



Víg Dávid

Módszertan, kockázatelemzés, statisztika



1. A kockázatelemzés fogalma, céljai

Egy szervezet működése során számos helyzetben adódhat lehetőség korrupció megvalósítására. Elképzelhetők olyan esetek, illetve változások, átalakulások is, amelyek kifejezetten elősegítik, előmozdítják a korrump magatartást. Az ilyen lehetőségek időben történő felismerése, és az ezekhez kapcsolódó kockázatok csökkentése, adott esetben megszüntetése a szervezet vezetőjének, döntéshozóinak elsőrendű érdeke, többek között azért, mert így biztosítható a szervezet közérdeknek megfelelő, befolyásolás-mentes működése és integritása.

A korrupciós kockázatelemzés egy olyan analitikus módszer, amely segítségével számba vesszük és értékeljük egy adott szervezetben előforduló, a korrupció veszélyét magukban hordozó lehetőségeket, annak érdekében, hogy az ilyen kockázatok menedzselése, csökkentése, megszüntetése révén biztosítsuk a szervezet korrupciómentes működését, integritását.

Az elemzés szempontjából **kockázat** fogalma alatt a korrupció bekövetkezésének lehetőségét magában hordozó helyzeteket, tevékenységeket, magatartásokat értünk. A kockázatok objektívak, ha például a szervezetre vonatkozó jogi szabályozás, a szervezet függetlensége, a rendelkezésére álló erőforrások nem megfelelőek. Szubjektív kockázatokról beszélünk például a szervezetben tevékenykedők korábbi vesztegetésben való részvétele, a korrupció magas szervezeti toleranciája, vagy alacsony szervezeti motiváltság esetén. A kockázatok lehetséges hatásai súlyossága és bekövetkezésük valószínűsége szerint is osztályozzuk.

A kockázatelemzés egy **kutatási folyamat**, amely bizonyos kockázatok megismerésére irányul. A valóság megismerésére elsősorban ún. kvalitatív kutatási módszereket használunk, mert elsősorban nem statisztikai módszerekkel ismerhetjük meg a korrupciós kockázatok lényegét. Ez nem jelenti azt, hogy statisztikai módszerek ne egészíthetnék ki a kutatást. A megismeréshez, a szervezet jellegétől függően többféle módszert célszerű használni. A kutatás a korrupciós kockázatok feltárását célozza, és nem a korrupció társadalmi jelenségének, vagy szervezeten belüli elterjedtségének vizsgálatára irányul.



Különbözik ezért a bűnügyi statisztikákban szereplő regisztrált vesztegetés¹ vagy korrupciós jellegű bűncselekmények morfológiájának, dinamikájának elemzésétől, illetve a korrupció társadalmi vagy szakértők általi érzékelésének, korrupcióra vonatkozó percepcióknak a mérésétől. Nem tartozik a kockázatelemzés körébe a társadalom korrupciós gyakorlatára, tapasztalására vonatkozó általános mérés sem, ugyanakkor a kockázatok megismerése és értékelése szempontjából a szervezetben dolgozók percepcióinak, tapasztalásának, illetve korrupcióval kapcsolatos attitűdjeinek jelentősége lehet.

A kockázatelemzés nem egy önmagában vett kutatás, hanem **arra irányul**, hogy a megismert kockázatokot elemezzük, majd lehetséges következményeik súlyossága és bekövetkezésük valószínűsége szerint értékeliük és ezen keresztül a szervezet vezetői, döntéshozóival együttműködve olyan javaslatokat dolgozzunk ki, amelyek végrehajtásával a kockázatok menedzselhetők, csökkenthetők, adott esetben megszüntethetők. A kockázatelemzés tehát egy szisztematikus elemző és értékelő tevékenység, amely szervezeti szinten célozza a korrupciós sebezhetőség elleni védekezést. Kockázatelemzést lehet készíteni egy szervezet egészére, de annak egy elhatárolható szervezeti egységére is. Készíthető elemzés a kormányzati tevékenység integritására vonatkozóan is. Sokszor nem szervezeti oldalról érdemes megragadni a kockázatok feltárását, hanem egy kiválasztott folyamathoz, vagy akár egy projekthez kapcsolódóan.

