

Kiss Gábor Szabolcs

# Integritásirányítási rendszer a Veszprém Megyei Kormányhivatalban



A kiadvány a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001  
„Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek  
nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében”  
című projekt keretében készült.

Szerző:

Dr. Kiss Gábor Szabolcs

Olvasószerkesztő:

Császár-Biró Anna

Sorozatszerkesztő:

Dr. Klotz Péter

A kézirat lezárásának dátuma:

2018. november 9.

**Kiadja:**

© NKE, 2018

**Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert

Dékán

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás,  
terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása  
nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek  
felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható,  
azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

*Kiss Gábor Szabolcs*

*Integritásirányítási rendszer  
a Veszprém Megyei  
Kormányhivatalban*

*Tanulmány*

*NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM*

*BUDADPEST*

## TARTALOM

1. Bevezető .....	5
2. Fogalmi keretek.....	7
3. Az integritás átültetése a gyakorlatba .....	10
4. Összegzés .....	25
Felhasznált irodalom .....	27

## 1. BEVEZETŐ

2013. február 25-én jelent meg Magyarország hivatalos lapjának, a Magyar Közlönynek a tárgyévre vonatkozó 30. száma, amelyben egy törvény mellett négy kormányrendelet került kihirdetésre. A szóban forgó központi jogszabályok egyike az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló kormányrendelet volt.

2013 februárjában már majdnem kettő éve dolgoztam a Veszprém Megyei Kormányhivatal Kormány megbízotti Kabinetének tisztviselőjeként, kabineti titkári munkakörben. A felelősségi körömbé sorolt feladatokhoz a hatályos joganyag változásának folyamatos nyomon követése is hozzátartozott, akkor mégsem tulajdonítottam különösebb jelentőséget az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendeletnek (a továbbiakban: Intr.). Az pedig természetesen még kevésbé merült fel bennem, hogy nonsokára ez lesz az egyik, általam leggyakrabban alkalmazott jogszabály.

A Nemzeti Közszerológati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézetének integritás tanácsadó szakirányú továbbképzési szakára – munkahelyi vezetőimmel történt egyeztetés alapján – 2013 nyarán jelentkeztem, majd sikeres felvételi eljárás eredményeképpen a hazánkban második alkalommal induló évfolyamnak válhattam hallgatójává.

A képzés tartama alatt, még 2014 februárjában – eleget téve a jogszabályból eredő, ezzel kapcsolatos kötelezettségeknek – munkáltatóm kijelölt az integritás tanácsadói feladatok ellátására.<sup>1</sup>

A két féléves, elméleti és gyakorlati ismeretek átadására irányuló tanulmányok befejezésével pedig 2014 májusában megszereztem az integritás tanácsadói szakképzettséget. Az oklevél nem egyszerűen egy végzettség igazolását jelentette, hanem egyúttal azt is, hogy a néhány hónappal korábban történt kijelölésnek ezzel már nem csak átmenetileg teljesítettük a követelményeit.

Az államigazgatási szervek számára az Intr. által keletkeztetett kötelezettség fennállta óta töltöm be az integritás tanácsadói munkakört

---

1 Az Intr. 7. § (2) bekezdés értelmében az integritás tanácsadói feladatra történő kijelölés feltétele az integritás tanácsadói szakképzettség. Ezen feltétel alól azonban a szakképzettség megszerzésére irányuló képzés megkezdése esetén egy évre felmentés adható (amely legfeljebb egy alkalommal, további egy évvel meghosszabbítható).

a Veszprém Megyei Kormányhivatalnál. Abban a szerencsés helyzetben vagyok tehát, hogy a jogszabályt és annak változásait, az integritás szemlélet bevezetését és a széles közönséggel való megismertetése érdekében tett intézkedéseket nem egyszerűen közvetlen közlőről élhettem meg, de annak tényleges, szervezeti megvalósításában és alakításában is lehetőségem volt és van részt venni.

A következőkben ezt az integritás gyakorlatot szeretném bemutatni, annak reményében, hogy a leírtak hasznosítható információkat fognak hordozni, mind az integritás tanácsadóként dolgozó, mind az integritás tanácsadói képzésen részt vevő kollégák számára.

## 2. FOGALMI KERETEK

Voltaire ezt írja a Filozófiai ábécé című művében: „*Határozzuk meg a fogalmakat, különben sosem értjük meg egymást.*”<sup>2</sup>

Ahhoz, hogy az integritás gyakorlatáról beszélni tudjunk, magam is elengedhetetlennek tartom, hogy bizonyos kulcsfogalmakat előre rögzítsünk. Kézenfekvő, hogy az első definíció mindjárt az **integritás** legyen. Annak ellenére, hogy ma már ezzel a kifejezéssel egyre gyakrabban találkozhatunk a médiában is, személyes tapasztalatom szerint annak jelentéstartalmával az emberek többsége továbbra sincsen tisztában, és ez nem csak az államigazgatás szervezetrendszerén kívül álló emberekre igaz.

Az integritást az integrációval a legkönnyebb összetéveszteni (a szavak hasonló hangzása és amiatt, hogy utóbbi kifejezés jóval elterjedtebb és egyértelműbb jelentésű mindenki számára). Míg azonban az integráció egyesülést, beolvadást jelent, addig az integritást az érintetlen, egységes szavakkal adhatjuk vissza.<sup>3</sup>

Talán a fenti voltaire-i idézetet a jogalkotó is szem előtt tartotta, amikor a jogi normák értelmező rendelkezéseinek helyét a jogszabályszerkesztésről szóló miniszteri rendeletben ekként állapította meg: a jogszabály egészére vonatkozó értelmezés a jogszabály tervezetében kizárólag az általános rendelkezések között (azaz, a jogforrás első felében) szabályozható.<sup>4</sup>

Ennek az előírásnak az Intr. is megfelel, hiszen a jogszabály elején, annak 2. §-ában olvashatunk értelmező rendelkezéseket.

Az integritás fogalmát ezért nem csak etimológiai, de normatív alapon is meg tudjuk közelíteni: az Intr. alkalmazásában az integritás az államigazgatási szerv megfelelő működése. Az államigazgatási szerv működése akkor és attól lesz megfelelő, ha az szabályszerű, továbbá igazodik a hivatali szerv vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzésekhez, értékekhez és elvekhez.

---

2 Voltaire (1996): Filozófiai ábécé. Budapest, Kossuth Könyvkiadó, 44. old.

3 Az integritás ugyanis a latin „tango, tangere” igére vezethető vissza, aminek elsődleges jelentése az, hogy (meg)érint. Az „in” előtag a fosztóképző szerepét tölti be a kifejezésben.

4 A jogszabályszerkesztésről szóló 61/2009. (XII. 14.) IRM rendelet 60. § (1) bekezdés c) pont.

Most már egyértelmű, mit értünk integritás alatt. Annak jelentését akár egyetlen szóval (érintetlen) vagy egy mondattal is (államigazgatási szerv megfelelő működése) vissza tudjuk adni. Az egyszerű megragadhatóság, a könnyű beazonosíthatóság véleményem szerint nagyon fontos a fogalom minél szélesebb körű megismerése, megértése és az általa hordozott szemlélet követésének elősegítése szempontjából.

