lehetőségének kizárása érdekében alkalmazandó eljárási rendről szóló 2/2013. (I. 31.) MRFK intézkedés, amely további kockázatok és szabálytalanságok elkerülése végett

---

<sup>15</sup> A Veszprém Megyei Rendőr-főkapitányság stratégiája a 2010-2020-as évekre

16/2013. (X. 31.) MRFK intézkedés a Veszprém Megyei Rendőr-főkapitányság Belső Kontrollrendszerének kialakítására, működtetésére és fejlesztésére



egységes eljárás rendet biztosít a szervezeten belül és a rendszeren belüli vezetői utóellenőrzés rendszerét erősíti.

A BKR intézkedés keretében az államháztartási belső ellenőrzési standardok útmutató figyelembevételével a Kockázatkezelési Szabályzat is kiadásra került a kockázatkezelési rendszer egységes és szabályozott működtetése érdekében.

A Kockázatkezelési Szabályzat a VMRFK kockázatkezelési rendszerének (kockázat azonosítása, elemzése, kezelése, felülvizsgálata) leírására szolgál. A szabályzatban meghatározott kockázatkezelés révén szervezeti egységekre bontva megállapításra került az ellenőrzési nyomvonalban meghatározott feladatok kockázati szintje, és beazonosítása is megtörtént, és elkészült a VMRFK kockázati nyilvántartása is.

A BKR intézkedés a kontroll tevékenységgel kapcsolatosan meghatározza, hogy a VMRFK belső szabályzataiban a felelősségi körök meghatározásával legalább szabályozni kell:

- az engedélyezési,
- a jóváhagyási és
- a végrehajtási szinteket.

A VMRFK-n a szabályozás felülvizsgálata folyamatos.

A kontrolltevékenységek kialakítása és működtetése érdekében a BKR intézkedés meghatározza, hogy a VMRFK-n a szervezeti egységek vezetői felelősek azért, hogy a kontrolltevékenység részeként a szervezet minden tevékenységére vonatkozóan biztosított legyen a folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés (FEUVE), különösen az alábbiak vonatkozásában:

- a pénzügyi döntések dokumentumainak elkészítése során (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a támogatásokkal való elszámolás, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is),
- a pénzügyi kihatású döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága érdekében,
- a költségvetési gazdálkodás során az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés, a pénzügyi döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése, és



- a gazdasági események elszámolásának (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás) szabályozottsága során.

A fentiekben felsorolt tevékenységek feladatköri elkülönítését folyamatosan biztosítjuk a szervezetben a négy szem elvének megvalósítása érdekében.

A VMRFK nagy hangsúlyt fektet a FEUVE tapasztalatokra a belső szabályozók módosítása és felülvizsgálata során.

A BKR intézkedés keretén belül Nyomon Követési Rendszer – Monitoring Szabályzat került kialakításra, amely a VMRFK tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését biztosítja. A belső kontrollrendszer monitoringja rutintevékenységek, külön értékelések, vagy e kettő kombinációja révén valósul meg oly módon, hogy:

- a folyamatos monitoring tevékenységek kiterjednek az összes kontrollelemre, és magukban foglalják a szabályellenes, etikátlan, gazdaságtalan tevékenységek megakadályozására létrehozott, de nem hatékony, és nem kellően eredményes belső kontrollrendszerrel szembeni fellépést,
- a külön értékelések gyakorisága és terjedelme elsősorban a kockázatok értékelésétől, és a folyamatos monitoring eljárások eredményességétől függ, a feltárt belső kontroll hiányosságokat a vezetés megfelelő szintjére kell jelenteni, hogy ezáltal biztosítani lehessen, hogy a belső kontroll eljárások teljesítik a megcélzott eredményeket, az előzetesen meghatározott módszerek és eljárások alapján, és
- a specifikus külön értékelések a belső kontrollrendszer eredményességének kiértékelésére irányulnak, és céljuk biztosítani, hogy a belső kontroll az előre meghatározott módszerekkel és eljárásokkal elérje a kívánt eredményeket.

Az információs és kommunikációs rendszer egységes kialakítása és működtetése érdekében Információs és Kommunikációs Szabályzat került kiadományozásra a BKR intézkedés keretében. A benne foglaltak alkalmazásával (belső szabályozók felülvizsgálatával) a VMRFK információs rendszere:

- képes lesz minden esemény, tranzakció pontos, teljes körű és ellenőrzött feldolgozására,
- az adott szintre a végrehajtáshoz szükséges, megfelelő mennyiségű és minőségű, kellően pontos, releváns



információkat a megfelelő időpontban eljuttatására.