A kockázatelemzés **nem azonos** a szervezet azon tevékenységével, amely arra irányul, hogy a már bekövetkezett korrupciót feltárja és lépéseket tegyen az abban résztvevők felelősségre vonására. Ez ugyanis egyedi esetekben járul hozzá a korrupcióellenes fellépéshez, de csak közvetetten, az esetleges szankció elrettentő hatásán keresztül járulhat hozzá a szervezetben lévő kockázatok csökkentéséhez. A kockázatelemzésnek ugyanakkor ki kell terjednie arra, hogy léteznek-e olyan mechanizmusok a szervezeten belül, amelyek elősegítik a már megvalósult vesztegetés kiderülését. A korrupciós kockázatelemzés a belső ellenőrzéshez hasonló, azzal részben átfedést mutató tevékenység. Jelentős különbség azonban a két tevékenység eltérő fókuszán kívül az is, hogy a kockázatelemzés túlmutat a jogszabályoknak, valamint a belső szabályzatoknak való megfelelés vizsgálatán², hiszen ezek hiányosságai is hordozhatnak magukban korrupciós kockázatokat.

2. A kockázatelemzés folyamata

¹ Illetve közélet tisztasága elleni bűncselekmények (2013. Július 1-től korrupciós bűncselekmények)

² Áht. 121/A. §



A kockázatelemzés során adatokat gyűjtünk, elemezzük és értékeljük azokat, majd javaslatokat dolgozunk ki a kockázatok menedzselése érdekében. Ennek megfelelően a kockázatelemzés folyamatát három szakaszra oszthatjuk: (1) adatgyűjtés, (2) kockázatértékelés és rangsorolás, (3) kockázatmenedzsment. Az eredményes kockázatelemzés előfeltétele a megfelelő vezetői elköteleződés a korrupciós kockázatok megismerésére és a korrupció ellenes eszközök, javaslatok kidolgozására. Elősegíti az elemzést az olyan munkahelyi környezet is, ahol a tisztviselők megfelelő tájékoztatást kapnak az elemzés céljairól és megértik, hogy az nem tevékenységük ellenőrzésére, hanem a szervezet integritásának növelésére irányul.

2.1. Adatgyűjtés

Az első szakaszban fel kell tárni a korrupciós kockázatokra vonatkozó adatokat mind az objektív, mind a szubjektív tényezők tekintetében. Az adatgyűjtés természetesen szervezetenként, folyamatonként eltérő, az alábbiakban egy általános támpontot szeretnék nyújtani ezen szakasz megtervezéséhez.

Az **objektív tényezők** körében az adott intézmény hiányosságairól gyűjtünk információkat. Mint a legtöbb kutatásban, jelen esetben is fontos a megfelelő indikátorok kiválasztása. Érdemes adatot gyűjtenünk a szervezet jogszabályok által meghatározott **függetlenségéről**, valamint arról, hogy ez a függetlenség mennyiben valósul meg a gyakorlatban. Egy minisztérium esetében például azt kell vizsgálnunk, hogy mennyiben valósul meg a közzolgálat politikai, illetve gazdasági befolyástól való mentessége. A vonatkozó jogszabályokkal kapcsolatban vizsgálni érdemes például, hogy azok tiltják-e a politikai befolyást a tisztviselők kiválasztásánál, előléptetésénél. Milyen jogi eszközök korlátozzák tisztviselők politikai szempontok szerinti felmentését? Milyen jogi szabályok vonatkoznak a gazdasági szféra felől érkező befolyástól való mentességre? Mi jellemző a jogszabály-előkészítésben résztvevő tisztviselők, valamint a jogszabályalkotásban érdekelt szervezetek kapcsolatainak szabályaira? Közbeszerzésben érintett szervezeti egység, illetve projekt esetében szintén vizsgálni célszerű az érintett döntéshozók és az érintett gazdasági szervezetek érintkezésének szabályozottságát. Vizsgálni kell a függetlenség gyakorlati megvalósulását is. Ennek keretében például azt, hogy a kormányváltás mennyiben és milyen szinteken jár együtt a közzolgálatban dolgozók lecserélésével? Mennyiben valósul meg a gyakorlatban a tisztviselők politikai részvétele vagy politikai véleménynyilvánítása? Milyen befolyással bír a gyakorlatban a szervezet vagy szervezeti egység vezetője a kinevezésekre, előléptetésekre, felmentésekre? Mennyire nyílt a kiválasztási eljárás a gyakorlatban? Kell-e indokolni a felmentéseket? Milyen a szervezeten belüli fluktuáció?