Az Intr. az integritás fogalma után meghatározza azt is, mit kell értenünk **integritásirányítási rendszer** alatt.

A jogszabály az integritásirányítási rendszert – az eszközök oldalról közelítve a fogalomhoz – az értékek, elvek, célkitűzések és szabályok meghatározása, a követésükhöz szükséges útmutatás és tanácsadás, a megfelelés nyomon követése és szükség szerinti kikényszerítése együtteseként ragadja meg. Ezeket a területeket egyúttal megfeleltethetjük az önértékelő menedzsmentciklus egyes elemeinek is (meghatározás, tanácsadás, monitoring, kikényszerítés).

Érdemes az előbbi fogalmak után az **integritás tanácsadó**<sup>5</sup> feladatait is tisztázni:

Az Intr. értelmében az integritás alapú működés a szervezet első számú vezetőjének átruházhatatlan felelőssége,<sup>6</sup> aki az integritási és korrupciós kockázatok kezelésében való támogatásra, az integritásirányítási és belső kontrollrendszer egyes elemei működtetésének koordinálására jelöli ki az integritás tanácsadót.<sup>7</sup>

Az államigazgatási szerveknél (az integrált kockázatkezelési rendszer keretében) fel kell mérni az integritási és korrupciós kockázatokat, amire alapítottan egyéves intézkedési tervet kell kialakítani. A terv végrehajtásáról integritásjelentésben adnak számot az érintettek.<sup>8</sup> A felmérésben, a terv és a jelentés összeállításában való közreműködés az integritás tanácsadó számára a jogszabályból expressis verbis eredő kötelezettség.<sup>9</sup>

---

5 Az integritásirányítást nem csak eszközök, hanem struktúrák rendszereként is felfoghatjuk. Az így értelmezett struktúráknak vannak kulcs- és kiegészítő szereplői, a szervezeti vezetők mellett az integritás tanácsadót sorolhatjuk a kulcsszereplők közé. A kulcsszereplőknek kiemelkedő a jelentőségük az eszközök megvalósításában.

6 Intr. 3. § (3) bekezdés és 4. § (2) bekezdés.

7 Intr. 5. § (1) bekezdés.

8 Intr. 3. § (1)-(2) bekezdés.

9 Intr. 6. § (1) bekezdés.



Az integritás tanácsadónak az intézkedési terv alapján javaslatot kell tennie hivatásetikai és antikorrupciós témájú képzések megtartására, illetve ezek végrehajtásában közreműködőként részt is kell vállalnia.<sup>10</sup>

Hivatásetikai kérdések felmerülésekor a szerv vezetői és munkatársai az integritás tanácsadóhoz is fordulhatnak, aki a hatályos jogszabályok és hivatásetikai előírások alapján fog tájékoztatást és tanácsot adni számukra.<sup>11</sup>

Gondoskodni kell továbbá a szervezet működésével összefüggő, integritási és korrupciós kockázatok kezelésére vonatkozó bejelentések fogadásáról és kivizsgálásáról.<sup>12</sup> A vezető meghatalmazása nyomán az integritás tanácsadó fogadja és vizsgálja ki ezeket a bejelentéseket.<sup>13</sup>

Végül pedig az integritás tanácsadók legújabb – a 2016. október 1-jei jogszabályváltozás óta fennálló – feladata az integrált kockázatkezelés koordinációja.<sup>14</sup>

A fenti területeket valamennyi integritás tanácsadónak el kell látnia, azonban az Intr. maga is tartalmaz javaslatokat arra, hogy azokon túlmenően a munkáltató milyen más feladatköröket telepíthet még az integritás tanácsadóhoz. Így az adatvédelmi felelősi, az esélyegyenlőségi referensi és a fegyelmi biztosi teendőkre – mint lehetőségre – kifejezetten utal a jogszabály.<sup>15</sup>

Az integritás tanácsadói szerep önálló vagy más feladatok ellátása mellett, osztott<sup>16</sup> munkakörben is betölthető. Integritás tanácsadói munkakörét azonban a tisztviselő mindenképpen a hivatali szervezet első számú vezetőjének közvetlen irányítása mellett látja el – függetlenül az egyéb függelmi viszonyaitól<sup>17</sup> és összhangban a vezetőhöz telepített felelősségi körrel.

---

10 Intr. 6. § (2) bekezdés.

11 Intr. 6. § (3) bekezdés.

12 Intr. 4. § (1) bekezdés.

13 Intr. 6. § (4) bekezdés.

14 Intr. 6. § (4) bekezdés.

15 Intr. 6. § (5) bekezdés.

16 Egyetlen megszorítással: az integritás tanácsadói munkakör összeférhetetlen a belső ellenőri feladatokkal. [Intr. 6. § (5) bekezdés].

17 Intr. 5. § (2) bekezdés.

### 3. AZ INTEGRITÁS ÁTÜLTETÉSE A GYAKORLATBA

Az előző fejezetben definiált fogalmak közül először az integritásirányítási rendszer elemeit követve fogom a Veszprém Megyei Kormányhivatal működését bemutatni.

#### Meghatározás

A meghatározás jelenti az integritásmenedzsment rendszer kialakításának első lépését, a külső és belső elvárások számba vételét. Az elvárásokat mint szabályokat, célokat és értékeket ragadhatjuk meg.

A közhatalmi szervek feladatait szabályok írják le. A szabályok jogszabályok és közjogi szervezetszabályozó eszközök lehetnek. Előbbiek (jellemzően) kívülről hatnak a szervezetre, azok alakítására a szervek döntő többségének nincsen ráhatása.<sup>18</sup> A közjogi szervezetszabályozó eszközök ettől eltérően belső jogalkotási termékek. Egy adott szerv vezetőjétől erednek és „csak”<sup>19</sup> a szervezetrendszerhez tartozó szervekre és személyekre hatnak. Számukra viszont ugyanúgy kötelezőek, mint a jogszabályok.

A jogszabályok között a megyei kormányhivatalok feladatellátása tekintetében kiemelkedő szerepe van az általános közigazgatási rendtartásról szóló törvénynek, mellette viszont még nagyon sok – ágazatonként különböző – jogszabályt (törvényt és rendeletet is) kell a közszolgálati tisztviselőknek alkalmazniuk.

A közjogi szervezetszabályozó eszközökön belül témánk szempontjából a miniszteri és kormány megbízotti normatív utasításoknak van jelentősége. Miniszteri normatív utasítás például a megyei kormányhivatalok szervezeti és működési szabályzata, ami valamennyi megyei kormányhivatalra általánosan kötelező jelleggel vonatkozó előírások mellett egyedi azonosító adatokat is tartalmaz. A kormány megbízotti normatív

---

18 Ez alól a közigazgatás csúcán álló szereplők (a Kormány és annak tagjai, valamint az önálló szabályozó szervek vezetői) jelentenek kivételt, akik a jogalkotásnak nem csak címzettjei (tárgyai), de szabályozási felhatalmazás alapján alakítói (alanyai) is lehetnek.

