

# Elemzés a közsféra integritási helyzetéről intézménycsoportonként

2016



2017. május



Elemzés  
a közsféra integritási helyzetéről  
intézménycsoportonként

2016

KÉSZÍTETTÉK:

**Vasvári Tamás**  
számvevő

**Dr. Németh Erzsébet**  
kutatásvezető

**Martus Bettina Szandra**  
számvevő

**Dr. Vargha Bálint Tamás**  
számvevő asszisztens

**Dr. Kozma Gábor**  
számvevő

KAPCSOLAT:

[info.integritas@asz.hu](mailto:info.integritas@asz.hu)

ISBN 978-615-5222-16-0

## Tartalom

Tartalom .....	5
<b>Vezetői összefoglaló .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Bevezetés .....</b>	<b>10</b>
1.1. Az elemzés célja, legfontosabb kérdései .....	10
1.2. A 2016. évi integritási felmérés eredményei .....	10
<b>2. Módszertan .....</b>	<b>13</b>
2.1. Minta .....	13
2.2. Az egyes kérdések megválaszolásához szükséges módszerek .....	14
2.3. Statisztikai elemzés .....	14
2.4. Limitáció .....	15
<b>3. Integritás kockázatok és kontrollok .....</b>	<b>16</b>
3.1. Eredmények.....	16
3.1.1. Integritási kockázatok és kontrollok a közzsféra egyes intézménycsoportjaiban.....	16
3.1.2. Integritás kockázatok és a kockázatokot mérséklő kontrollok kiépítettsége.....	17
3.2. Az egyes intézmények jogállása, feladatkörei és integritási szintje .....	20
3.3. Kapcsolatok a versenyszférával.....	21
3.3.1. Szakértői közreműködés, kiszervezés, együttműködési megállapodások, kapott támogatások .....	21
3.3.2. Közbeszerzések és az ajánlattevők száma .....	21
3.4. Közpénz, közzvagyon, illetve EU támogatások felhasználása és az integritás szintje.....	24
3.4.1. Kezelt közzvagyon és integritás .....	24
3.4.2. Közpénz-felhasználás és integritás.....	26
3.4.3. Európai Unió támogatások és az integritás .....	27
3.5. Speciális kockázatok és kontrollok .....	28
3.5.1. Vagyonhasznosítás és önköltség-számítás .....	28
3.5.2. Méltányosság, ajándékozás és az integritási szint megfelelősége .....	30
3.5.3. Hiány és ajándékozás .....	31
<b>4. Etikus vezetés és szervezeti jellemzők az egyes intézménycsoportokban .....</b>	<b>33</b>
4.1 Az etikus vezetés .....	33
4.2 Az etikus vezetés azonosítása az Integritás felmérésben .....	36
4.2.1 Bevezetés.....	36
4.2.2 Módszertan .....	36
4.3. Eredmények.....	39
4.3.1 Szervezeti struktúra és kontrollkiépítettség.....	39

4.3.2 Intézményi komplexitás és kontrollképzettség .....	41
4.3.3 Humánerőforrás fluktuáció és az etikus vezetés.....	42
4.3.4 Az etikus vezetés megjelenése intézménycsoportonként .....	43
<b>5. Következtetések .....</b>	<b>45</b>
<b>Irodalomjegyzék .....</b>	<b>49</b>
1. sz. melléklet: TEÁOR azonosító számok intézménycsoportonként.....	50
2. sz. melléklet: válaszadók megoszlása.....	54
3. sz. melléklet: Az integritás-felmérés etikus vezetéssel kapcsolatos kérdései, illetve az egy kérdésekre IGEN és NEM választ adó szervezetek átlagos komplexitás és KMKT index értékei .....	55
4. sz. melléklet: Az integritás-felmérés etikus vezetéssel kapcsolatos kérdései, illetve az egy kérdésekre IGEN és NEM választ adó szervezetek átlagos komplexitás és KMKT index értékei között különbségek ábrázolása* .....	56
5. sz. melléklet: Az integritás-felmérés etikus vezetéssel kapcsolatos kérdéseinek kapcsolata, és magyarázóereje a komplexitás és KMKT index értékeivel .....	57
6. sz. melléklet: Segédlet az intézménycsoportos értékelőlapok értelmezéséhez .....	58
<b>Függelék - Összefoglaló az egyes intézménycsoportokról a kapcsolódó adattáblákkal .....</b>	<b>59</b>
Általános és közép fokú oktatás.....	60
Egészségügyi intézmények .....	61
Egyéb – igazgatási tevékenység .....	62
Egyéb tevékenység .....	63
Felsőoktatás.....	64
Független államhatalmi szervezetek .....	65
Helyi önkormányzatok.....	66
Igazságszolgáltatás .....	67
Kormányzati szervezetek.....	68
Kulturális intézmények .....	69
Óvoda, bölcsőde .....	70
Rend- és honvédelem.....	71
Szociális ellátóintézmények.....	72
Területi igazgatási szervek.....	73
Tudományos kutatás, fejlesztés .....	74
<b>Jegyzetek .....</b>	<b>75</b>

## Vezetői összefoglaló

---

**Az ÁSZ által 2011 óta, évente elvégzett Integritás felmérés célja a közszféra intézményeiben fellelhető azon kockázatok azonosítása, amelyek károsan befolyásolhatják az adott szervezetek integritását, valamint a kockázatok és az azok kezelésére szolgáló kontrollok kiépítettségi szintjének feltérképezése. A most közreadott, intézménytípusokra fókuszáló elemzés első része az integritási szint megfelelőségét, a kockázatokkal érintett közvagyon nagyságrendjét és egyes, kiemelt jelentőségű kockázati helyzetek kivédésére szolgáló kontrollok elterjedtségét vizsgálja. A tanulmány második része a szervezeti sajátosságok, az etikus vezetés és az integritás szintjének összefüggéseit tárja fel.**

Az ÁSZ a 2016. évi integritás-felmérés eredményeit bemutató tanulmánya új kérdéseket fogalmazott meg, amelyeket új módszerek segítségével válaszolt meg. Rámutatott olyan tényezőkre, amelyek erősítik a korrupció elleni védekezőképességet. Ilyen tényező a rendszeres számvevőszéki ellenőrzés, az Integritás felmérésben való folyamatos részvétel. A tanulmány megállapította, hogy a közszféra kockázatai jelentősen csökkentek, míg a kontrollok tekintetében nem állapítható meg szignifikáns változás.

Az Integritás felmérés intézménycsoportos eredményeiről készített elemzéseit az Állami Számvevőszék harmadik éve hozza nyilvánosságra. Az intézménycsoportonkénti elemzés készítését indokolja, hogy az egyes intézménycsoportok tagjai ennek segítségével ismerhetik meg ágazatuk átfogó eredményeit és saját eredményeiket azokkal összevethetik. Mindez hozzájárul az integritás-tudatos szemlélet elterjedéséhez.

Elemzésünkben arra kerestük választ, hogy mi jellemezi az intézménycsoportok kockázatainak kontrollokkal való lefedettségét. Mivel a korrupciós veszély a köz- és a magánszféra érintkezési felületén lép föl, megvizsgáltuk azt is, hogy a versenyszférával létrejött kapcsolatok milyen összefüggést mutatnak az intézménytípusok integritási szintjével.

Döntő jelentőségű, hogy a közvagyon és a közpénz milyen integritási helyzetben van. Erre figyelemmel megvizsgáltuk, hogy az intézménycsoportok integritás-szintje milyen nagyságrendű vagyona, költségvetési- és uniós forrásra gyakorol hatást.

A kiemelt jelentőségű, speciális korrupciós veszélyhelyzeteket önállóan is feltérképeztük. Veszélyt jelent ugyanis, ha a méltányosság gyakorlásának jogkörével nem párosul az ajándékok elfogadásának szabályozása. A korrupciós nyomást szintén fokozza, ha a kínált közjavak iránti keresletet az intézmények nem tudják kielégíteni. Ezért megvizsgáltuk, hogy a túlkereslettel érintett intézmények milyen mértékben szabályozták az ajándékok elfogadásának rendjét. Azt is fókuszba állítottuk, hogy az ingatlan hasznosító intézmények végeztek-e önköltségszámítást, hiszen ennek hiánya nem csupán az integritást, de a gazdálkodás megfelelőségét is veszélyezteti.

A tanulmány második részében megvizsgáltuk, hogy van-e kapcsolat a szervezeti-, vezetési- és humán erőforrás gazdálkodási jellemzők és az integritás szintje között. Az Állami Számvevőszék az államnevezés megújításával kapcsolatban már felhívta a figyelmet arra, hogy a 21. század kihívásaival és követelményeivel új típusú vezetők nézhetnek csak szembe – a közszférában is. Ennek nyomán megvizsgáltuk, miként azonosítható a felmérés segítségével az etikus vezetés jelenléte és az mennyire elterjedt az egyes intézménycsoportokban.

A fentiek vizsgálata érdekében az intézménycsoportokat egy új módszertan segítségével kialakított, a kockázatok és a kontrollok szintjét összevető koordináta rendszerben helyeztük el. Újdonság, hogy a Magyar Államkincstár pénzügyi beszámolóok adatbázisát első ízben kapcsoltuk össze az integritás felmérés eredményeivel. Első alkalommal került sor a kiemelt kockázati helyzetek kezelésére szolgáló speciális kontrollok önálló vizsgálatára is.