A rendvédelmi szervek függetlenségével kapcsolatban hasonló kérdéseket fogalmazhatunk meg az operacionalizálás során a személyi állomány tagjai kinevezésével, előléptetésével kapcsolatban. Fontos kérdés, hogy a nyomozás megindítására, valamint a vádemelésre, illetve ezek elmaradására lehet-e hatása bármely politikai vagy gazdasági szereplőnek, illetve a jogszabályok hogyan határozzák meg ezen szervek döntéseinek befolyástól való mentességét. A függetlenség gyakorlati megvalósulása kapcsán vizsgálni érdemes, hogy mennyiben lehet a gyakorlatban politikai vagy gazdasági szempontból befolyásolni a rendvédelmi szervek döntéseit és ez milyen hatással van függetlenségükre? Előfordultak-e olyan esetek, ahol a nyomozást, illetve a vádképviseletet próbálták meg befolyásolni? Milyen szempontok szerint történik az előléptetés a gyakorlatban? Tudnak-e a rendőrök a gyakorlatban politikai és gazdasági befolyástól mentesen nyomozni. Közbeszerzéseket végző rendőrségi szervezeti egység vagy projekt esetén a közbeszerzésekben döntést hozók függetlenségét is a vizsgálat körébe kell vonni.

Vizsgálni kell, hogy az érintett szervek rendelkezésére áll-e megfelelő **személyzet, pénzügyi források, valamint technikai, infrastrukturális felszereltség** ahhoz, hogy a feladatukat hatékonyan ellássák. Ennek keretében fel kell mérni, hogy a közzszolgálatban, rendvédelemben dolgozók fizetése és az ezen felüli juttatások megfelelő életszínvonalat biztosítanak-e a vizsgálat időpontjában, illetve kiszámíthatóan megőrzik-e értéküket? Ez az életszínvonal elég magas-e ahhoz, hogy vonzó pályát jelentsen a tehetséges pályakezdőknek, illetve versenyképes marad-e a nagyobb szakmai gyakorlattal rendelkező tisztviselők esetében? Megfelelő-e a személyzet szakképzettsége kodifikációs munkára, közbeszerzések lebonyolítására, vagy nyomozások lefolytatására? Rendelkezésre állnak ehhez a megfelelő technikai eszközök? Hogyan alakult a vizsgált szerv költségvetése az elmúlt években? Csökkentették-e a költségvetését?

Kockázatokat rejthet magában az is, ha egy szervezet vagy annak folyamatai nem **átláthatók** és az állampolgárok előtt rejtve maradnak a szervezet működésére, az állampolgárokra vonatkozó döntéseire, valamint ezen döntések előkészítésére, meghozatalának folyamataira vonatkozó releváns információk. A szervezet védekezőképességét növelheti, ha vannak olyan jogszabályok, amelyek kellő részletességgel írják elő, hogy vezető beosztású tisztviselőknek rendszeresen vagyonnnyilatkozatot kell tenniük, amelyben nyilatkoznak többek között jövedelmükről, bevételeikről, pénzügyi, gazdasági érdekeltségeikről, stb. és ezek az információk hatékonyan ellenőrzésre kerülnek. Milyen szabályok vonatkoznak a működéssel kapcsolatos adatok nyilvánossá tételére? Milyen szempontokra hivatkozással tagadható meg egyébként az állampolgárokat érintő információ nyilvánosságra hozatala? Meg kell-e hirdetni az állaspályázatokot nyilvánosan? Milyen szabályok vonatkoznak a jogszabály-előkészítési folyamat nyilvánosságára? Hogyan szabályozzák a szervezet vagy projekt keretében zajló közbeszerzések nyilvánosságát? Milyen szabályok vonatkoznak arra, hogy a közbeszerzésben résztvevő, nem nyertes



cégek milyen információkat ismerhetnek meg az eljárásról? Ha korrupciós bűncselekmény miatt feljelentést tettek, milyen szabályok vonatkoznak a feljelentő, vagy egyéb érintett személy iratbetekintési jogára?