19 A „csak” arra utal, hogy a közjogi szervezetszabályozó eszközök hatóköre az állami élet belső működésére korlátozódik, az állampolgárok számára közvetlenül jogokat és kötelezettségeket nem állapíthatnak meg.

utasítások közül a Veszprém Megyei Kormányhivatal vonatkozásában a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjéről,<sup>20</sup> a panaszokról és közérdekű bejelentésekről, a külső szakértők alkalmazásának feltételeiről, a Megyeháza területére történő belépésről, valamint az integrált kockázatkezelés eljárásrendjéről szóló szabályzatoknak van közvetlen<sup>21</sup> jelentősége.<sup>22</sup>

A szabályok mellett az elvárások közé tartoznak a célok is. A szervezeti célok és a stratégiai gondolkodás között szoros összefüggés húzódik. Stratégiaalkotás alatt a szervezet hosszú távú céljainak elérésére szolgáló út leírását értjük.

A célok egy szervezet szemszögéből – a jogforrásokhoz hasonlóan – megint csak lehetnek külső és belső jellegűek is.

Egy megyei kormányhivatal számára külső, kormányzati célkitűzés-ként jelentkezik például a Jó Állam Konceptió, a Magyar Program vagy a Közigazgatás és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020; míg belső stratégia készült például a szervezeti kultúra fejlesztésére irányuló Szolgáltató Kormányhivatali Modell programjának keretében (Szolgáltatói Stratégia).

- 
- 20 Az integritás tanácsadó feladatait bemutató részben hivatkoztunk arra, hogy a bejelentések fogadása és kivizsgálása is hozzátartozik az integritásirányítási rendszer működtetéséhez, illetve az integritás tanácsadó feladataihoz. Itt ezt azzal egészíthetjük ki, hogy az Intr. alapján erről belső szabályzatot is kell hozni [Intr. 4. § (1) bekezdés]. A szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjéről szóló szabályzat ennek az előírásnak tesz eleget a Veszprém Megyei Kormányhivatalnál.
- 21 Közvetve természetesen minden jogforrásnak van jelentősége, hiszen az integritást az államigazgatási szerv megfelelő működéseként azonosítottuk, aminek fogalmi eleme a szabályszerűség.
- 22 A normatív rendelkezések közzétételének és nyilvántartásának saját rendjét alakítottuk ki a Veszprém Megyei Kormányhivatalnál, ami elősegíti a jogforrások egyértelmű hozzáférhetőségét, gyors és teljes körű megismerhetőségét, így a transzparencia jegyében annak integritás szempontú jelentősége is van. A szabályozó eszközök az intranetre feltöltéssel kerülnek közzétételre, amiről a szervezeti egységek funkcionális e-mail címükön keresztül, elektronikus levélben kapnak értesítést. A hatálybalépés napja a közzétételt követő valamely nap. A belső irányítás egyes írott eszközei kiadási rendjének részletes szabályait külön normatív utasítás állapítja meg.

A Veszprém Megyei Kormányhivatalnak a Szolgáltatói Stratégián kívül is van egy további stratégiai dokumentuma, amely az előbbi időben meg is előzve került kiadásra. Ez a 2017-2022 közötti időszakot átfogó Stratégiai Terv, ami nem csak az intraneten, de a kormányhivatal internetes oldalának Integritás menüpontjában is elérhető.

A stratégia elfogadása a 2016. évi korrupciómegelőzési intézkedési terv egyik vállalása volt a Veszprém Megyei Kormányhivatalnál, azzal, hogy a stratégiában szerepelni fog a szervezeti kultúra, az integritás vagy a korrupció elleni fellépés témaköre is. Az elfogadást egy önértékelésen alapuló helyzetelemzés előzte meg, melynek során minden, önálló jogállású szervezeti egység elvégezte saját SWOT<sup>23</sup> analízisét. Az előkészítés folyamatában figyelembe vettük a tervforrási hierarchia szerinti stratégiai tervdokumentumokat is. A 2016. december 8-ára véglegessé vált Stratégiai Terv négy szervezeti célkitűzést tartalmaz (ezek a költséghatékonyság, az ügyfélközpontúság, az új szervezeti rendszer kialakítása és az integritás alapú működés), melyek operatív célokra bomlanak. A nyomon követést konkrét indikátorok teljesülésének ellenőrzése mentén biztosítjuk.

Célkitűzések a fentiekén túl vezetői értekezleteken vagy felső vezetői sajtónyilatkozatok, interjúk keretében is megnyilvánulhatnak.

A szabályok és célok mellett az elvárások harmadik elemeként azonosított értékeket magatartásformákat előíró szabályozó eszközökben találhatjuk meg. A szabályoknál és a céloknál követett logikához igazodva az értékeket is két csoportra bonthatjuk abból a szempontból, hogy azok külső (általános) vagy belső (hivatali) forrásból eredő magatartásformákat irányoznak-e elő.

Külső értékforrásként elsősorban a Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar (a továbbiakban: MKK) Hivatásetikai Kódexére kell utalnunk, ami elérhető az MKK honlapján. Személyes tapasztalataim miatt itt arra is fontosnak tartok utalni, hogy az MKK – mint önkormányzattal rendelkező, közigazgatási szakmai köztestület<sup>24</sup> – kötelező tagsági viszony alapján működik: az államigazgatási szervhez kormány-

---

23 A SWOT egy angol mozaikszó, ami a következő szavak kezdőbetűiből áll össze: strengths (erőségek), weaknesses (gyengeségek), opportunities (lehetőségek) és threats (veszélyek). A SWOT-elemzés a szervezeti belső értékelés egyik legelterjedtebb módszere.

24 A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Kttv.) 6. § 22. pont és 29. § (1) bekezdés.

tisztviselőnek vagy állami tisztviselőnek kinevezett magyar állampolgár a törvény erejénél fogva lesz az MKK tagja.<sup>25</sup>

Belső magatartáselőírások azok a szabályozó eszközök, amik az adott szerv vezetőjétől származnak. Ilyen például a Veszprém Megyei Kormányhivatalnál főigazgatói körlevél formájában 2013 nyarán közzétett és a közszolgálati hivatáshoz méltó, hivatali öltözködési elvárásokat megfogalmazó dress code,<sup>26</sup> de a magatartáskövetelmények – a célmeghatározáshoz hasonlóan – szintén megjelenhetnek vezetői értekezletek témájaként vagy sajtónyilatkozatokba foglaltan is.

## Útmutatás és tanácsadás

Az integritásmenedzsment rendszer kiépítésének a meghatározást követő lépcsőfoka az útmutatás. Nem elegendő ugyanis az eszközöket pusztán azonosítani, azokat be kell építeni a mindennapi gyakorlatba, elő kell segíteni azok követését.