A BKR rendszer működtetése során nyert információk alapján a VMRFK vezetése meghatározza a szervezetén belül a kockázatok kontrollálásához vagy csökkentéséhez szükséges intézkedéseket, javítva a belső és külső kommunikációján és a szervezet hatékonyságán.

A BKR intézkedés minden évben felülvizsgálatra kerül, a változások dokumentálása megtörténik.

### **A szervezeti belső kommunikáció javítása**

A belső környezet alakításában nagy szerepe van a szervezeti kommunikációnak. A belső kommunikáció javítása érdekében a VMRFK-n havi rendszerességgel állománygyűlés van, ahol a munkavállalókat a vezetők szakirányítási rendben tájékoztatják az elmúlt időszak eseményeiről és eredményeinek értékelésére is megtörténik a vezetés részéről. Új munkatársak bemutatásra kerülnek, jutalmazásként vezetők javaslata alapján hónap dolgozói címek kerülnek kiosztásra, melynek indoklása is ismertetésre kerül, terjesztve ezzel a jó gyakorlatokat. Feladatszabások történnek. Megelőzés jelleggel a Humánigazgatási Szolgálat esettanulmányokat ismertet az állománygyűléseken a munkavállalók által elkövetett jogsértésekkel kapcsolatban.

Havonta az osztályvezetők részére is külön állománygyűlés kerül megtartásra, ahol feladat ismertetés történik.

A VMRFK-n a szervezeti egység vezetői reggeli eligazítás keretében tájékoztatják egymást a napi és határidős feladataikról és a megyei főkapitány feladatokat határoz meg, továbbá a szakigazgatási területekre a VMRFK vezetője által meghatározott gyűjtőszámok, indikátorok és statisztikák alapján a szakterület munkájának értékelése és elemzése is megtörténik. Az eligazításról jegyzőkönyv készül, amelyet területi szervezeti egység vezetői és helyi szervek megkapnak a gyors hatékony feladatellátás céljából. A területi szervek vezetői vezetés irányítási rendszer keretében ugyanúgy, mint a VMRFK szervezeti egységek vezetői eligazítás keretében tájékoztatják egymást a napi határidős feladataikról, továbbá a Rendőrség egyes vezetői szintjein elmondott



feladatokat az alárendelt egységeknek továbbítják. A feladatokhoz felelőst, határidőt rendelnek és a folyamatba épített vezetői ellenőrzés keretében megvalósul a feladatok nyomkövetése (FEUVE), amely hatékony feladat ellátást biztosít.

A Rendőrség szervezeti felépítésének és feladatrendszerének sajátosságai okán szükségszerűen centralizált vezetés-irányítási rendszer mellett a VMRFK vezetői jó érzékkel alkalmazzák a konzultatív módszereket is felismerve, hogy a túlcentralizált vezetés-irányítás, a „szabad gondolkodás” elsorvadásához és ezen keresztül a mindennapi kreativitás eltűnéséhez vezethet.

A VMRFK-n az Intranetes portál működése is az informáltság és átláthatóság célját szolgálja. Számos hasznos funkciója közül kiemelendő a belső szabályzatok, iratminták, módszertani útmutatók tárhelye. A VMRFK-n a számítógépeken kötelező az intranetes honlapot kezdőlapként beállítani. Bevezetésre került a vezetői fogadó óra, melynek időpontjáról szintén a belső intranetes portálon értesülnek a munkavállalók. A vezetői fogadó óra során a munkavállalók panasz ügyekkel és javaslatokkal közvetlenül kereshetik fel a VMRFK felső vezetését.

### **Munkavállalók bevonása a belső környezet javítása érdekében**

Kérdőív segítségével 2013. év végén felmérésre kerültek az állomány elkötelezettségét, és „hangulatát” javító javaslatok. A felmérés alapján 2014. évben intézkedési terv készült a lehetőségekhez mért belső környezet és „hangulat” javításának megvalósítására. Fő irányvonal volt az épületek, irodák és kiszolgáló helyiségek felújítása és karbantartásának elvégzése munkahelyi környezet javítása érdekében.

### **Társadalmi felelősségvállalás az átláthatóság érdekében**

A rendőrség egyik sajátossága, hogy az emberek általában hatóságként találkoznak vele. A rendőrségi nyílt nap lehetőséget nyújt a mindennapi munkába való betekintésre. A VMRFK rendszeresen szervez családtagjaik és a társadalom többi tagja számára nyílt napokat, ahol munkahely és munkahelyi eszközök bemutatásán túl bűnmegelőzési és baleset megelőzési, előadások versenyek is várják az érdeklődőket. Ezek az események sajtónyilvánosságot is kapnak. Korosztályos látogatások



szervezése is folyamatos, főleg középiskolások részéről van érdeklődés.