Az átláthatóság gyakorlati megvalósulása során figyelemmel kell lenni arra, hogy mennyire hatékony a gyakorlatban a vagyonyilatkozatok rendszere: ténylegesen nyilatkoznak-e az érintettek, hitelesek-e a nyilatkozatok, követhető-e a nyilatkozatok alapján a döntéshozók gazdasági érdekeltsége a gyakorlatban. Ha szabálytalanság gyanúja merül fel, akkor a nyilatkozat alapján megállapítható-e, hogy ténylegesen jogosulatlan befolyásolás történt? A jogszabály-előkészítésre vonatkozó információkat, a jogszabályok tervezeteit megfelelő időben közzéteszik-e a kodifikációval foglalkozók? Követhető-e a nyilvánosság számára, hogy mely szervezetek vagy személyek, milyen javaslatokkal kívánták befolyásolni a jogalkotást, és ezek közül melyeket fogadták el? Hogyan valósul meg a gyakorlatban a közbeszerzésekre vonatkozó információk közzététele? Követhető-e a nyilvánosság számára, hogy melyek voltak a döntés szempontjai? A gyakorlatban elérhető-e nyilvánosan az álláspályázatok, illetve tisztességes eljárás során történik-e a kiválasztás?

Korrupciós kockázatot rejthet magában az is, ha a közhatalom gyakorlóit nem tartoznak elszámolni döntéseikkel, tevékenységükkel, azokért nem **számonkérhető**k. Általánosságban a szervezet irányítására, felügyeletére, ellenőrzésére vonatkozó szabályokat kell megvizsgálnunk. Külön érdemes elemeznünk az arra vonatkozó előírásokat, belső szabályzatokat, hogy egy döntéshozónak milyen formában, rendszerességgel kell döntéseiről felettesének beszámolnia, illetve a felettes hogyan felügyeli a döntéshozatali folyamatot és a döntéseket. Kinek és hogyan kell a szervezet működéséről beszámolni? Mennyire széles a döntéshozó diszkréciós jogköre és mennyiben indokolt ez a mérlegelés? Van-e panasztételi joga egy közhatalmi vagy közbeszerzési döntésben érintett személynek vagy szervezetnek? Mi jellemzi az eljárást? Milyen szabályok vonatkoznak a közérdekű bejelentők által tett bejelentésekre? Milyen eljárásban kezelik ezeket a bejelentéseket? Vannak-e speciális, a közérdekű bejelentőt védő szabályok? Auditálják-e rendszeresen a szervezetet vagy a projektet?

A számonkérhetőség gyakorlati oldalán arra vonatkozóan kell adatot gyűjteni, hogy mennyire hatékonyak a gyakorlatban a felügyeleti, beszámolási és panaszmechanizmusok, illetve hogyan valósul meg a közérdekű bejelentők védelme. Ha a döntéshozónak mérlegelési jogköre van, akkor a döntések indoklásából megállapíthatók-e a mérlegelés szempontjai? A gyakorlatban vezet-e visszaélésekhez a diszkrécionális döntési jogkör? Ha volt belső ellenőrzési vagy a KEHI részéről megvalósuló vizsgálat, akkor annak melyek voltak a megállapításai, végrehajtották-e az azokban foglalt ajánlásokat. Mi lett a következménye annak, ha a vizsgálat egy adott döntéshozó felelősségét állapította meg. Előfordultak-e



olyan esetek, hogy a vesztegetésen ért tisztviselővel szemben eredményes büntetőeljárást folytattak le? Mi történik az audit eredményével? Rendvédelmi szervek működésével kapcsolatban tett panaszok esetén mennyire hatékony a panaszok kivizsgálása a gyakorlatban? A korrupciós ügyek miatt indult nyomozások felfüggesztése, valamint megszüntetése részletes indoklással történik-e, amelyből megállapíthatók a döntést megalapozó tények és a döntés jogszerűsége? A gyakorlatban hogyan történik az ilyen ügyben indult nyomozások felügyelete? Biztosítja-e minden esetben, hogy eredményes legyen a nyomozás? Lehet-e hatással egy korrump rendőr (vagy vezetője) az ügyében folyó nyomozásra?