A vezetőkkel szemben többlet kötelezettségként megfogalmazott, példamutatás<sup>27</sup> hivatásetikai alapelvnek szavakban és tettekben történő megnyilvánulása talán a legegyszerűbben alkalmazható (és egyik legjobban ható) eszköze lehet az útmutatásnak. Példaként hozhatjuk e tekintetben a Veszprém Megyei Naplónak a kormány megbízottal 2017 nyarán készített és az interneten is olvasható interjút<sup>28</sup>, melyből a vezetői példamutatás mellett olyan további hivatásetikai elvek is kiolvashatóak, mint a hűség és elkötelezettség, a felelősségtudat, a támogatás vagy a szakszerűség. A vezetői megnyilatkozások mindig mintaként és iránymutatásként szolgálnak a foglalkoztatottak számára.

Az útmutatás szakértők alkalmazásával is megvalósulhat. A szakértők lehetnek külső szakemberek, akik nem a hivatal alkalmazottai és lehetnek belső, a szervezet személyi állományához tartozó szereplők.

---

25 Kttv. 33. § (1) bekezdés.

26 A hivatalhoz illő, megfelelő öltözet levezethető a kulturált ügyintézésSEL kapcsolatos tisztviselői kötelezettségből [Kttv. 76. § (1) bekezdés], valamint a méltóság hivatásetikai alapelvéből is [Kttv. 83. § (1) bekezdés]. A dress code ezeket tölti ki konkrét tartalommal.

27 Kttv. 83. § (2) bekezdés.

28 Lásd: <https://www.veol.hu/hirek/takacs-szabolcs-meselt-a-hivatalrol-es-hobbijarol-a-vadaszatról-is-1852921/> (utolsó letöltés: 2018. november 5.)

A belső felelősi teendőket – a nemzetközi mintákra is figyelemmel – elláthatja egyetlen személy, egy formális testület, de akár egy önálló szervezeti egység is.

Az Intr. integritás tanácsadóról, tehát egyszemélyi szakértőről rendelkezik. Bár az integritásalapú szervezeti működés a hivatal első számú vezetőjének a felelőssége, az Intr. értelmében az ezzel összefüggő feladatok ellátásának támogatására az államigazgatási szerveknél integritás tanácsadót kell kijelölni.<sup>29</sup>

A Veszprém Megyei Kormányhivatalnál 2014 februárja óta ennek megfelelő gyakorlat érvényesül, formális testület vagy önálló szervezeti egység nem került kialakításra. Külső szakértőt sem vontunk be az integritásirányítási rendszer működtetésébe.

Az útmutatás területéhez tartoznak az integritás tréningek, melyek szabályközpontúak, workshop jellegűek vagy a kettő elemeit egyszerre felhasználó, vegyes típusúak lehetnek. A képzések külső szervek bevonásával, illetve a szervezet belső humán-erőforrási<sup>30</sup> lehetőségeinek felhasználásával is megvalósíthatóak.

A Veszprém Megyei Kormányhivatalnál kettő, integritás tárgyú belső képzést rendszeresítettünk.

Az első az új belépők hivatali beilleszkedését elősegítő, elsősorban szabályközpontú, nyilvántartási számmal nem rendelkező és 2016 óta alkalmazott képzés. A képzés első felében kerül sor a megyei kormányhivatalnak a közhatalmi szervek rendszerében elfoglalt helye bemutatására, majd az integritással kapcsolatos alapvető információk átadására. A program befejezéseként a résztvevők közösen oldanak meg két jogesetet. A képzés 2x45 perc időtartamú, jelenléti típusú és a jelenléttel teljesíthető. Egy-egy évben több alkalommal, jellemzően 20-50 fős csoportokban teljesítik az újonnan felvett kollégák, akik számára mindez kötelező. Az előadás nem titkolt célja az is, hogy a szervezetbe újonnan

---

29 Saját integritás tanácsadó alkalmazásának kötelezettsége alól csak a gazdasági szervezettel nem rendelkező szervek kapnak jogszabályi felmentést. Esetükben – az államigazgatási szervek közötti megállapodás alapján – az irányítást ellátó felettes szerv integritás tanácsadója is elláthatja a tárgyban feladatokat. [Intr. 5. § (5) bekezdés]

30 Az integritás tanácsadó feladatainak bemutatásánál utaltunk arra, hogy azok közé tartozik a hivatásetikai és antikorrupciós témájú képzésekre vonatkozó javaslattétel és azok megvalósításában történő közreműködés.

belépett munkatársak közvetlenül, személyesen is megismerhessék az integritás tanácsadót.

A második képzés nem csak tartalmában épül az elsőre,<sup>31</sup> de időben is később került kidolgozásra és bevezetésre. A programot 2017 nyarán vette nyilvántartásba a Nemzeti Közszerződési Egyetem, aminek köszönhetően annak teljesítésével úgynevezett Probono-pontokat szerezhetnek kollégáink. A képzés kizárólag az integritás témakörére épül és az (a tréningek elméleti felosztását alapul véve) egyértelműen vegyes jellegű: szabályközpontú és workshop elemei azonos arányban vannak. A program 5x45 perc időtartamú, melynek kétharmadát teszi ki a gyakorlati rész. Ez is személyes jelenlétre épül, viszont önmagában a jelenléttel nem teljesíthető: a képzés igazolásának feltétele a képzés végén a tesztsor eredményes kitöltése. Egy-egy évben több alkalommal kerül meghirdetésre, az új belépőknek szervezett képzéshez képest kisebb létszámmal, kiscsoportos (legfeljebb 20 fő részvételével zajló) keretek között. Felvétele nem kötelező, viszont elvégzésével hat ponttal növelhetik tanulmányi pontjaikat munkatársaink.

A belső képzések rendszeres szervezése mellett a Veszprém Megyei Kormányhivatal igénybe veszi a társszervek munkatársainál meglévő, gyakorlati jellegű integritási tapasztalatokat is, felhasználva a külsős képzésekben rejlő lehetőségeket az integritás szemlélet erősítésére.

Az integritásirányítás útmutatás eleméhez sorolandóak az ünnepélyes fogadalmak is. Ezek a szervezethez, a szervezet által vállalt értékekhez való kötődést kifejező, például a szervezetbe való belépéskor, vagy annak teljes jogú tagjává válását közvetlenül megelőzően tett nyilatkozások lehetnek. A Veszprém Megyei Kormányhivatal integritás tárgyú ünnepélyes fogadalmat nem alkalmaz, viszont az új belépőknek szervezett és számukra kötelezően előírt képzés végighallgatása ehhez hasonló szerepkört is betölt. Ebbe a kategóriába sorolom továbbá az új kollégák számára a felvételük alkalmával átadott, az integritás tanácsadó feladatairól és tevékenységéről szóló írásbeli tájékoztatót is.