Ezúttal nem külön-külön jelentések készülnek az egyes ágazatokról, hanem egy tanulmányban mutatjuk be a tapasztalatokat; ez lehetőséget ad az egyes intézménycsoportok összehasonlítására. Az intézménycsoportonkénti részletes eredményeket pedig a tanulmány függelékében szereplő egy oldalas értékelőlapok és a hozzájuk tartozó adattáblák tartalmazzák. A függelékben helyet kapó elemzés struktúrája minden intézménycsoportban megegyezik, ami további összehasonlító elemzésre ad lehetőséget.

A kutatásunk főbb eredményei:

1. A kockázatok és kontrollok együttes vizsgálatával azonosítani tudtuk, hogy melyek azok az intézménycsoportok, ahol az integritás szintje, tehát a kockázatok kontrollokkal való lefedettsége nem megfelelő. A felsőoktatás, a kormányzati és területi igazgatás szerveinek, valamint a helyi önkormányzatoknak a nem megfelelő integritási szint mellett magas kockázatokkal is szembe kell nézniük. Alacsonyabb kockázati kitétséggel bír, de összességében nem megfelelő integritási szinttel fenyegetett kör az egészségügyi és az egyéb igazgatási tevékenységet folytató intézmények. Fontos kiemelni, hogy a 2016. évi eredmények alapján nincs olyan intézménycsoport, amely az összes válaszadóra számított átlagos értéknél magasabb integritási kockázatokkal rendelkezne és a kontroll-kiépítettség kapcsán is elmaradna az átlagos értéktől. Ez egy jó bizonyítvány a közsféra egésze számára. Az intézménycsoportokat jellemző feladat- és hatáskörök (jogalkotás, hatósági jogkörök, közszolgáltatás) alapján vizsgálódva megállapítottuk, hogy a nem megfelelő integritási szinttel rendelkező intézmények döntő mértékben közszolgáltatást nyújtanak.
2. Bemutattuk, hogy a nem kielégítő integritási szinttel rendelkező intézménycsoportok körében gyakrabban fordulnak elő a versenyszférával összekötő kapcsolatok, és az ebben rejlő kockázat is. A közbeszerzési helyzetekben kockázatot jelent, hogy a sok közbeszerzést bonyolító intézményeknél nagyobb arányban fordul elő, hogy több tendert is ugyanaz a pályázó nyer el (felsőoktatás, kormányzati szervek). A tudományos kutatással és fejlesztéssel foglalkozó közintézmények esetében fordul elő a legtöbbször, hogy háromnál kevesebb ajánlattevő vesz részt a közbeszerzéseken.
3. Kiemelt jelentőséggel bír, hogy a közvagyon, a közpénzfelhasználás és az EU támogatási összegek milyen integritási helyzetben vannak. Vizsgálatunk azt mutatta, hogy a nem megfelelő integritási szinttel rendelkező intézmények jelentős vagyonnal rendelkeznek, költségvetésük is nagyságrendekkel nagyobb, illetve az egészségügyi, területi igazgatási és kormányzati szervek jelentős uniós támogatásban is részesültek. Ezeknél az intézményeknél így az integritási kockázat hatása is magasabb. Az uniós támogatások olyan intézményeket érhettek el, amelyek alapvető tevékenységük ellátásában nem rendelkezhetek az ilyen mértékű forrás kezeléséhez szükséges felkészültséggel.
4. Vannak olyan jelentős integritást érintő veszélyhelyzetek, ahol az egyes kockázatok és az azokat mérséklő speciális kontroll eszközöket önállóan is indokolt volt megvizsgálni. Ennek



nyomán az integritáson túlmutató, a gazdálkodás egészét érintő kockázatként azonosítottuk, hogy az ingatlant hasznosító önkormányzatok és a területi igazgatási szervek mintegy fele nem rendelkezik önköltségszámítással. Továbbá megállapítottuk, hogy vannak olyan intézménycsoportok, amelyek nagy arányban gyakorolják a méltányosság egyes formáit, de az ajándékok elfogadását csak alacsony mértékben szabályozták (egészségügyi intézmények, helyi önkormányzatok, felsőoktatás). Olyan intézménycsoportokat is találtunk, amelyek jellemzően túlkereslettel néznek szembe, de az ajándékok elfogadását nem megfelelő mértékben szabályozták (egészségügy, szociális ellátó intézmények, felsőoktatás).

5. A tanulmány második, önálló felépítésű részében megvizsgáltuk, hogy a szervezeti-, vezetési- és humán erőforrás-gazdálkodási sajátosságok, valamint a felmérés etikus vezetésre vonatkozó kérdései milyen kapcsolatban vannak az integritás szintjével. Eredményeink szerint az etikus vezetés egyes területei jelentős hatást gyakorolnak a szervezet kontrolljainak kiépítettségére, tekintet nélkül a kontrollok természetére (azaz kemény vagy lágy kontrollról van-e szó). Arra a következtetésre jutottunk, hogy az etikáról való párbeszéd területén (képzés, etikai szabályzat) tapasztalt intézményi teljesítmény jelentős hatással van a kontroll-kiépítettségére, azonban e területen a legszembetűnőbb az intézmények elmaradása is. Jellemzően a nagyobb, és több vezetési szinttel rendelkező szervezetek járnak elől a magas kontrollkiépítettség, az etikus vezetés területén és a lágy kontrollok kialakítása is elsősorban ezen komplexebb szervezetekre jellemző. Ugyanakkor nem találtunk kapcsolatot a személyi állomány fluktuációjának mértéke és az integritási helyzet között.

## 1. Bevezetés

---

### 1.1. Az elemzés célja, legfontosabb kérdései

Az intézménytípusokra fókuszáló kutatást az indokolja, hogy az egyes intézménycsoportok tagjai ennek segítségével megismerhetik ágazatuk átfogó eredményeit, valamint saját eredményeiket azokkal összehasonlíthatják, elősegítve ezzel az integritás-tudatos szemlélet elterjedését.

Jelen kutatás célja, hogy bemutassa az integritás helyzetét a közzsféra egyes intézménytípusaiban. Ennek keretében feltárja, hogy az intézménytípusokat milyen kapcsolatok jellemzik a közzsférával, bemutassa az integritási helyzet hatását az érintett közpénzek nagyságrendjére, továbbá az egyes kockázatos területek és kontrollok között, az intézménytípusra jellemző összefüggéseket tárjon föl.

A kutatás kérdései a következők:

1. Mi jellemezi az intézménycsoportok kockázatainak kontrollokkal való lefedettségét?
2. Az általuk gyakorolt feladat- és hatáskörök szerint, hogyan alakul az intézménycsoportok integritási helyzete?
3. Az intézménytípusokat milyen, a versenyszférával létrejött kapcsolatok jellemzik és ez milyen összefüggést mutat integritásuk szintjével?
4. Az integritás nem megfelelő szintje milyen nagyságrendű vagyona, költségvetési- és uniós forrásra gyakorol hatást?
5. Jelen vannak-e egyes speciális kockázati tényezők mérséklésére alkalmas kontroll eszközök?
6. A szervezeti-, vezetési- és humánerőforrás gazdálkodási jellemzők milyen kapcsolatot mutatnak az integritás szintjével, továbbá, hogy az etikus vezetés mennyire elterjedt az egyes intézménycsoportokban?

Ezen kérdések alapján a tanulmányban két külön kutatást mutatunk be. Az első részben (3. fejezet) meghatározzuk azokat az intézménycsoportokat, amelyek esetében az integritás szintje nem megfelelő, majd ezen megoszlás alapján vizsgálódunk tovább az elemzés 2-5. kérdéseinek segítségével.

Második kutatásunk (4. fejezet) az etikus vezetésre, valamint a szervezeti sajátosságokra és humánerőforrás gazdálkodás jellemzőire fókuszál. Bemutatjuk, hogy melyek az etikus vezetés ismérvei, majd felmérjük a közintézmények körében az etikus vezetés elterjedtségét. Összevetjük a szervezeti és vezetési szintek összetettségét és a humánerőforrás gazdálkodás jellemzőit az intézménytípusokban mért integritási teljesítménnyel (6. kérdés).