Az adatgyűjtés során ki kell térnünk a közszolgálatot végzőkre vonatkozó **etikai és integritásukat** biztosító szabályokra is, hiszen ezek hiánya, vagy nem megfelelő végrehajtása szintén korrupciós kockázatot rejt magában. Jelentősége lehet az összeférhetetlenségi szabályoknak, az etikai kódexek előírásainak, az ajándékok elfogadására vonatkozó magatartási kódexeknek, valamint azoknak a szabályoknak, amelyek célja, hogy meggátolják, hogy a közszolgálatban dolgozók a magánszférába átkerülve szakmai kapcsolataikat kamatoztassák. Tartalmaznak-e ezek a dokumentumok rendelkezéseket a munkahelyi eszközök, helyiségek használatára vagy a külföldi kiküldetések, hivatalos utazások során tanúsítandó magatartásokról? Adatokat kell gyűjteni a fenti dokumentumokban foglaltak gyakorlati megvalósulásáról is. Ezen túlmenően fel kell mérni például, hogy vannak-e a szervezetben olyan tréningek, képzések, amelyek a fenti szabályzatokban foglaltakat ismertetik meg a közszolgálatban dolgozókkal, illetve felkészítik-e őket a korrupciós helyzetben való megfelelő viselkedésre. Fontos megismertetni és rendszeresen kommunikálni a tisztviselők felé a szervezet alapértékeit és a vezetők korrupcióellenes elköteleződöttségét. Ennek gyakorlati megvalósulása is vizsgálati szempont lehet.

A szervezetre, valamint annak tevékenységére, működésére vonatkozó, illetve azt érintő **jogszabályok megváltoztatása** is hordozhat magában korrupciós kockázatot, ezért a jogszabály-változtatás során a jogszabály tervezetét ebből a szempontból is célszerű értékelni annak érdekében, hogy még időben javaslatokat lehessen megfogalmazni a kockázatok csökkentésére. Az ilyen kockázatelemzés részletes ismertetése meghaladja e tankönyv kereteit, ezért itt csupán példálózó jelleggel mutatunk be néhány szempontot. A Ket.-et, vagy más hatósági eljárási törvényt alkalmazó szervezet esetében figyelemmel kell lenni például az eljárási határidők hosszára, valamint az eljárás egyszerűségére. Ha hosszabbodnak az eljárási határidők, vagy egy újabb –adott esetben indokolatlan- döntési szint kerül bevezetésre, növekszik annak kockázata, hogy az ügyfél vesztegetéssel kívánja lerövidíteni, egyszerűsíteni az eljárást. Hasonló hatása lehet a nyilvánosság, illetve az ellenérdekű fél kizárásának, jelenléte korlátozásának is, hiszen jelenlétük az eljárásban egyfajta kontrollt jelent a jogszabályoknak megfelelő döntés érdekében. A nyilvánosság biztosításának, az eljárás átláthatóságának kiemelkedő jelentősége van közbeszerzési eljárások tekintetében. Korrupciós kockázatot rejthet magában az is, ha a felügyeletet ellátó személy



vagy szervezet számára válik nehezebben áttekinthetővé az érintett döntéshozó működése. Ugyanígy, egy döntéshozó mérlegelési jogkörének tágulása is adott esetben magában hordozhatja a kockázatot, ezért jogszabályalkotáskor és módosításkor figyelemmel kell lenni arra, hogy mennyiben indokolt a diszkréciós jogkör.