Útmutatást, igazodási pontot jelent a szervezet munkatársai számára az is, ha integritási témakörök a mindennapi beszédben is nyíltan megjelenhetnek. Ez a kommunikáció lehet részben kifele is irányuló, de lehet kizárólag befele, a szervezetnek és dolgozóinak szóló. Utóbbi

---

31 A képzés azoknak az állami tisztviselőknek szól, akik már legalább egy éve a szerv állományába tartoznak, így értelemszerűen nem minősülnek új belépőknek.

körbe tartoznak például a következő események: 2015 nyarán az integritás tanácsadó állománygyűlés keretében mutatta be kollégáinak az integritás jelentését, majd decemberben az MKK szervezésében megvalósított, *Integritás a közszolgálatban* címet viselő programsorozat megyei rendezvényén beszélt az integritás elméleti alapjáról, jogi háttéréről és integritás tanácsadói feladatairól. Az integritásnak vezetői értekezleteken, intranetes tartalmakban, de a kollégák egymás közötti, formalitás nélküli, akár kötetlen beszélgetésében való megjelenését sorolhatjuk a kizárólag belső kommunikációs csatornák közé.

Mindenki, így a szervezeten kívül álló személyek számára is információforrásként szolgál mindaz, amit egy adott hivatal a honlapján magáról közzétesz. A Veszprém Megyei Kormányhivatal internetes oldalának van külön Integritás menüpontja, melyből az alábbi almenük nyílnak:

- Integritás tanácsadó,
- Integritás tanácsadó feladatai,
- Integritás szabályzat,
- Integritás jelentés,
- ÁSZ integritás kérdőív és
- Stratégiai Terv.

A honlapon elérhető információknak köszönhetően az érdeklődők gyorsan és egyszerűen juthatnak hozzá a szerv integritásirányítási rendszerével kapcsolatos legfontosabb információkhoz.

Kifele (is) irányuló kommunikációs eszköznek tekinthető az is, hogy az integritás tanácsadó rendszeresen részt vesz a munkakört betöltők számára szervezett műhelymunkákon, konferenciákon. 2017 februárjában a Fejér Megyei Kormányhivatalnál tartott műhelymunka alkalmával előadás keretében mutatta be az integritás tanácsadó a Veszprém Megyei Kormányhivatal Stratégiai Terve elfogadásának lépéseit és tartalmát.

Az integritás iránti, kifele megnyilvánuló hivatali elhivatottság jegyében szintén a kommunikáció kategóriájába sorolom, hogy az integritás tanácsadó a „Kapacitásfejlesztés a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében” című KÖFOP projekt keretében 2016 őszén – az USA, illetve Hollandia joggyakorlatát leíró – angol nyelvű tanulmányok magyar nyelvre fordításában fordítóként vett részt.

Mind kifele, mind befele is szóló kommunikációs forma volt, és az integritás iránti elkötelezettséget mutatta az is, hogy a Veszprém Megyei Kormányhivatal számára biztosított megszólalási lehetőségek körében 2017 őszén az integritás tanácsadóval készített interjú a Rádió Orient,



melyben szó volt az integritás fogalmáról, az integritás tanácsadó szervezeti szerepéről, valamint aktuális feladatokról is.<sup>32</sup>

A Veszprém Megyei Kormányhivatal rendszeresen részt vesz az Állami Számvevőszék integritás témakörű kérdőívének kitöltésében, elősegítve ezzel a számvevőszéki munkát és hozzájárulva az egyes szervek működési sajátosságainak megismeréséhez.

Az utóbb említett, külső kommunikációs példák értelemszerűen a szervezetnek és a munkatársaknak is szólnak egyúttal, hiszen az interneten keresztül mindenki ugyanazokhoz az információkhoz juthat hozzá.

A tanácsadást az Intr. – az integritásirányítási rendszer elemei között is kiemelve – önálló feladatként nevesíti az integritás tanácsadónak.<sup>33</sup>

Több alkalommal volt rá példa, hogy szervezeti egységeink – különösen az év végéhez közeledve – valamilyen ajándékot kaptak<sup>34</sup> egyes ügyfeleiktől. Az ajándékokat az MKK Hivatásetikai Kódexe egyértelműen szabályozza, azok elfogadhatóságát csak nagyon szűk körben és meghatározott feltételek mellett engedi meg.<sup>35</sup>

A hivatal gyakorlatában előfordultak olyan esetek, amikor nem elfogadható ajándékokkal találkoztak munkatársaink (például: édesség, ajándékkosár). Az ezekre vonatkozó jelzés esetén elsősorban az udvarias visszautasításra hívjuk fel kollégáink figyelmét. Amennyiben erre nem volt lehetőség, vagy az nem vezetett eredményre, az esetről készült feljegyzés vagy jegyzőkönyv keretében az ajándékot az integritás tanácsadó nyilvántartásba vette, majd azokat közösségi rendezvény alkalmával, közösségi célra használtuk fel. Arra is volt példa, hogy az ajándékot egy udvarias levél kíséretében visszaküldtük az ügyfélnek, kifejezésre juttatva örömmel, hogy az ügyintézésrel teljesen elégedett volt, utalva egyúttal arra, hogy a tisztviselők munkájukért illetményben részesülnek, ajándékokat pedig nem fogadhatnak el.

Olyan ajándékozási helyzetek, melyek az integritást megsértették volna, nem merültek fel.

---

32 Az interjú meghallgatható a [www.radioorient.hu](http://www.radioorient.hu) oldalon.

33 Intr. 6. § (3) bekezdés.

34 A kérdés fontosságára tekintettel az ajándékozás témaköre mindkét, belső képzésünk tematikájának alapvető részét képezi.

35 A szóróajándékok, a külföldi állami szerv képviselőjétől kapott figyelmességi ajándékok és a munkánkkal kapcsolatos rendezvény alkalmával biztosított (szokásos) vendéglátás elfogadása tekinthető csak etikusnak.

Tanácsadás keretében vizsgálta, és jelentésben számolt be a kormány megbízottnak az integritás tanácsadó egy-egy szervezeti egység általános működésével kapcsolatos tapasztalatairól. A vizsgálatok személyes interjúk alkalmazásával zajlottak és a szervezeti kultúra<sup>36</sup> erősítéséhez is hozzájárultak: a fejleszhető területekre való rámutatás mellett azt a dolgozók is kifejezetten pozitívan fogadták, mert az integritás tanácsadón keresztül közvetlenül az első számú vezetőnek mondhatták el véleményüket.

Szintén a tanácsadás kategóriájához sorolhatjuk a Szolgáltató Kormányhivatali Modell egyik elemeként kialakított, a szervezeti kultúra fejlesztése jegyében készített, hivatali összesítő kimutatásokból (például: fluktuációs adattábla) származó, illetve a kollégák részére biztosított kommunikációs csatornákon (például: anonim kérdőív, exit interjú, ötletláda) keresztül a hivatal vezetése fele irányuló információk integritás tanácsadó általi feldolgozását és ennek révén következtetések levonását.

## Monitoring

Azt gondolom, hogy egyetlen szervezet működése sem nélkülözheti az ellenőrzést,<sup>37</sup> a kitűzött célok megvalósulásának, a feladatok elvégzésének nyomon követését. Ahogyan a jogszabályok hatályosulását is figyelemmel kell kísérnie a jogszabály előkészítéséért felelős személynek, az integritásirányítási rendszer kulcsszereplői sem tekinthetnek el attól a feladatuktól, hogy monitoringozzák a kívánt eredmények elérését, továbbá megismerjék az intézkedéseik által kiváltott (pozitív és negatív, illetve célzott vagy nem tervezett) hatásokat.