### 1.2. A 2016. évi integritási felmérés eredményei

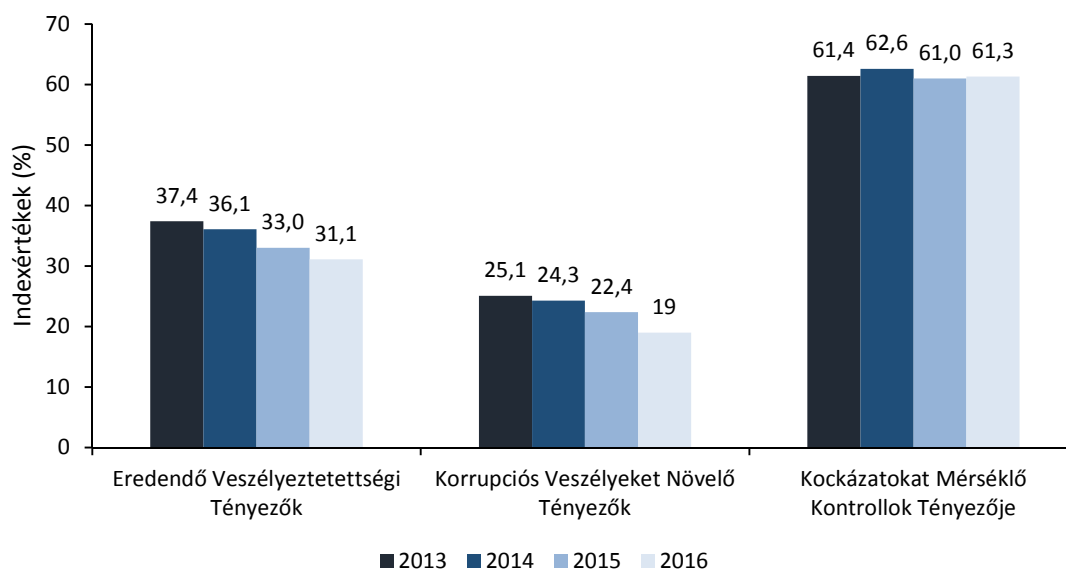
Az Állami Számvevőszék 2016 decemberében hozta nyilvánosságra közintézmények 2016. évi integritás felmérésének eredményeit.

A kutatás az alábbi 5 fő kérdést határozta meg és mutatta be a tanulmányban:

- Miképpen alakultak a közintézmények integritás kockázatai és kontrolljai a 2013 és 2016 közötti időszakban?
- Milyen jelentős változás történt az integritás kockázatok és kontrollok tekintetében az egyes intézménycsoportok esetében?

- Milyen összefüggés állapítható meg az ÁSZ ellenőrzései és az integritás kockázatok és kontrollok között?
- Milyen az egyes ellenőrző intézmények (ÁSZ, NAV, hatóságok) kockázati érzékenysége, kockázat-alapú kiválasztásának eredményessége?
- Miképpen befolyásolja az integritáskockázatok és kontrollok szintjét az Integritás felmérésben való részvétel gyakorisága?

Az eredmények alapján a tanulmány megállapította, hogy a közsféra kockázatai jelentősen csökkentek, míg a kontrollok tekintetében nem állapítható meg szignifikáns változás (1. ábra) (az indexek ismertetését részletesen lásd a 2.2-es alfejezetben).



1. ábra: 2016-os részvételi adatokkal súlyozott átlagos indexértékek<sup>1</sup> (2013-2016)

A felmérés az előzetesen meghatározott, jelen tanulmányban is felhasznált intézmény-specifikus besorolás alapján is végzett longitudinális elemzést az index értékek változásával kapcsolatban. Ennek során számba vettük, hogy a jogszabályokban, illetve a minta összetételében bekövetkezett változások milyen hatással vannak az integritási kockázatokra, illetve kontrollokra. A jelentés megállapítja, hogy a feladatok átrendeződésével, illetve központosításával ugyan növekedtek a kockázatok a közsféra magasabb szintjein, de ez kisebb mértékű a kockázatok csökkenésénél. A kontrollok kiépítettsége azonban ezzel párhuzamosan nem változott, ami azt sugallja, hogy a kockázatok csökkenésével a kontrollok nem kerültek leépítésre.

A tanulmány egyik legfontosabb újdonsága, hogy a hagyományosan vizsgált kockázati- és kontrollindexek mellett az adatsorok statisztikai elemzése több integritás-szemléletet erősítő tényezőre is felhívta a figyelmet. Ezek jelenléte kimutathatóan erősíti az intézmények korrupcióval szembeni védekezőképességét, és bizonyos esetekben a működésből fakadó kockázatokat is mérséklék. Így a tanulmány egy-

<sup>1</sup> A 2013 és 2015 közötti intézménycsoporti átlagos indexértékeket a 2016. évi intézménycsoporti részvételi adatokkal súlyoztuk. Ezekből a súlyozott intézménycsoporti indexértékekből állítottuk össze a teljes válaszadói körre vonatkozó éves súlyozott indexértékeinket.

részt be tudta mutatni azt, hogy a rendszeres számvevőszéki ellenőrzés szignifikánsan növeli az ellenőrzött intézményeknél a kontrollok kiépítettségét. Másrészt kimutatható, hogy az ellenőrző szervezetek jelentős kockázatérzékenységgel rendelkeznek, vagyis valóban magasabb integritási kockázatokkal bíró intézményeket választják ki ellenőrzései során. Harmadrészt longitudinális elemzéssel arra a következtetésre jutottak, hogy minél több felmérésben vettek részt az intézmények 2013 és 2016 között, annál magasabbak lettek mind a kockázati, mind a kontrollindexek értékei. További fontos tapasztalat, hogy a rendszeres kitöltők körében gyakoribbá vált a speciális korrupcióellenes eljárások és rendszerek alkalmazása. Összességében elmondható, hogy a felmérésben való gyakori részvétel kimutathatóan hozzájárul a korrupcióval szembeni védettség kialakításához.

## 2. Módszertan

### 2.1. Minta

2016-ban összesen 3002 szervezet töltött ki és küldött vissza kiértékelhető kérdőívet. Az adatok feldolgozása során a válaszadó szervezeteket a Kincstár Törzskönyvi nyilvántartásában rögzített szakágazati kódjaik (TEÁOR) alapján 15 intézménycsoportba soroltuk be (1. sz. melléklet).

Az egyéb okok mellett – mivel a válaszadás önkéntes volt – a minta összetételét alapvetően befolyásolta a közsféra intézményeinek válaszadói hajlandósága. Bár a válaszadók összetétele a reprezentativitást nem elégíti ki, de a nagy elemszám miatt az általános trendek bemutathatóak. Az alapsokaságban vannak olyan intézménycsoportok, amelyekben a válaszadó intézmények köre és az alapsokaság intézménycsoporti szegmense teljes mértékben lefedik egymást (**Kormányzati szervezetek, Területi igazgatási szervezetek**). Az ezen intézménytípusok integritási helyzetéről teljes képet kaphatunk.

Az 1. táblázatban az integritás felmérésben résztvevő egyes intézménycsoportokba tartozó intézmények számát és arányát, valamint az alapsokaságban található intézmények számát és a válaszadói arányt látjuk az alapsokasághoz képest. Az adatfelvételben jellemzően a helyi önkormányzatok alkotják a legnagyobb elemszámú intézménycsoportot (1376 db). A 2016. évi adatfelvételben az összes válaszadó intézmény 46 százaléka helyi önkormányzat. Így az ebben a csoportban történt változások önmagukban képesek hatást gyakorolni a közsféra kockázati és kontrollszintjére. A helyi önkormányzatok magas részvétele kiemelt jelentőségű a kutatás szempontjából, mivel az állampolgárok – az általuk nyújtott közszolgáltatásokon keresztül – nagy számban kerülnek kapcsolatba ezekkel az intézményekkel. Az is látható, hogy az egyéb igazgatási intézmények csoportjából csupán 6 százalék válaszolt az alapsokaság ezen intézménycsoportjához képest.

Intézmények	Válaszó intézmények száma	Alapsokaságban az intézmények száma	Válaszó arány az alapsokasághoz képest (%)	Válaszó intézmények megoszlása (%)
Általános és középfokú oktatás	81	261	31	3
Egészségügyi intézmények	110	205	54	4
Egyéb - igazgatási tevékenység	175	2875	6	6
Egyéb tevékenységek	72	320	23	2
Felsőoktatás	23	30	77	1
Független államhatalmi szervek	12	37	32	0
Helyi önkormányzat	1376	4864	28	46
Igazságszolgáltatás	23	29	79	1
Kormányzati szervek	10	10	100	0
Kulturális intézmények	223	780	29	7
Óvoda, bölcsőde	380	2517	15	13
Rend- és honvédelem	123	147	84	4
Szociális ellátóintézmények	354	1024	35	12
Területi igazgatási szervek	20	20	100	1
Tudományos kutatás, fejlesztés	20	39	51	1
Összesen	3002	13158	23	100

1. táblázat: A 2016. évi felmérésben résztvevő intézmények száma tevékenységi körönként (db)

Megjegyzés: A táblázatban megjelenített százalékos értékek egész számokra kerekítve láthatóak

## 2.2. Az egyes kérdések megválaszolásához szükséges módszerek

Az ÁSZ vállalta, hogy a 2009-ben elindított európai uniós finanszírozású Integritás Projekt 2017-ig tartó fenntartási szakaszában évente elvégzi a közszféra intézményei körében az Integritás felmérést. Az országos adatfelmérésre – az ÁSZ Integritás Portáljáról letölthető elektronikus kérdőív alkalmazásával – 2016-ban már hatodik alkalommal került sor. A 2016-os felmérés során a válaszadóknak elsődlegesen a 2015. december 31-én fennálló állapotot kellett figyelembe venni. Azon kérdésekre, amelyek az elmúlt három évre kérdeznék rá, az intézmények a 2013. január 1-je és 2015. december 31-e közötti állapot alapján válaszoltak.