A társadalmi felelősségvállalás fontosságára tekintettel más államigazgatási szervek, civil szervezetek és gazdálkodási szervezetek részére felkérésükre bűnmegelőzési és baleset megelőzési tevékenységgel kapcsolatos bemutatók és előadások és színházi megelőzés célú előadások megtartását is rendszeresen végzi a VMRFK. (2014. évben a középiskolás tanulók számára a Megyei Baleset-megelőzési Bizottság felkérésére és közreműködésével, Helyszín címmel színházi előadás került megírásra és megtervezésre, amelyet a megye városaiban adott elő a Pannon Várszínház.)

Továbbá közrend, közbiztonság, bűnüldözés és bűnmegelőzéssel kapcsolatos társadalmi szervekkel való együttműködések keretében végzett tevékenységek, vagy a társadalom közbiztonságát, közérzetét javító a rendőrség, mint szervezet megítélését erősítő tevékenységek sajtó kommunikációját is megvalósítjuk, ezzel is erősítve a társadalomért való felelősségvállalást. Az országban elsőként vezettük be pl. a Megyejárás (Megyejárór) programot.

Az Országos Rendőr-főkapitányság vezetője által a Járási Közbiztonsági Egyeztető Fórumokkal kapcsolatban kiadott Intézkedési Tervben rögzítetteknek megfelelően, a Járási Közbiztonsági Egyeztető Fórumok Veszprém megyében a társadalmi felelősséget erősítését célzó módon zajlanak, a szervezési feladatokat a VMRFK vezetőjének utasítására az érintett rendőrkapitányságok hajtják végre, úgy hogy a Fórumra évente két alkalommal kerül sor. A meghívottak körét Kormányhivatal Gyámügyi és Igazságügyi Főosztályával, valamint a térség országgyűlési képviselőivel kibővítettük. A közös feladatmegoldás, valamint a hatékony problémamegoldás érdekében minden fórumon belül különböző munkacsoportokat hoztunk létre a társadalom által felmerülő kérdések megvitatása, megoldása érdekében.

A Járási Közbiztonsági Egyeztető Fórumok mellett, a megyében közvetlen kapcsolattartás is megvalósul a VMRFK helyi szerveinek vezetői által a feladat és hatáskörükhöz tartozó települések vezetőségével személyes megkeresés útján, amely nagyban elősegíti helyi közösségi problémák hatékony megoldását, csökkenti a reagálási időt, és fokozza az állampolgárok közbiztonsági érzetét és az együttműködési készségét.

Kiemelt figyelmet fordítunk a VMRFK együttműködési rendszerére, amely nagyon sokrétű. 2014. évben adatbázist hoztunk létre



azzal a céllal, hogy rendszerezzük és szervezettebbé tegyük az együttműködések.

Pályázati tevékenységünkkel is hozzájárulunk a társadalmi szerepvállaláshoz, melyek közül jelentős volt „Az áldozattá válás megelőzését és az áldozatsegítést szolgáló Veszprém megyei komplex rendszer működtetése a társadalmi kohézió erősítésével” című TÁMOP – 5.6.1.C-11/2. -2011-0008 azonosító számú projekt. A Nemzeti Bünmegelőzési Tanács kiírására benyújtott a „Itt a jövőd a tét” és az „Útmutató a biztonsághoz” című komplex bünmegelőzési és áldozatvédelmi program.

A Police.hu honlapon a VMRFK a gazdálkodásával összefüggő, közbeszerzéseivel, 5.000.000.-Ft feletti beszerzéseivel kapcsolatos szerződés kötéseit, adományozásról szóló megállapodásainak adatait, folyamatosan közzé teszi az átlátható szervezet biztosítása érdekében.

A gazdálkodási tevékenységek átláthatósága és szervezet integritása érdekében a nettó 2 millió Ft feletti beszerzési és a közbeszerzési eljárások során döntés előkészítő és javaslattevő bizottságot működtetünk és FEUVE -re nagy hangsúlyt fektetünk.