A **szubjektív tényezők** is fontos információval szolgálnak a kockázatelemzéshez. Az adatgyűjtés ez esetben a közszolgálatban dolgozók korrupcióval kapcsolatos **attitűdjére** koncentrál. Jelentősége van az állomány korrupciós **percepcióinak** és tapasztalásainak is. Fontos, hogy mennyire tartják jelentős problémának a szervezetben, illetve egyes szervezeti egységeken belül vagy bizonyos folyamatokban a korrupciót? Vannak-e olyan pozíciók, döntéshozók, amelyet a személyi állomány kifejezetten kockázatosnak és/vagy fertőzöttnek tart korrupciós szempontból? Mennyire gondolják korrupcióval fertőzöttnek a szervezetet más közhatalmi szervhez képest. Vizsgálni kell, hogy mit gondolnak a tisztviselők azokról a kollégáikról, akik vezetőiknek vagy a nyomozó hatóságnak jelentik az általuk észlelt korrupciót, valamint hogy mennyiben lennének készek ők maguk a bejelentésre? Fel kell mérnünk, hogy mennyire toleránsak a tisztviselők az aktív vesztegetővel szemben, illetve hogyan ítélnék meg egy kenőpénzt elfogadó tisztviselőt?

A **tapasztalással** kapcsolatban vizsgálati kérdésekkel azt célozzuk felderíteni, hogy a megkérdezett tisztviselők tapasztalták-e saját munkájuk során, hogy valaki vesztegetéssel kísérelte meg őket döntésükben befolyásolni. A kérdéseket érdemes ügycsoportonként és/vagy szervezeti egységenként értékelnünk. Ha rendelkezésre állnak adatok az elmúlt években felelősségre vont tisztviselők ügyeiről, az is szolgálhat információval. A korrupciós tapasztalás vizsgálatakor kiemelt figyelemmel kell lennünk az operacionalizálás során. A megfogalmazott kérdésnek lehetőleg semlegesnek kell lennie, hogy ne sugallja a tisztviselő felé a kockázatelemzést végző esetleges elítélését. Hasonlóan körültekintőnek kell lennünk az adatok elemzésénél is, hiszen a magas látenciára tekintettel várhatóan kevesebben fogják megosztani velünk korrupciós tapasztalásukat, mint ahányan ténylegesen tapasztaltak tiltott befolyást. Igaz ez a felelősségrevonások számára is.

2.2 Kockázatértékelés és rangsorolás

Az adatfelvételt követően az összegyűjtött adatok alapján feltárható korrupciós kockázatok lehetséges hatásuk súlyossága, valamint bekövetkezésük valószínűsége szerint értékeljük. Az értékelés eredménye, hogy „rangsorolni” tudjuk a kockázatokot, így differenciáltan alakíthatjuk ki javaslatainkat a beavatkozásokhoz. Viszonylag gyors értékelést tesz lehetővé, ha jelentős számú intézményi hiányosságot tártunk fel és ez egyszerre jelentkezik a korrupció magas toleranciájával, tapasztalásával,



illetve percepciójával az adott szervezetben. Ez azonban csak a kockázatok jelenlétének tudomásulvételére, illetve kommunikálására alkalmas. Ahhoz, hogy menedzselni lehessen a kockázatokat, azokat részletesen kell értékelni.

Az értékelés során először egyenként megvizsgáljuk, hogy **milyen súlyos lenne** a korrupt gyakorlat hatása, ha bekövetkezne. Az eredményeket háromfokozatú (jelentéktelen, közepes, nagy), illetve ötfokozatú skálán (jelentéktelen, kicsi, közepes, jelentős, visszafordíthatatlan) kategorizálhatjuk. Az értékelés ezen részében arra keressük a választ, hogy milyen hatása lenne a korrupt gyakorlatnak az ellátandó közfeladatra, tehát a szervezet, szervezeti egység, projekt alapvető céljára. Ezen belül értékelni kell, hogy az adott korrupciós gyakorlat az állampolgárok, az érintett szakmai szervezetek, gazdasági csoportok, politikai szereplők szintjén milyen hatással járhat a jogbiztonságra, az átláthatóságra, a számonkérhetőségre, az állampolgári részvételre vagy más, a szervezet szempontjából releváns tényezőre. Az értékeléshez - a közfeladat ellátásán túl - támpontul szolgálhatnak a kockázat lehetséges pénzügyi és személyi konzekvenciái. A személyi következmények értékeléséhez ötös skálán jelöljük, hogy az senkit, illetve néhány állampolgár valamint az ország teljes lakossága közül nagyságrendileg hány embert érint, a pénzügyi következményekkel kapcsolatban pedig a szervezet, illetve projekt jellegére tekintettel szintén ötfokozatú skálán mutatjuk be a lehetséges pénzügyi hatásokat. A közfeladatra kifejtett hatás alapján pedig azt jelöljük skálán, hogy esetleges bekövetkezés-e esetén a korrupt gyakorlatnak (1) semmilyen, (2) kis jelentőségű, (3) megállítása esetén visszafordítható, (4) megállítása esetén is egy időre negatív hatással járó, (5) visszafordíthatatlan következménye lenne.