A kérdőívre adott válaszok beérkezése után a rendelkezésre álló adatállományt rendszereztük, majd megtisztítottuk. Az egyes változókat statisztikai módszerekkel is feldolgozhatóvá tettük, amelyeket az IBM SPSS Statistics, valamint a Microsoft Excel program segítségével elemeztük ki. A kérdőívre adott válaszok alapján – előzetesen definiált algoritmus segítségével – az informatikai adatfelvételi és adatfeldolgozó rendszer az intézmények korrupciós érintettségére vonatkozóan százalékos formában kifejezett indexet számol. Ezek a következők:

Az **Eredendő Veszélyeztetettségi Tényezők (EVT)** index a szervezetek jogállásától és feladatkörétől függő eredendő veszélyeztetettség összetevőit teszi mérhetővé. Ezt olyan tényezők határozzák meg, amelyek alakítása az alapító szerv 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)** index az egyes intézmények napi működésétől függő – az eredendő veszélyeztetettséget növelő – összetevőket jeleníti meg. Ez leképezi a költségvetési szervezetek jogi/intézményi környezetének jellemzőit, működésük kiszámíthatóságát, stabilitását, továbbá az intézmények működtetése során jelentkező – alapvetően a mindenkori vezetés 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)** index azt tükrözi, hogy az adott szervezetnél léteznek-e intézményesült kontrollok, illetőleg, hogy ezek ténylegesen működnek-e, betöltik-e rendeltetésüket. Ehhez az indexhez további olyan faktorok tartoznak, mint a szervezet belső szabályozása, a külső és belső ellenőrzés, valamint az egyéb integritás kontrollok: etikai követelmények meghatározása, összeférhetlenségi helyzetek kezelése, a bejelentések, panaszok kezelése, rendszeres kockázatelemzés és tudatos stratégiai vezetés.

## 2.3. Statisztikai elemzés

Intézménycsoportos elemzésünkben leíró statisztikát és paraméteres regressziós modellt alkalmaztunk. Első kutatási kérdésünkben, az integritási kockázatok és kontrollok vizsgálatánál kialakítottunk egy egységes kockázati indexet. A kockázat-indexet (KI) minden intézményre kiszámítottuk az EVT és KVNT indexek átlagaként, amit súlyoztunk a felmérésben hozzájuk tartozó kérdések számával. A kockázat-indexet minden intézménycsoportra, valamint az összes válaszadóra kiszámítottuk. Ezt követően a kockázatokat és a kontrollokat koordináta-rendszerben ábrázoltuk, amelyben a válaszadók kockázati és kontrollindexeire egy regressziós egyenest illesztettünk. Ezzel az egyenessel határoztuk meg, mely intézmények felel meg az integritás követelményének, azaz mely intézménycsoportok kockázatait tekintjük kontrollokkal lefedettnek a többi intézménycsoportéhoz képest.

Az egyes intézmények jogállása, feladatkörei és integritási szintje körében azt vizsgáltuk, hogy az egyes intézmények közül hány intézmény válaszolt igennel az intézménycsoportokban a jogalkotással közvetlenül összefüggő hatáskörök, a hatósági jogkörök gyakorlását és a közszolgáltatás nyújtását azonosító kérdésekre. Hasonló elemzést végeztünk a versenyszférával való kapcsolatok bemutatásánál.

A közpénz, közvagyon, illetve az Európai Unió támogatások felhasználásánál háromdimenziós ábrázolást alkalmaztunk. Az elemzéshez felhasználtuk az egységes kockázati indexet, a kontrollindexet, valamint a fent említett három tényező nagyságát. A közpénzre és közvagyonra vonatkozó adatokat a MÁK adatbázisa alapján számítottuk ki, míg az Európai Unió támogatási összegére vonatkozóan a felmérés tartalmaz információkat. A kiszámított adatok alapján gömböket (buborékokat) hoztunk létre, amelyek elhelyezkedése megmutatja, hogy az adott intézménycsoport integritási szempontból megfelelőnek tekinthető-e, azaz, hogy a regressziós egyenes alatt vagy felett helyezkednek el. Így egyértelműen ki-rajzolódik, hogy mely intézménycsoportok jelentenek komoly kockázatokat integritási szempontból.

A speciális kockázatok és kontrollok vizsgálatánál beazonosítottuk az vagyonhasznosításra, az önköltségszámításra, a méltányosságra, az ajándékozás szabályozottságára és a hiányra (túlkeresletre) vonatkozó kérdéseket. A kérdések beazonosítása után megvizsgáltuk az igennel válaszolók arányát és azokat ábrázoltuk a válaszadók körében.

## 2.4. Limitáció

Az Integritás felmérés elsődleges célja a közzsférába tartozó intézmények korrupciós kockázati jellemzőinek feltárása. A közzsféra intézményei korrupciós kockázatainak és a kapcsolódó kontrollok kiépítettségének meghatározására egy 169 kérdésből és 16 kérdéscsoportból álló kérdőívet használtunk fel. Ugyanazt az egységes kérdőívet töltik ki az eltérő jogállású és eltérő intézménycsoportba sorolt intézmények. A kérdőív kitöltése önkéntes. A felmérés keretében szolgáltatott adatok helytállóságát a kutatás során nem ellenőrzi az ÁSZ.

A 169 kérdés nagyobb részét dichotóm (igen-nem) kérdések alkotják, az intézményi sajátosságokhoz való igazodás miatt egyes esetekben „nem értelmezhető” válaszopcióval kiegészítve. Az említettek mellett feleletválasztós kérdések is megtalálhatók a kérdőív struktúrájában, melyek között vannak egy, illetőleg több válasz megjelölését is lehetővé tevő kérdések. A harmadik kérdéscsoportba tartoznak azok a kérdések, amelyeknél a kitöltő szervezet maga adja meg a választ egy-egy számadat beírásával. A kérdőív az adatfelvétel időszakában az alábbi honlapon volt elérhető: <http://integritas.asz.hu/>.

A 3002 db, kitöltött, értékelhető kérdőív intézménycsoporti megoszlásban nem tekinthető reprezentatívnak, így a következtetések és az eredményeink csak a 2016-os felmérésben részt vett válaszadói körre érvényesek.

Bizonyos intézménycsoportok esetében feltételezhető, hogy az egyszerű válaszok megadása, illetve bizonyos kérdések logikai összefüggésének értelmezéséből fakadó eltérés okozza a kiugró válaszokat (outliereket) - például az Európai Unió támogatások kérdéseinél.

Azon kérdések esetében, ahol a MÁK adatbázis adatait is felhasználtuk (közvagyon, közpénz felhasználás), a 2015-ös évben létező összes intézmény (alapsokaság) adatait tüntettük fel. Tehát a közvagyon és a közpénz felhasználás nem csak a válaszadó intézmények megoszlását szemlélteti, ellentétben az ugyanahhoz a kérdéshez felhasznált kockázatok és kontrollok indexértékeivel.

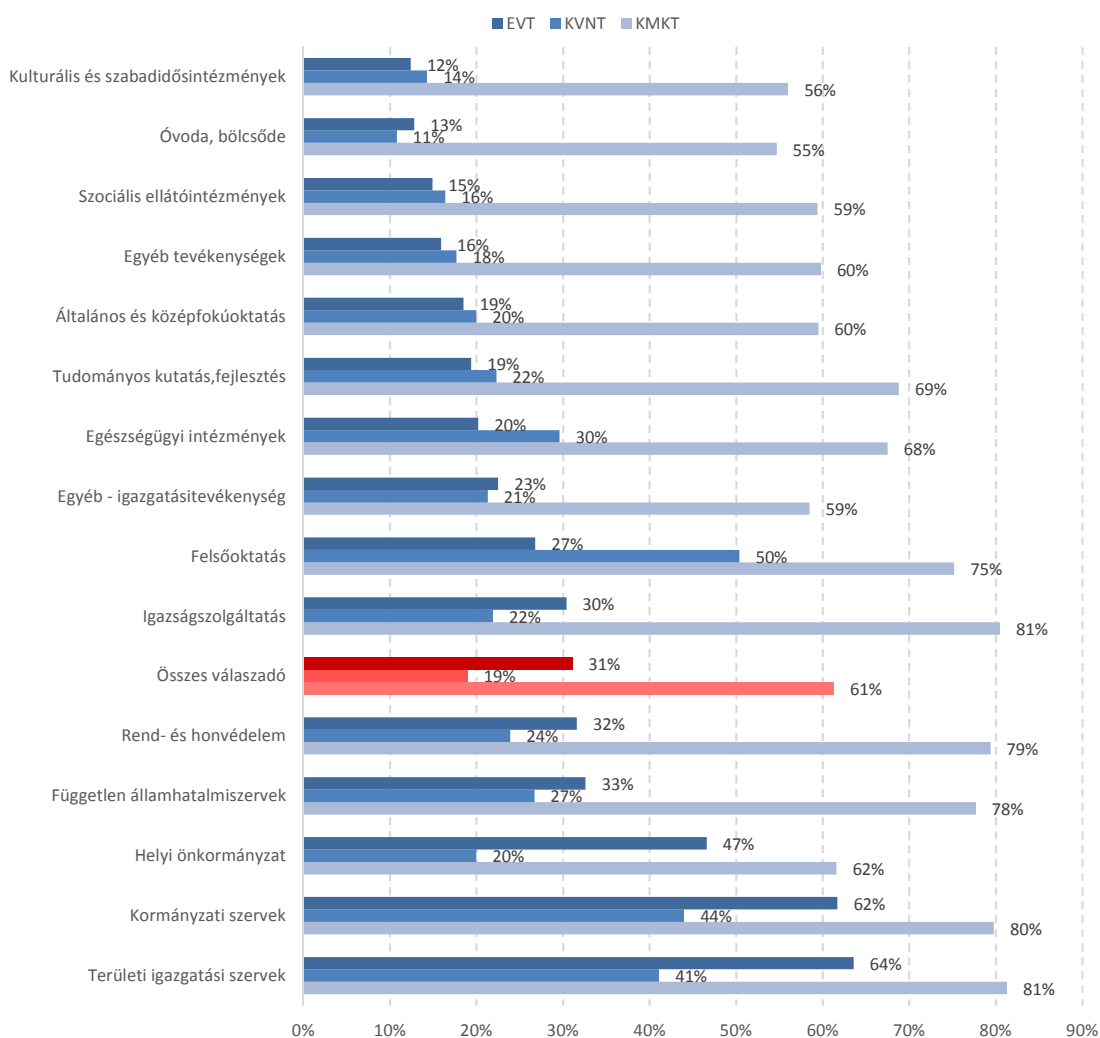
### 3. Integritás kockázatok és kontrollok