A nyomon követésnek vannak passzív és aktív eszközei.

---

36 Az Intr. 2.§ b) pontja az integritásirányítási rendszert kifejezetten a szervezeti kultúra egységének biztosítására irányuló tevékenységrendszerként ragadja meg.

37 Az ellenőrzés jelentősége egyébként nem csak szervezeti, de személyi szinten is kimutatható. Ellenőrizni ugyanis a fontos dolgokat kell, ezért az a munkavállaló, akinek tevékenységét senki nem kontrollálja, azt fogja érezni, hogy az ő feladatai nem is fontosak. Az ellenőrzés – azonkívül, hogy kivitelezése a jogsértések (tehát múltbeli, szabálytalan események) feltárására irányulhat – létének pusztá ismerete a prevenció szempontjából is kiemelkedő jelentőségű: önmagában a lehetőségének a tudata is az önkéntes jogkövetésre sarkall.

A passzív eszközök közé jelzőrendszeri megoldásokat sorolhatunk, melyek képesek ráirányítani a figyelmet olyan helyzetekre, amelyek integritási kockázatot hordozhatnak. Ilyen jelzőrendszerek lehetnek a panaszok és közérdekű bejelentések, melyekre vonatkozó törvényi rendelkezések kormány megbízotti normatív utasításban is kiegészítésre kerültek, amellett, hogy a szervezeti integritást sértő események kezelésének önálló eljárásrendje van.

Az integritás tárgyú bejelentések megtételi lehetőségének sajátos jelzőrendszeri eszköze a Veszprém Megyei Kormányhivatalnál a székhely épület földszintjén elhelyezett integritás postaláda. A gyűjtőláda könnyen megközelíthető helyen, anonim és diszkrét módon ad lehetőséget jelzések megtételére.

Ugyanezt a célt szolgálja az integritás e-mail cím és az integritás tanácsadó közvetlen, telefonos elérhetősége, melyek a hivatali honlapon is megtalálhatóak.

A jogszabályban rögzített eljárásban ügyfélnek, panaszosnak, illetve egyéb résztvevőnek nem minősülő, államszervezeten kívüli személlyel (érdekérvényesítővel, vagy ismertebb nevén: lobbistával) való kapcsolattartásnak az Intr.-ben rögzített alapvető előírásait<sup>38</sup> szintén belső szabályzat egészíti ki.

Az aktív eszközök körét nem kívülről érkező kezdeményezések, hanem belső, szervezeti megoldások alkotják. A szervezeti intézkedések személyre és szervezeti egységre (vagy az egész szervezetre) szabotán is megnyilvánulhatnak. Ezek körébe rendszeres (akár napi szintű) vagy eseti ellenőrző mechanizmusok, személyek vagy folyamatok megfigyelése, megbízhatósági tesztek elvégzése tartozhat bele. Az ellenőrzés történhet a hivatal saját munkatársai vagy külső (a feladatra jogszabályilag feljogosított) szerv közreműködésével.

A korábban a szervezeti kultúra fejlesztésére irányuló intézkedésként hivatkozott, a szervezeti egységek működési sajátosságainak feltárására irányuló integritás tanácsadói jelentések a tanácsadás, az azokat megalapozó vizsgálatok pedig eseti jellegű, saját körben megvalósított aktív monitoring eszközként értelmezhetőek. A panaszokról és közérdekű bejelentésekről vezetett hivatali szintű nyilvántartásnak – az ellenőrzési funkciójából eredően – szintén van a szervezet egésze működése szempontjából integritási jelentősége.

---

38 Intr. 10. §.

## Kikényszerítés

Az Intr. a kikényszerítést (az előző elemektől eltérően) az integritásirányítási rendszer szükség szerinti szakaszaként határozza meg, mert abból a feltevésből indul ki, hogy ideális esetben – az önkéntes jogkövetés érvényesülése miatt – annak alkalmazásával nem kell számolni.<sup>39</sup> Akik mégis szembe helyezkednek a szervezeti értékekkel és elvekkel, azok viszont megsértik a szervezet integritását, aláásva ezzel az integritásirányítási rendszernek – és ezen keresztül magának a szervezetnek – a megfelelő működését.

Az integritás ellen ható magatartásnak a következménye lehet – az integritás sérelmének kifejezett megállapítása mellett – az érintettel történő személyes elbeszélgetése a szervezet első számú vezetőjének, melyen vezetői döntés függvényében az integritás tanácsadó is részt vehet. További szankcióként jöhet számításba integritás tárgyú (belső) képzésen való (ismételt) részvételi kötelezettség előírása, illetve még súlyosabb esetben az adott közösség – például vezetői értekezlet, osztályértekezlet vagy állománygyűlés keretében megvalósított – tájékoztatása a történekről.<sup>40</sup>

Az integritásirányítási rendszer elemeinek áttekintése után nézzük meg az integritás tanácsadói feladatok oldaláról is a megyei kormányhivatali gyakorlatot.

A feladatok között központi helyet foglal el – az Intr. is erről rendelkezik elsőként – az államigazgatási szerv működésével kapcsolatos integritási és korrupciós kockázatok évente ismétlődő jelleggel történő felmérése, a felmérés alapján éves intézkedési terv összeállítása, majd a terv végrehajtásáról jelentés formájában történő beszámolás.

---

39 Hasonlóan ahhoz, ahogyan egy hatósági eljárás során az alapeljáráshoz képest is eshetőlegesen jelleggel – a véglegessé vált, kötelezettséget megállapító döntésben foglaltak határidőben történő, önkéntes teljesítésének hiányában – kerül sor a végrehajtásra.

40 Ha az adott magatartás olyan normatív rendelkezéseket is sért, amelyek miatt jogszabályban meghatározott (etikai, fegyelmi, munkajogi, polgári jogi, szabálysértési vagy büntető) eljárás lefolytatásának van helye, a cselekményt annak megfelelően (és nem integritás jogsértésként) kell minősíteni. Az „in maiore minus inest” római jogi elve tehát ebben az esetben is érvényesül.

Az **integritási és korrupciós kockázatok felmérése** 2016-ig egy kérdőív minta segítségével, önértékelésre alapítottan zajlott. Az államigazgatási szervezeteknek azt kellett eldönteniük, hogy a kérdőíven szereplő állítások milyen mértékben jellemzőek rájuk. A válaszokat „egyáltalán nem felel meg, részben megfelel és teljes mértékben megfelel” lehetőségek közül kellett kiválasztani: a szervezet integritásának általános állapota; szervezeti stratégia, célkitűzés; a szervezet működtetése, működési szabályai; személyügyi menedzsment intézkedések; belső ellenőrzés és kontrollmechanizmusok; kockázatok elemzése és kezelése; az integritásirányítási rendszer működtetése; valamint etikus működés témakörök mentén.