Példa: Ha a jogszabályelőkészítési eljárás nem átlátható, és ezért elképzelhető, hogy egy cég vagy cégek egy csoportja nem transzparens módon befolyásolni tudja a jogszabály minisztériumi előkészítését annak érdekében, hogy az általa alkalmazott gyártási eljárást alacsonyabb adó terhelje, mint versenytársaiét, vagy a jogszabály tegye lehetővé az általa alkalmazott olyan gyártási eljárást is, amely a versenytársakéhoz képest nagyobb környezetterhelést jelent, akkor a jogszabályelőkészítési eljárás átláthatóságának korrupciós kockázatait is értékelnünk kell. Ennek során a felvett adatok alapján láthatjuk, hogy például a környezetterhelés az állampolgárok jelentős részére hatással van, illetőleg az elmaradó adóbevétel a költségvetésre, és ezen keresztül az adót fizető állampolgárookra és cégekre van jelentős hatással. Ebben az esetben mind a személyi, mind a pénzügyi konzekvenciák nagyok lehetnek, természetesen az egyedi ügy függvényében. A káros jogszabály megalkotása nem jár visszafordíthatatlan károkkal, de egy időre határozottan negatív hatással jár. Ennek alapján a gyakorlat súlyát **jelentősnek** értékeljük.



Az értékelés során kvalitatív módon a feltárt intézményi, valamint folyamatbeli hiányosságok esetén megvizsgáljuk, hogy **mennyire valószínű, várható** a korrupció bekövetkezése. Az egyes hiányosságokat célszerű valószínűség szerint három- (alacsony, közepes és magas valószínűségűként) vagy ötfokozatú skálán (soha, ritka, valószínűtlen, valószínű, nagyon valószínű) kategorizálni. A kategorizálás alapját az adatgyűjtésnél felvett adatok jelentik. A bekövetkezés valószínűségét jellemzően az határozza meg, hogy milyen jogszabályok, belső szabályzatok vonatkoznak egy szervezetre, illetve folyamatra és ezeket hogyan hajtják végre a gyakorlatban. Az adatgyűjtésnél használt szempontokat mérlegelve, egyenként kell értékelnünk az adott helyzetben irányadó jogszabályokat, valamint a végrehajtó szervezet, személy függetlenségét, számonkérhetőségét, átláthatóságát, integritását és a rendelkezésére álló forrásokat. Ezen egyedi értékelés eredménye a három- vagy ötfokozatú skálán történő kategorizálás.

Az egyes kockázatokat **ábrázolhatjuk** egy projekt folyamatábráján, ahol feltüntethetjük, hogy adott helyzetben (1) milyen korrupciós gyakorlat fordulhat elő és ennek (2) milyen hatása lehet, illetve (3) bekövetkezése mennyire valószínű. A kockázatokat táblázatos formában is felsorolhatjuk. A hatás súlyossága és bekövetkezésének valószínűsége alapján kialakíthatjuk a kockázatok relatív sorrendjét. Ezen keresztül létrejön a kockázatok prioritássorrendje: ha a korrupció lehetséges hatása a bekövetkezés magas valószínűségével párosul, magas kockázatról beszélünk.