Jelen intézménycsoportos elemzés első kutatási témája az integritás kockázatok és az azokat mérséklő kontrollok intézménycsoport-specifikus elemzése. Ezt az indokolja, hogy a közsféra szerteágazó tevékenységei más-más jellegű és mértékű kockázatokat rejtenek magukban, amelyek eltérő jellegű és mértékű kontrollok kiépítését igénylik az egyes intézménycsoportokban

#### 3.1 Eredmények

##### 3.1.1. Integritási kockázatok és kontrollok a közsféra egyes intézménycsoportjaiban

Az összes válaszadó intézményre, valamint az egyes intézménycsoportokra jellemző Eredendő Veszélyeztetettség Tényező (EVT), Korrupciós Veszélyeket Növelő Tényező (KVNT) és Kockázatokat Mérséklő Kontrollok Tényezője (KMKT) indexértékeit a 2. ábra szemlélteti az intézménycsoportok EVT indexei szerint növekvő sorrendben (Németh et al., 2016).



2. ábra: A 2016. évi integritás felmérés EVT, KVNT és KMKT index értékei intézménycsoportonként



Az eredendő veszélyeztetettségi tényezőket tekintve az összes válaszadó 31%-os átlaga feletti értékkel öt intézménycsoport rendelkezik: a területi igazgatási szervek, a kormányzati szervek, a helyi önkormányzatok, a független államhatalmi szervek, valamint a rend és honvédelem.

Az átlag feletti EVT-vel rendelkező intézménycsoportokban a korrupciós veszélyeket növelő tényezők indexe is magasabb, mint a 19%-os, az összes válaszadónál mért átlag. Mind az EVT, mind a KVNT index esetében a területi igazgatási szervek, valamint a kormányzati szervek rendelkeznek a legmagasabb értékekkel.

A kockázatokat mérséklő kontrollok indexértékei hat intézménycsoportban maradnak el a 61%-os átlagtól: az egyéb igazgatási tevékenység, az általános és középfokú oktatás, az egyéb tevékenységek, a szociális ellátó intézmények, az óvodák-bölcsődék, a kulturális és szabadidős intézmények. A kontroll-indexek elmaradása az összes válaszadó által képviselt sokasági átlagtól egyik intézménycsoportban sem haladja meg a 6 százalékpontot.

### *3.1.2. Integritás kockázatok és a kockázatokat mérséklő kontrollok kiépítettsége*

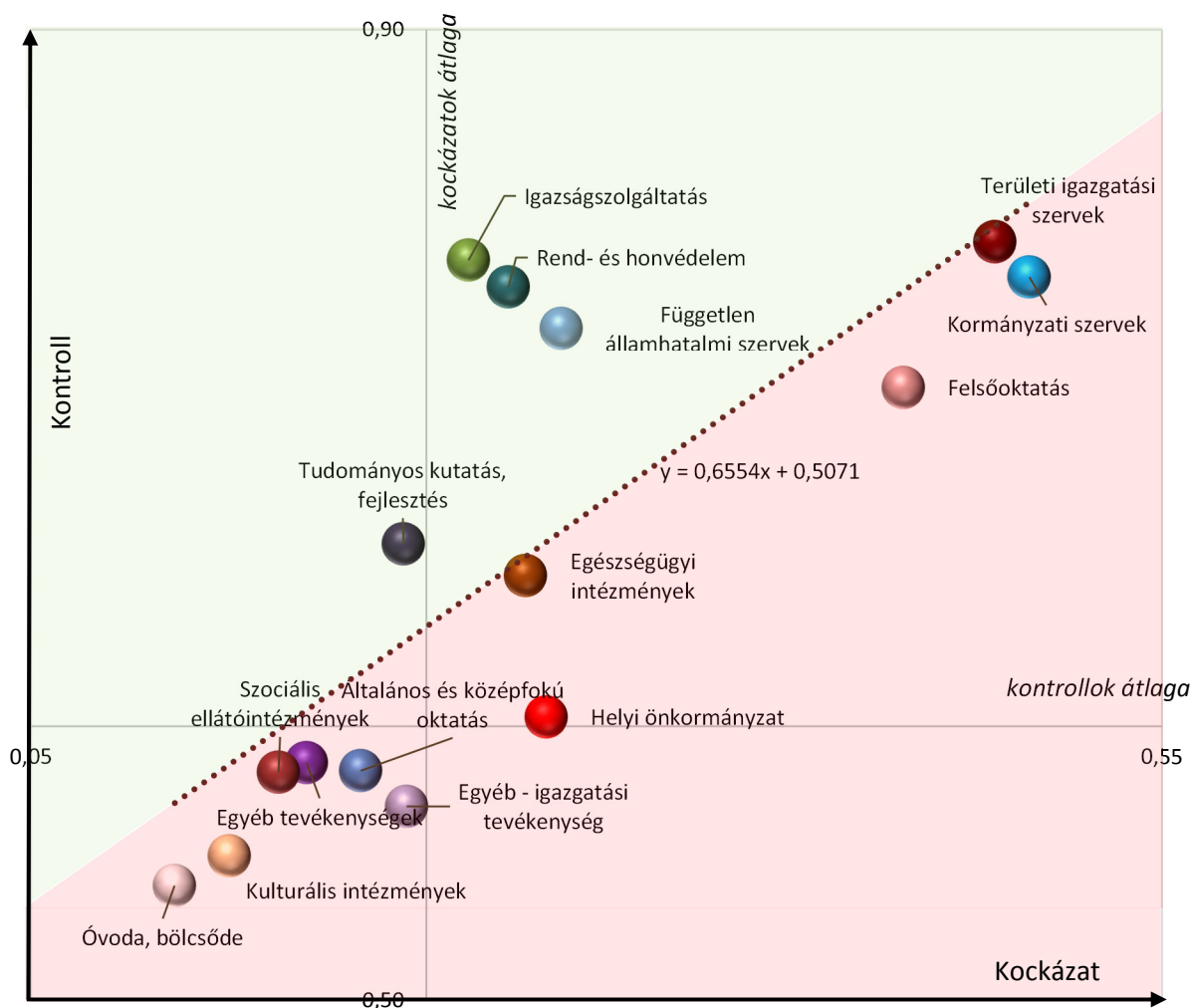
A felmérés alapvető jellegzetessége, hogy a két kockázati, valamint az egy kontroll index önmagában informál a szervezet veszélyeztetettségének szintjéről. Azonban az egyes indexek külön-külön való értékelése során az egyik legfontosabb kérdés megválaszolatlan marad: elégséges-e a kialakított kontrollkörnyezet az eredendő veszélyeztetettségi, valamint kockázatokat növelő tényezők együttes jelenlétének mérséklésére, illetve visszaszorítására? Megvalósul-e az integritás kockázatok kontrollokkal való teljes lefedettsége? E kérdésekre adott válaszok nem csak önmagukban bírnak jelentőséggel, de ösztönözhetik az egyes intézményeket, hogy javítsanak a kockázatok kontrollokkal való lefedettségén.

Módszertani megközelítésünk az egyes intézménycsoportok indexeinek a teljes sokaságot jellemző, összes válaszadó átlagától való eltéréssel jellemzi az integritás szintjét. Fontos értelmezni az átlagtól való eltérés lehetséges irányait is. Ha az eredendő veszélyeztetettségi, valamint kockázatokat növelő tényezők indexei az átlag fölött helyezkednek el, azt kockázatot növelő tényezőnek, ha alatta, azt kockázatcsökkentő tényezőnek tekintjük. Az előző feltételt fordítva alkalmazzuk a kontrollokra. Ha a mérséklő kontrollok indexe az átlagtól felfelé tér el, ezt kockázatot csökkentő, ha lefelé azt kockázatonövelő irányának tekintjük. A kockázat növekedését az átlagos értékekhez viszonyítva nem megfelelő integritási szintnek, a kockázat csökkenését megfelelő integritási szintnek tekintjük, ezzel a teljes elemzett sokaságot két részre, a megfelelő és nem megfelelő integritási szintű intézménycsoportokra bontjuk.