A felmérést a Veszprém Megyei Kormányhivatalnál minden évben az integritás tanácsadó készíti elő. Ha nem áll rendelkezésére valamilyen információ, a szükséges adatokat az érintett szervezeti egységektől bekéri. Ezek alapján elvégzi az önértékelést, és annak eredményeképpen – a teszt által kimutatott, fejlesztendő területek figyelembevételével – javaslatokat fogalmaz meg a lehetséges intézkedésekre az integritási és korrupciós kockázatok kezelésére szolgáló tervhez. A felmérés tervezete ezt követően egyeztetésre kerül a kabinetvezetővel, majd ezután terjeszthető elő kormány megbízotti jóváhagyáshoz.

A felméréshez használt kérdőív minta amellelt, hogy az integritásirányítási rendszer kiépítésének kezdetén nagyon fontos segítségül szolgált az integritás tanácsadók munkájához, egyúttal értékmérőként is szolgált az államigazgatási szervek számára. Rámutatott ugyanis azokra a kulcsmozzanatokra, amiknek az integritással rendelkező működés szempontjából alapvető a jelentősége, az önértékeléssel pedig arra is: ezekkel kapcsolatban hol tart az adott hivatal és milyen részek tekintetében vannak még tennivalói. A teszt használatának célja értelemszerűen az volt, hogy a szervek valamennyi elvárásnál a „teljes mértékben megfelel” válaszlehetőség megjelölésére legyenek jogosultak. A felmérésre alapított intézkedéseknek köszönhetően évről-évre tudtunk előre lépni, így az elvárások döntő többségénél már a harmadik oszlopba helyeztük el a jelölést.

A felmért kockázatokon alapul az egyes szervek **korrupciós és integritás kockázatok kezelésére szolgáló intézkedési terve**. Az integritás tervekbe a Veszprém Megyei Kormányhivatalnál a 2014 és 2016 közötti években szabályozó eszközök, tájékoztató anyagok elkészítésére, stratégiaalkotásra és új belépők számára szervezendő képzések megtartására vonatkozó intézkedések szerepeltek.

A feladat befejező mozzanataként, az **integritásjelentésben** az államigazgatási szervek általánosan és az egyes intézkedésekhez tételesen is kapcsolódóan adnak számot intézkedési tervük végrehajtásáról és az eredmények bemutatásáról.<sup>41</sup> A kötelezettek összehasonlíthatóságát a jelentés harmadik része, az integritás menedzsment lap biztosítja, amely – hasonlóan a korábbi, a felméréskor használt kérdőívhez – hét fő fejezetre tagolódik. A vizsgálati szempontoknak való megfelelés ugyanakkor itt már csak „igen” vagy „nem” válasszal értékelhető (részleges megfelelés jelölésére nincsen mód, „igen” válasz csak teljes egyezőség esetén adható). Az évről-évre vállalt és teljesített intézkedéseknek köszönhetően a 100 pontos skálán a kezdeti 74-ről 94-re tudtunk eljutni.

Az Intr. 2016. október 1-jei módosítása után az integritási és korrupciós kockázatok felmérésére már nem ellenőrző lista jellegű eszköz keretében, hanem a szervezeti folyamatokra alapítottan, integrált kockázatkezelési rendszerben gondolkodva kerül sor, rendeltetése azonban továbbra sem változott: a felmérés az intézkedési terv alapjául szolgál.

Feladata az is az integritás tanácsadónak, hogy az intézkedési terv alapján javaslatot tegyen hivatásetikai és antikorrupciós **képzésekre** és azokban működjön is közre.

A fentieknek megfelelően szerepeltek képzések megtartására vonatkozó intézkedések az integritás tervekben. A már hivatkozott belső képzések tartalmát az integritás tanácsadó szabadon alakította ki, amikhez a könnyebb feldolgozhatóság érdekében külön-külön diáorok is készültek.

Képzések tartásához igénybe vettük védelmi feladatokat ellátó társzervek munkatársainak ismeretét is. A képzések között voltak ügyintézői feladatokat ellátóknak és kifejezetten vezetőknek meghirdetett programok.

Hivatásetikai kérdésekben történő **tájékoztatás és tanácsadás** szintén hozzátartozik az integritás tanácsadói szerepkörhöz, amire a korábbiakban bemutatottak szerint például ajándékokkal, a szervezeti egységeknél történt munkatükör felvételével vagy a szervezeti kultúra fejlesztésére irányuló elemzésekkel kapcsolatban került sor.

Klasszikusan az integritás tanácsadóhoz kapcsolódó feladat a szervezet működésével összefüggő, integritási és korrupciós kockázatok

---

41 Az integritásjelentésnek a végrehajtott intézkedések bemutatásán és a felettes szerveknek történő megküldésén keresztül ellenőrzési funkciója is van.

kezelésére vonatkozó **bejelentések fogadása és kivizsgálása**. Ilyen jelzések megtételére a Veszprém Megyei Kormányhivatal több, különböző kommunikációs csatornát (e-mail cím, integritás tanácsadó telefonszáma, integritás postaláda) biztosít, melyeken keresztül közvetlenül az integritás tanácsadónál lehet a bejelentéseket megtenni. A bejelentésekhez szükséges információk a kormányhivatali honlap Integritás menüpontjában bárki számára hozzáférhetők.

Új típusú feladat került az integritás tanácsadókhöz 2016-ban az **integrált kockázatkezelés koordinációjával**, ami azzal is együtt járt – ahogyan arról korábban volt már szó –, hogy az integritási és korrupciós kockázatok felmérése is az integrált kockázatkezelési rendszer keretében kell, hogy történjen (és nem az eredetileg alkalmazott kérdőív minta használatával). Erről a koordinációs feladatról egyébként nem csak az Intr., hanem a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) is rendelkezik, amely jogszabály az integrált kockázatkezelési rendszert a szervezet minden tevékenységére kiterjedő, folyamatalapú kockázatkezelési rendszerként írja le.<sup>42</sup>

A folyamatalapú kockázatmenedzsment rendszer kialakítása a 2017. évi integritástervünkben szerepelt. A feladat teljesítéséhez az év elején – a Nemzetgazdasági Minisztérium módszertani útmutatójának felhasználásával, a Bkr. előírásai szerint – elfogadásra került az integrált kockázatkezelés eljárásrendjéről szóló kormány megbízotti normatív utasítás, amely két fejezetre: folyamatazonosításra és kockázatkezelésre tagolódik.

A szabályzat alapján, első lépésként a folyamatgazdáknak azonosítaniuk kellett főfolyamataikat, valamint azokhoz folyamatábrákat, folyamatleírásokat és folyamatértékeket kellett készíteniük. Második lépésként a folyamatok mentén kockázatokat kellett azonosítani, elemezni és azokra kezelési stratégiát megfogalmazni. A szervezeti egységek kockázatkezelési dokumentumai alapján a Kockázatkezelési Munkacsoport által előkészített integrált kockázatkezelési intézkedési tervet a kormány megbízott hagyta jóvá.