A korrupció valószínűsége	Közepes kockázat	Magas kockázat	Magas kockázat
	Alacsony kockázat	Közepes kockázat	Magas kockázat
	Alacsony kockázat	Alacsony kockázat	Közepes kockázat
	A korrupció súlyossága/hatása		

Differenciáltabb prioritáslistát tesz lehetővé, ha az értékelés eredményét ötfokozatú skálán készítjük el és az alábbiak szerint ábrázoljuk.

A korrupció valószínűsége	Nagyon valószínű, Jelentéktelen	Nagyon valószínű, Kicsi	Nagyon valószínű, Közepes	Nagyon valószínű, Jelentős	Nagyon valószínű, visszafordíthatatlan
	Valószínű, Jelentéktelen	Valószínű, Kicsi	Valószínű, Közepes	Valószínű, Jelentős	Valószínű, visszafordíthatatlan



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

	Valószínűtlen, Jelentéktelen	Valószínűtlen Kicsi	Valószínűtlen Közepes	Valószínűtlen Jelentős	Valószínűtlen visszafordíthatatlan
	Ritka, Jelentéktelen	Ritka, Kicsi	Ritka, Közepes	Ritka, Jelentős	Ritka, visszafordíthatatlan
	Soha, Jelentéktelen	Soha, Kicsi	Soha, Közepes	Soha, Jelentős	Soha, visszafordíthatatlan
	A korrupció súlyossága/hatása				

A kockázatok feltárása után az eredményeket **validálni** kell a szervezetről és a folyamatokról releváns információval rendelkező belső és külső szakértőkkel. A validálásra azért van szükség, hogy meggyőződjünk róla, hogy a kutatás során kapott eredményeink a valóságban is érvényesek-e. Ehhez néhány szakértői interjút, vagy egy olyan fókuszcsoportos beszélgetést célszerű készítenünk a kiválasztott szakértőkkel, amelyen lehetőség van az eredmények nyílt, őszinte megtárgyalására.

A validálás után opcionálisan további kutatásokat végezhetünk a magas kockázatot jelentő korrupciós helyzetekről, hogy mélyebben megértsük a korrupció folyamatait.

A kockázati rangsor elkészítését **a vezetők tájékoztatása** követi. A kockázatok kommunikálása azért fontos, hogy a szervezet vezetője megfelelő információ és prioritáslista birtokában tudja meghozni a kockázatok menedzselése, csökkentése érdekében szükséges intézkedéseket, amely a kockázatelemzés harmadik szakaszát jelenti. A kockázatokról rendelkezésre álló elemzés, illetve egyéb információk (politikai akarat, a vezető ellenőrzési és felügyeleti kapacitásai, a beavatkozások költségei, stb.) ismeretében vezetői döntés kérdése, hogy ténylegesen mely kockázatokot kezelik és hogyan. Ehhez a vezetőnek a kockázatok ismeretén túl a korrupciós gyakorlatok elleni fellépés lehetőségeit is mérlegelni kell. A **kockázatmenedzsment** fontos eleme a korrupcióellenes gyakorlatok kidolgozása és stratégiába foglalása. A kockázatmenedzsmenttel a tankönyv önálló fejezete foglalkozik.

3. Az elemzéshez használandó kutatási módszerek

A kutatás során különböző módszereket használhatunk. A rendelkezésre álló eredmények másodelemzésével átfogó képet kaphatunk arról, hogy a szervezet milyen értékstruktúrájú társadalomban működik, illetve a társadalomnak vagy szakértőknek milyenek az adott szervezettel kapcsolatos korrupciós percepciói, tapasztalatai. Dokumentumelemzés (desk-research) során feltárhatók a szervezetre, folyamatra vonatkozó jogszabályi, intézményi előírások. Elsődleges forrásokat célszerű alkalmazni akkor, ha az indikátorokat a gyakorlatban vizsgáljuk. Ehhez szakértői megkérdezéseket, illetve



fókuszcsoportot vehetünk igénybe. Kérdőíves vizsgálatot elsősorban nagy alapsokaság leíró vizsgálatára használhatunk.

(kutatási módszerekről részletesen az oktatói kézikönyvben lenne célszerű írni)

További kérdés: kell-e ajánlott irodalom vagy esetleg néhány használható kockázatelemzési módszertan?