Ahhoz, hogy az eredendő veszélyeztetettségi, valamint kockázatokat növelő tényezőket, továbbá a mérséklő kontrollokat egyszerűen áttekinthető modellben tudjuk vizsgálni, szükségessé válik egy összesített integritás kockázati mutató számítása.

**A kockázat-indexet (KI)** minden intézményre kiszámítottuk az EVT és KVNT indexek átlagaként, amit súlyoztunk a felmérésben hozzájuk tartozó kérdések számával. A kockázat-indexet minden intézménycsoportra, valamint az összes válaszadóra kiszámítottuk.

A kockázat-index, illetve az azt mérséklő kontrollok intézménycsoportonként számítható indexeit egy-egy koordináta-rendszerben mutatjuk be a 3. számú ábrán.



3. ábra: A kockázat-index (KI) és a mérséklő kontrollok viszonya (KMKT) az egyes intézménycsoportokban

A vízszintes tengelyen a kockázatok szintjét (KI), a függőleges tengelyen a kontrollok (KMKT) szintjét ábrázoltuk. A koordináta rendszerben látható pontozott egyenes a kockázatok és kontrollok közötti lineáris regressziós kapcsolatot jelöli. Az egyenes meredekségét és tengelymetszetét az egységes kockázati index és kontrollok pontjai alapján határoztuk meg. Ezek alapján az adataink azt mutatják, hogy a kockázat egy egységgel történő növekedése a kontrollok szintjét átlagosan 0,6554 egységgel növeli meg. Az egyes intézménycsoportok az egyenestől felfelé és lefelé meghatározható távolságra találhatók, nagyobb, illetve kisebb egységnyi kontrollszint változást jelezve. Ennek megfelelően értékeljük az egyes intézménycsoportok integritás szintjét: az egyenes feletti régióban található intézmények az integritás szintjét megfelelőnek, a trendvonal alatt elhelyezkedőket nem megfelelőnek tekintjük, a sokaságot jellemző lineáris regresszió alapján.

Az integritás szintje, a kockázatok kontrollokkal való lefedettsége megfelelőnek tekinthető tehát, amennyiben a kockázatok, illetve a kontrollok szintje a regressziós egyenes feletti. A 3. ábrán ezt illusztrálja a halványzöld terület;

Az integritás szintjét, a kockázatok kontrollokkal való lefedettségét nem tekinthetjük megfelelőnek, amennyiben a kockázatok, illetve a kontrollok szintje a regressziós egyenes alatti. A 3. ábrán ezt illusztrálja a rózsaszín terület.

A fenti módszertan alapján az integritás szintje, a kockázatok kontrollokkal való lefedettsége megfelelő: a tudományos kutatás fejlesztés, továbbá az igazságszolgáltatás, a rend- és honvédelem, a független államhatalmi szervek intézménycsoportban.

A fenti megközelítés alapján az integritás szintje, a kockázatok kontrollokkal való lefedettsége nem megfelelő a területi igazgatási szervek, a kormányzati szervek, a helyi önkormányzatok, a felsőoktatás, valamint az egészségügyi intézmények esetében, valamint a szociális ellátóintézmények, általános és középfokú oktatás, óvodák-bölcsődék, kulturális intézmények, egyéb igazgatási tevékenység, egyéb tevékenységek intézménycsoportokban. A területi igazgatási, a kormányzati szervek esetében meg kell jegyezni, hogy bár kiemelkedően magas integritás kontrollszinttel rendelkeznek, az extrém magas kockázati besorolásuk miatt kerültek a nem megfelelő integritás szinttel rendelkező kategóriába.

A kutatás eredménye, hogy a regressziós egyenes segítségével elkülönítettük a megfelelő és a nem megfelelő integritás szinttel rendelkező intézménycsoportokat. A bemutatott eredmények tovább árnyalhatók, az egyes intézménycsoportok regressziós egyeneshez viszonyított, illetve a koordináta rendszerben elfoglalt pozíciója szerint. A koordináta rendszer bal alsó részén, a regressziós egyenes alatt elhelyezkedő intézménycsoportok kockázati szintje nem magas, azonban a kontrollok kiépítettsége jelentősebben elmaradt a sokasági átlagtól (amelyet a regressziós egyenes alatti, az egyenestől számítható távolság is kifejez a 3. számú ábrán). Az ábra jobb felső részén és a regressziós egyenes alatt elhelyezkedő intézménycsoportok ettől eltérő jellegűek, és eltérő módon értékelendők: a kockázati szintjük, valamint a kontrollok kiépítettségének színvonala egyaránt magas, és így jelentkezett a kontrollok kiépítettségének elmaradása a regressziós egyeneshez viszonyítva.

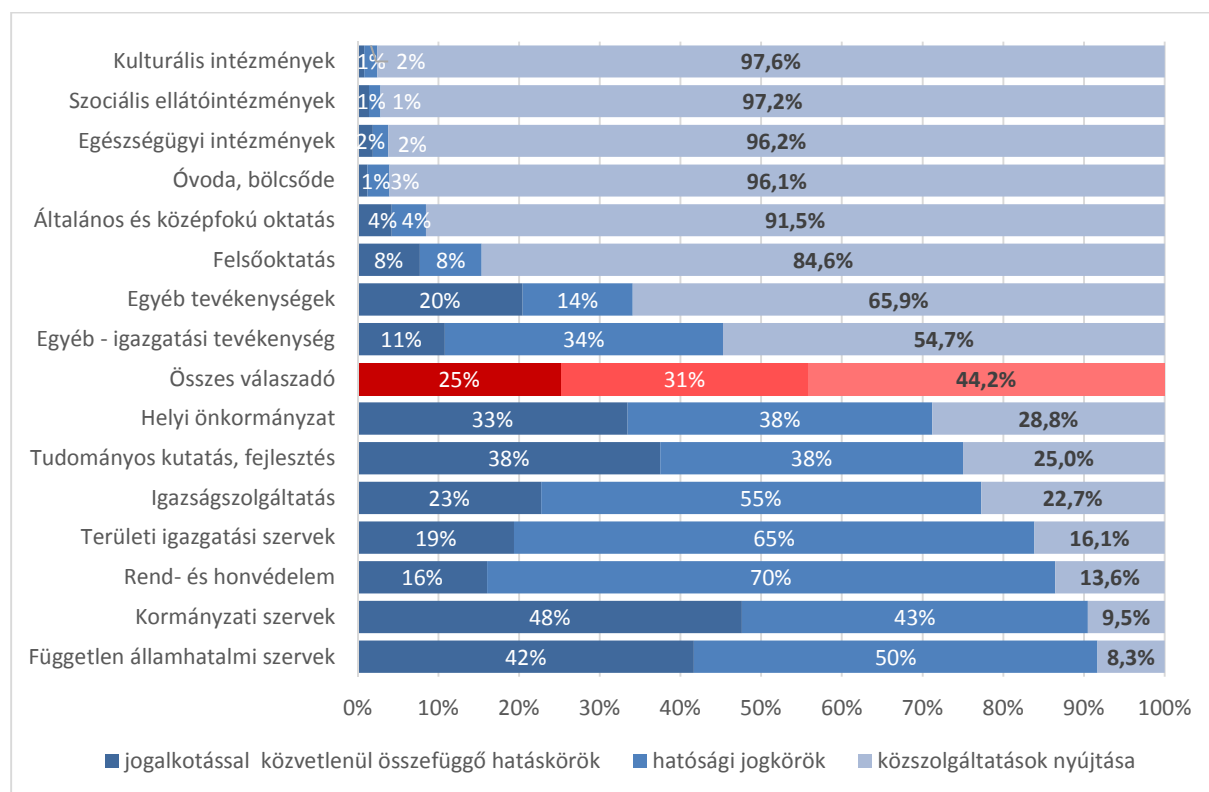
A halványzöld tartományban lévő öt intézménycsoport integritás szintje a kapott eredmény alapján szintén tovább árnyalható. A tudományos kutatás-fejlesztés intézménycsoport kockázati szintje az átlagtól elmarad, a kontrollok kiépítettsége ezzel arányos, ezért az integritás szintjét megfelelőnek tekintjük. Hasonló összefüggést találunk az átlagnál magasabb kockázattal rendelkező, megfelelő integritási szintű intézménycsoportokban: a kockázati szint ugyan magas (a független államhatalmi szerveknél a legmagasabb ebben a körben), azonban a kontrollok kiépítettségének színvonala azonban elégendő a kockázatok mérsékléséhez.

### 3.2. Az egyes intézmények jogállása, feladatkörei és integritási szintje

A megfelelő, illetve nem megfelelő integritási szinttel rendelkező intézménycsoportok elkülönítését követően bemutatjuk, hogy e szervezeteket milyen jogállás és feladatkör jellemzi. Kutatásunk arra irányult, hogy a jogállás, illetve közfeladat ellátás egyes típusai milyen integritási szinttel jellemezhetők.