### **A szakmaiság, az objektivitás és az átláthatóság humánerőforrás területén való megvalósítása érdekében**

A VMRFK folyamatosan törekszik az állások betöltése során a nyilvános pályázatok vagy rendőrségen belül működő intraneten belüli pályázatok kiírására. A munkavállalóvá váló kollégák integrálása során a belső szabályozók és programok használatának elsajátítása érdekében—belső képzéseket végzünk. Az újonnan belépő kollégák beilleszkedése a szervezetbe már jóval a munkaszerződés aláírása előtt, az állásinterjún megkezdődik. A beilleszkedés nem ér véget a szigorúan vett munkába való bevonással. Hiába tudja az új alkalmazott a feladatait, nem lesz teljes értékű tagja a szervezetnek. Erre csak akkor kerülhet sor, ha megfelelő ismeretségeket és kapcsolatokat alakít ki "házon belül". Ahhoz hogy ezt megfelelő kontextusban, a szervezeti kultúrához igazodva tegye a munkavállaló, a VMRFK úgynevezett "pszichológiai szerződés"-t köt a munkavállalóval. A pszichológiai szerződés nem más, mint egy beszélgetés, amelynek légköre megértő, pozitív hangulatú, azonban elvárások megfogalmazásának színtere, ennek megfelelően felelős hangnemű, kellő határozottság és komolyság szükséges



a sikeres megvalósításhoz. Gyakorlatban az első beszélgetés közvetlenül a személy felvételét követően (max. 1-2 héten belül) történik, majd ezt követi az utánkövető beszélgetés, 4-6 hónap múlva. Az utánkövető beszélgetés felméri, hogy a beilleszkedés hol tart, esetleg szükség van-e további beavatkozásokra vagy elég a folyamatos figyelemmel kísérés. Az új tisztek fogadása az ORFK által kiadott útmutató szerint történik nagy hangsúly fektetve a leírtak maradéktalan betartására. A szükséges továbbképzéseken való részvételt vagy online tanulást biztosítjuk. 2013. évtől egységes teljesítmény-értékelési rendszer bevezetése megtörtént. A jogszabályokban és az SZMSZ-ben meghatározottak alapján az érintett munkavállalói réteg szükség szerint minden évben eleget tesz a vagyon nyilatkozat tételi kötelezettségének. A munkavállalóknak minden évben nyilatkozniuk kell az egyéb munkavégzéssel kapcsolatos tevékenységeikről, az összeférhetlenségi szabályok ellenőrizhetőségének céljából. Az új Hszt, azaz a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló a 2015. évi XLII. törvény bevezetése kapcsán az intranetes hírportálon külön menüpontot hoztunk létre, ahol a hivatásos állomány kérdéseket tehet fel, melyre a kérdés jellegétől függően az illetékes vezető válaszol.

## **Összegzés**

Tanulmányunkban definiáltuk az integritást, mint a korrupció mentességet, és az integritás menedzsmentet, ami a korrupció megelőzését szolgálja.

Kiemelt figyelmet fordítottunk a 2015. évben megjelent Nemzeti Korrupcióellenes Program és az ehhez kapcsolódó – a Nemzeti Korrupcióellenes Program és az azzal összefüggő intézkedések 2015-2016. évre vonatkozó terve elfogadásáról – szóló 1336/2015. (V. 27.) Korm. határozat megvalósítására.

Ismertettük az Állami Számvevőszék úttörő szerepét a közszolgálati korrupcióellenes kultúra megteremtésében, a 2009. évtől bevezetett Integritás Projekt keretében.

Bemutattuk azokat az intézkedéseket, melyeket a Veszprém Megyei Rendőr-főkapitányság tett és tesz a korrupciós szemlélet elterjesztése érdekében. Célunk a jó gyakorlatok széles körű ismertetése és alkalmazása.

Összefoglaltuk – a teljesség igénye nélkül – egy megyei rendőr-főkapitányság szemszögéből, a korrupció megelőzése témakörben



megjelent rendvédelmet érintő stratégiai dokumentumokat, jogszabályokat, szabályzatokat, elemzéseket és ezek gyakorlati alkalmazását.

Az integritásmenedzsment során végzett munka alapján javasoljuk a „jó gyakorlat” országos adatbázis létrehozását, amely „puha” eszközökkel segítheti a kockázatok megelőzését, a munka hatékonyabb, szabályszerű megvalósítását, és minőségi színvonalának növelését. A „jó gyakorlat” adatbázis anyagának vezetői értekezleten történő ismertetése, feldolgozása és továbbképzéseken bemutatása is a szervezeti integritást növelését tudja szolgálni.

Az integritásmenedzsment alkalmazásával megállapítást nyert, hogy a folyamatos fejlesztés során nem kizárólag a reaktív eszközöket kell használni, hanem egyensúlyt kell teremteni a proaktív és a reaktív megközelítés között.

Munkánk során nagy segítség lehet, ha az együttműködő partnerek, társhatóságok és munkatársak elkötelezettségét és erejét is használni tudjuk.