Utaltunk arra, hogy az integritás tanácsadó az Intr. 6. § (5) bekezdésében foglaltaknak megfelelően egyéb – adatvédelmi, esélyegyenlőségi, fegyelmi biztosítási – feladatok ellátásával is megbízható. Erre a Veszprém Megyei Kormányhivatalnál nem került sor, fentebb részletezett

---

42 Bkr. 2. § m) pont.

feladatait azonban az integritás tanácsadó a kezdetektől, folyamatosan osztott munkakörben látja el.

A jövőre nézve alapvető jelentőségű kérdésnek gondolom az integritás minél szélesebb körű megismerését és megértését – mind szervezeti, mind társadalmi szinten.

Ehhez hivatali vonatkozásban az integritást szolgáló, az előbbiekben kifejtett intézkedések fenntartását és újabbakkal történő bővítését (például további, gyakorlatias megközelítésű anyagoknak a kollégák számára történő elérhetővé tételét; képzéseken történő részvételt), társadalmilag pedig a témakörnek a közoktatás kereteibe illesztését és az arra történő rendszeres hivatkozást tartom szükségesnek.

Fontosak emellett a későbbiekben is az integritás tanácsadó számára szereplési lehetőséget biztosító, külső és belső rendezvények, valamint azok a szakmai műhelymunkák, melyek a közös gondolkodásra és tapasztalatcserére épülnek. A rendezvényeken történő közreműködés az integritás tanácsadó szervezeti helyét és munkakörének jelentőségét, a szakmai találkozók gyakorlati tudását erősíthetik.



## 4. ÖSSZEGZÉS

Öt évvel ezelőtti bevezetése óta hosszú fejlődési utat tett meg Magyarországon az integritás eszmerendszere. Míg néhány éve valószínűleg kevesen voltak olyanok, akik akár magát a kifejezést hallották volna, ma már külön – több éves közigazgatási gyakorlattal és speciális képzettséggel rendelkező – tanácsadó működik az államigazgatási szerveknél az integritás szemlélet erősítése, a jogszabályi előírások, illetve az irányítói és vezetői elvárások érvényesülésének elősegítése érdekében.

Az előző fejezetben bemutatottakból látható, hogy az államigazgatási szerveknél bevezetett integritásmenedzsment rendszer egy összetett struktúra, amit fokozatosan lehet kialakítani és folyamatosan karban kell tartani.

Először mindenképpen olyan intézkedésekkel érdemes elindulni (olyan eszközöket célszerű az integritási és korrupciós kockázatok kezelésére kidolgozott intézkedési tervben meghatározni), amik egyszerűbben, kevesebb erőforrás-igénnyel megvalósíthatóak, ugyanakkor azok között olyanokat is indokolt szerepeltetni, melyek nem csak kisebb mértékben járulnak hozzá a szerv integritásához. A felépített alapokra támaszkodva aztán tovább lehet lépni összetettebb eszközök irányába, melyek gyakran konkrétan is a korábbiakon alapulnak.

A szervezetbe belépő munkatársak számára például egyszerűen össze lehet állítani egy, az integritással kapcsolatos tájékoztató anyagot, aminek ugyanakkor a jelentősége mégsem lesz elhanyagolható, hiszen azt az üzenetet hordozza a felvételt nyert dolgozó számára, hogy az új munkahelye kiemelt jelentőséget tulajdonít ennek a kérdésnek. A tájékoztató aztán közzé tehető az intraneten, ahol akkor is megtalálják majd a munkavállaló, ha már nem minősül új kollégának, és azt nem tartja mindig magánál. A szövegnek az interneten való elérhetősége pedig már mindenki számára üzenetértékű lesz.

Integritás tárgyú képzést akkor tudunk elindítani, ha feladatainkkal teljesen tisztában vagyunk, és elkezdtünk azokkal a mindennapokban is foglalkozni. Az oktatási program regisztrálása esetén a továbbképzési pontok megszerezhetőségével is felkelthetjük a címzettek érdeklődését a téma iránt.

Szervezeti stratégia alkotásához amellet, hogy saját hivatalunk működését is jól kell ismernünk, figyelemmel kell lennünk a tárgykörhöz kapcsolódó, magasabb rendű stratégiai dokumentumok tartalmára is.

Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinációja szintén összetett feladat, amely a folyamatszemléletű gondolkodás átvételét nem csak az integritás tanácsadótól, de a teljes szervezettől várja el.

Az elmondottakból az is kiolvasható, hogy az integritás tanácsadó meghatározó szerepet tölt be az őt foglalkoztató államigazgatási szerv működésében, az ügyfelek, a munkatársak és az első számú vezető szempontjából, egyaránt.

Ő az, akihez a külső felek mind szóban, mind írásban bizalommal fordulhatnak – akár a hivatalra, akár annak valamely alkalmazottjára vonatkozó – egyéni vagy szélesebb közösségi érdekeket sértő magatartás vagy mulasztás tapasztalásával kapcsolatos jelzésükkel.

Az integritás tanácsadó a kollégái számára is biztos igazodási pont, akitől tanácsot kérhetnek hivatásetikai kérdésekben, és aki képzések tartásával maga is keresi, illetve rendezvényeken való részvétel elfogadásával vállalja azokat az alkalmakat, amikor közvetlenül is találkozhat munkatársaival. A pontos, határozott és tárgyyszerű, egyéni vagy csoportos útmutatás egyrészt az integritás szempontrendszerének, másrészt ezen keresztül a tanácsadó személyének szervezeti elfogadottságát is elősegíti.

Végül, természetesen, az integritás tanácsadó munkaköre elválaszthatatlan a hivatali felsővezetéstől is. Az integritással bíró működés megteremtése a vezetőnek nem csak feladata, de érdeke is, amiben az integritás tanácsadó kell, hogy a legfontosabb támogatója legyen.

Az elmúlt évek folyamatos fejlődése, az integritást szolgáló szervezeti fejlesztések ellenére sem mondhatjuk azonban azt, hogy most már hátradőlhetünk, mert nincs több teendőnk. Ez már csak abból is következik, hogy feladataink – valamint az a társadalmi és jogszabályi környezet, amiben azokat el kell látnunk – sem állandóak. Az új kihívások új élethelyzeteket és hatásköröket keletkeztetnek, amik új döntéseket és intézkedéseket kívánnak meg.

Ahogy az ünnepeinkről is évről-évre, visszatérően megemlékezünk, az integritásért is folyamatosan tennünk kell. Minden nap, és mindannyiunknak, akik az államigazgatásban dolgoznak.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

Sántha György, Dr. – Klotz Péter, Dr (2013): *Törzsanyag az integritás-  
menedzsment című tantárgyhoz*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati  
Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet.

Voltaire (1996): *Filozófiai ábécé*. Budapest, Kossuth Könyvkiadó, 44. old.

A Nemzeti Közsolgálati Egyetem kiadványa.

Kiadó:

Nemzeti Közsolgálati Egyetem;  
Államtudományi és Közigazgatási Kar  
[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

Felelős Kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert Dékán  
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő: Császár-Biró Anna  
Tördelőszerkesztő: Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-011-7

A kiadvány a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001  
„Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek  
nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében”  
című projekt keretében készült.

A kiadvány a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001 „Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében” című projekt keretében készült.

**SZÉCHENYI** 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**