Az elemzés során három, az intézmény jogállásából eredő feladatkört vizsgáltunk:

1. jogalkotással közvetlenül összefüggő hatáskörökkel rendelkezik;
2. hatósági jogkörökkel rendelkezik;
3. közszolgáltatásokat nyújt.



4. ábra: Az egyes intézménycsoportok jogállásának és feladatainak megoszlása

Megjegyzés: Az ábrán az egyes intézménycsoportok igennel válaszoló arányait láthatjuk.

A táblázatban megjelenített százalékos értékek egész számokra kerekítve láthatóak

A nem megfelelő integritási szinttel rendelkező (regressziós egyenes alatti) intézménycsoportok döntő mértékben közszolgáltatást nyújtanak (4. ábra).

A magasabb kockázati szinten elhelyezkedő intézménycsoportok megoszlának a domináns tevékenység típus vonatkozásában. A felsőoktatást, valamint az egészségügyet döntő mértékben, szintén a közszolgáltatás nyújtása jellemzi. A területi igazgatási, valamint a kormányzati szervek, továbbá a helyi önkormányzatok többrétű feladatkört látnak el, amely között a hatósági jogkörök gyakorlása jelentősebb arányú. A kormányzati szervek extrém magas integritás-kockázati szintje a hatósági joggyakorlás, valamint a közfeladat ellátás mellett összefüggésbe hozható a jelentős súllyal mért jogalkotási tevékenység hatásköreinek gyakorlásával is.

### 3.3. Kapcsolatok a versenyszférával

#### 3.3.1. Szakértői közreműködés, kiszervezés, együttműködési megállapodások, kapott támogatások

A magánszférával kialakított kapcsolat kockázatai miatt elemezzük a szakértői közreműködés igénybevételének módját, a kiszervezéseket, a nem-állami szervezetekkel kötött együttműködési megállapodásokat, illetve a magán-szervezetektől kapott támogatásokat. Az intézménycsoportokra vonatkozó, részletes válaszadási arányokat a 2. táblázat tartalmazza.

	Alapfeladatai ellátására igénybe vesz-e szakértői közreműködést?	Tevékenységeinek körében vannak-e ún. kiszervezett feladataik?	Van-e többéves együttműködési megállapodása nem-állami szervezettel?	Az elmúlt évben kapott-e magán-szervezetektől vagy magánszemélyektől adományt, pénzbeli vagy más materiális támogatást?
Felsőoktatás	73,9%	78,3%	91,3%	78,3%
Kormányzati szervek	90,0%	90,0%	70,0%	0,0%
Egészségügyi intézmények	43,6%	76,4%	44,5%	70,0%
Területi igazgatási szervek	60,0%	70,0%	95,0%	5,0%
Független államhatalmi szervek	75,0%	58,3%	41,7%	0,0%
Tudományos kutatás, fejlesztés	55,0%	45,0%	65,0%	5,0%
Rend- és honvédelem	30,9%	32,5%	73,2%	30,1%
Általános és középfokú oktatás	48,1%	38,3%	44,4%	25,9%
Igazságszolgáltatás	82,6%	21,7%	52,2%	0,0%
Összes válaszadó átlaga	38,9%	30,6%	39,4%	32,0%
Helyi önkormányzat	40,0%	35,4%	43,9%	20,6%
Egyéb tevékenységek	54,2%	36,1%	36,1%	6,9%
Szociális ellátóintézmények	27,7%	17,8%	23,7%	57,6%
Óvoda, bölcsőde	42,9%	11,8%	17,6%	50,8%
Kulturális intézmények	23,3%	17,0%	37,7%	39,5%
Egyéb - igazgatás tevékenység	36,0%	24,6%	38,3%	17,7%

2. táblázat: Kiemelt, magánszférával kapcsolatos működési jellemzők

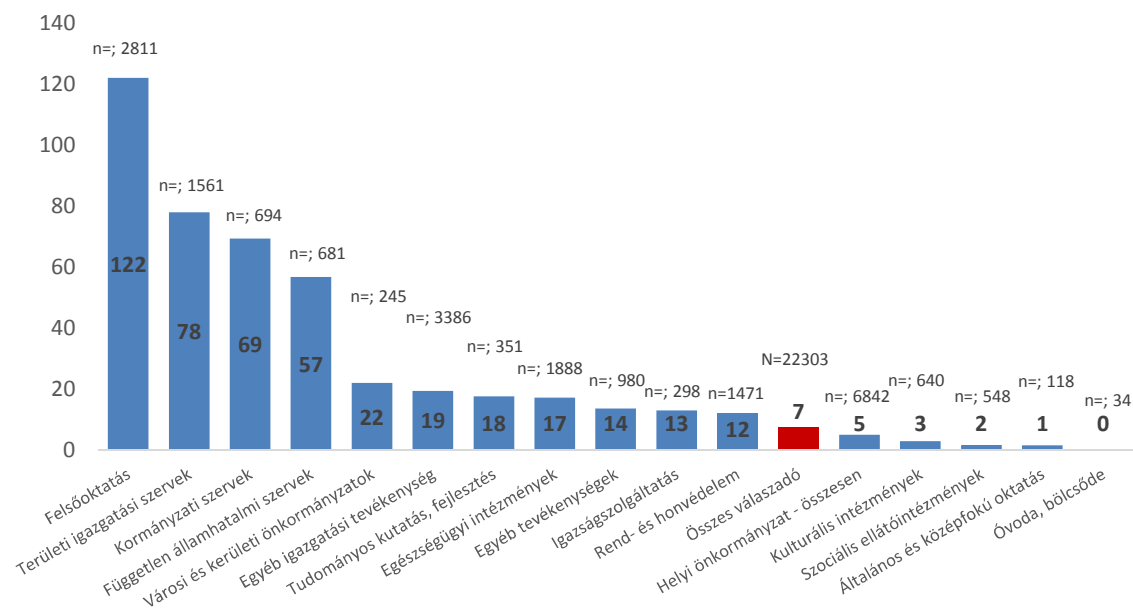
Megjegyzés: 67% felett piros jelzés; 33% alatt zöld jelzés; 33% és 67% között pedig sárga jelzés került az értékek mellé.

A kutatás eredményei szerint a nem megfelelő integritási szintű intézménycsoportok között, jelentős válaszadási arányban fordulnak elő a magánszférával fenntartott kapcsolatrendszer miatt jelentkező kockázatok. A privátszféra által generált integritás kockázatoknak leginkább kitett intézménycsoport a felsőoktatás. A válaszadók meghatározó része ebben az intézménycsoportban jelentős mértékű piaci kapcsolatokról nyilatkozott, minden feltett kérdés vonatkozásában. Jelentős kockázatnak vannak kitéve továbbá a kormányzati szervek, amelyek a magánszférából ugyan nem kaptak támogatást, azonban kiemelkedő a szakértői közreműködés, valamint a feladat-kiszervezés aránya (90%), továbbá elterjedt gyakorlat az együttműködési megállapodások kötése (70%). A kutatás során, a versenyszférával fenntartott kapcsolatok vonatkozásában, még az egészségügyi intézmények (kiszervezés: 76,4%, kapott adományok: 70%), valamint a területi igazgatási szervek intézménycsoport (kiszervezés: 70%, együttműködési megállapodás: 95%) magasabb integritási kockázatait azonosítottuk, míg a regressziós egyenes alatti, alacsonyabb kockázati szinten található intézménycsoportok (például a kulturális, illetve az egyéb igazgatási tevékenységgel foglalkozó intézmények) jellemzően alacsonyabb (a színskálán sárgával és zölddel jelölt) értékeket mutattak.

#### 3.3.2. Közbeszerzések és az ajánlattevők száma

A közbeszerzések kritikus területet jelentenek az integritás tekintetében, mivel itt a közszféra megrendelőként (és nem szolgáltatás-nyújtóként) kerül a magánszférával kapcsolatba. Az előző fejezetben bemutatottuk, hogy az egyes intézménycsoportok milyen mértékben, illetve milyen jellemző területeken kerülnek kapcsolatba a magánszféra szereplőivel. Ebben a fejezetben a közpénz, közbeszerzés keretében történő felhasználási gyakorlatával összefüggő kutatási eredményeket foglaljuk össze.

Az elmúlt 3 évben előkészített, illetve lebonyolított közbeszerzési eljárások átlagos számát mutatja intézménycsoportonként<sup>2</sup> az 5. ábra.



5. ábra: Az elmúlt 3 évben előkészített vagy lebonyolított közbeszerzési eljárások átlagos száma intézménycsoportonként<sup>3</sup>

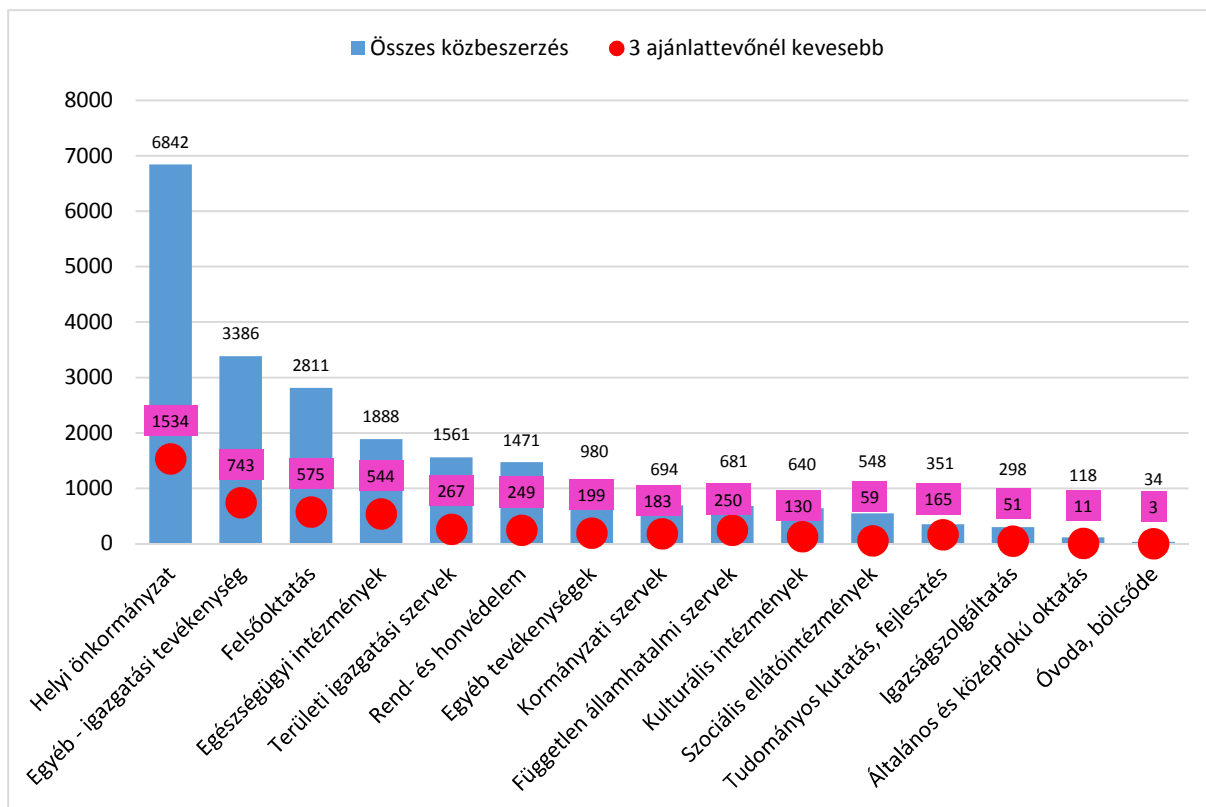
Kutatásunk szerint a közbeszerzés intézménycsoportok közötti eloszlása jelentős koncentrációt mutat. A felsőoktatási intézmények folytatták le a legtöbb közbeszerzési eljárást, amely az összes válaszadó átlagának több mint tizenhét-szerese, az eloszlás másik szélén az óvodák/bölcsődék tulajdonképpen alig folytattak közbeszerzést.<sup>4</sup>

Integritás szempontjából kockázatot jelent a háromnál kevesebb ajánlattevő. A 6. ábra azt mutatja meg, hogy az intézménycsoportok az elmúlt három évben összesen hány közbeszerzési eljárásban vettek részt és ezekből hány olyan közbeszerzés volt, ahol háromnál kevesebb ajánlattevő adta be a pályázatot. Az egyik ilyen csoport a tudományos kutatás és fejlesztés intézmények csoportja, ahol a közbeszerzések 47 százalékánál nem teljesült ez a feltétel. A független államhatalmi intézmények esetében azt látjuk, hogy a pályázatok 37 százalékánál, míg az egészségügyi intézményeknél a közbeszerzések 29 százalékánál volt az ajánlattevők száma háromnál kevesebb.

<sup>2</sup> A helyi önkormányzatok intézménycsoportot a válaszadó intézmények méreteiben tapasztalható jelentős különbségek miatt az intézménycsoporton belül kiemelt részterületen is vizsgáltuk. A városi, valamint kerületi önkormányzatok alcsoportban az átlagos eljárás-szám 22 db volt, ezzel szemben a teljes önkormányzati intézménycsoport átlag alatti (5 db) közbeszerzési eljárás-számát állapítottuk meg. A különbséget a helyi önkormányzatok erős koncentrációt mutató pénzügyi méreteloszlása okozza.

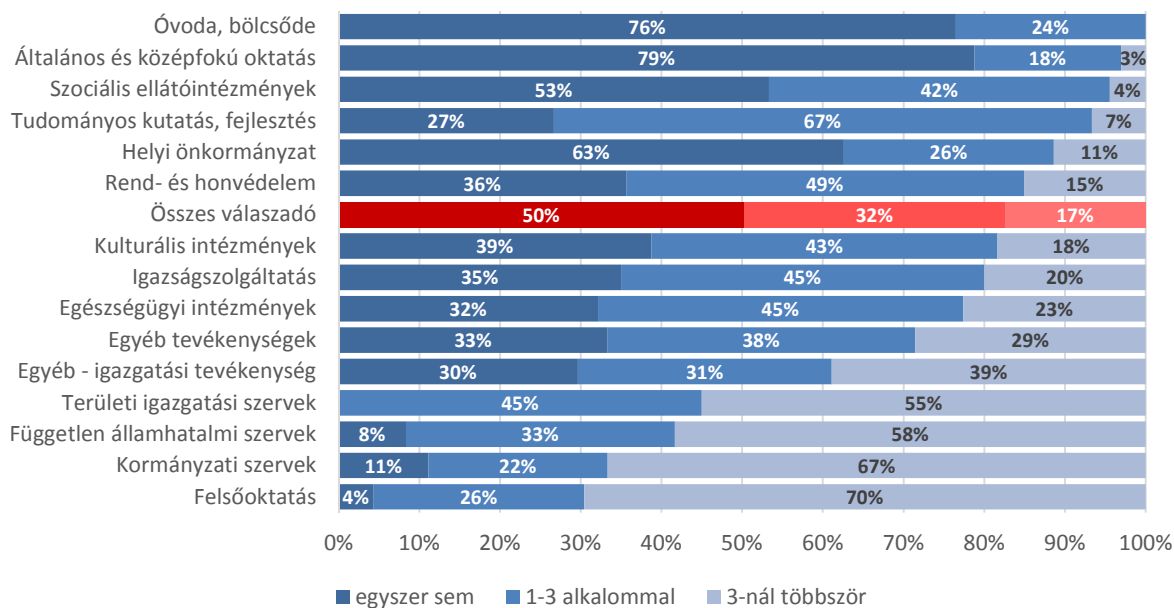
<sup>3</sup> Az ábrán feltüntettük a válaszadók által megjelölt összes eljárás számát. Az egyes intézménycsoportok szervezeteinek számát az 2. melléklet tartalmazza.

<sup>4</sup> Az óvodák bölcsődék intézménycsoportban a válaszadó intézmények többségének nem volt közbeszerzése a felmérést megelőző naptári évben.



6. ábra: Az elmúlt három évben indított közbeszerzések száma és a három ajánlattevőnél kevesebbel rendelkező közbeszerzések száma

A 7. ábra mutatja, hogy a közzféra intézményeinek átlagosan 17%-ánál fordul elő, hogy a közbeszerzési eljárásokat több, mint három alkalommal ugyanazon ajánlattevő nyerte el. Ebben a tekintetben, nem meglepő módon szintén a sok közbeszerzést bonyolító intézmények viselik a nagyobb kockázatot. A felsőoktatásban az esetek 70%-ban, a kormányzati szervek 67%-ban fordul elő a több tendert is elnyerő pályázó.



7. ábra Több közbeszerzési eljárásban is ugyanazon ajánlattevő nyertesként való kihirdetésének előfordulása

Megjegyzés: A táblázatban megjelenített százalékos értékek egész számokra kerekítve láthatóak

### 3.4. Közpénz, közvagyon, illetve EU támogatások felhasználása és az integritás szintje

A közintézmények egyik alapvető funkciója, hogy az állampolgárok számára az állampolgári jogegyenlőség elve szerint azonos minőségi közszolgáltatást nyújtsanak, illetőleg a közérdeket szolgáló beruházásokat valósítsanak meg. Mindehhez elengedhetetlen, hogy megfelelő vagyoni és pénzügyi erőforrásokkal is rendelkezzenek. Az integritás felmérés azonban arra is ráirányítja a figyelmet, hogy a közérdek szolgálatához nélkülözhetetlen vagyonkezelés és forrásokkal való gazdálkodás kockázatot is hordoz. A vagyonkezelés, illetőleg bizonyos támogatások felhasználása a felmérés körében az alaptevékenység ellátásán túl, ún. kockázatokat növelő tényezőként kerül figyelembe vételre. Az alábbi elemzésben arra keressük a választ, hogy a közpénzzel, illetve a közvagyonnal való gazdálkodás milyen integritás szinttel jellemezhető közintézmények feladatellátásában koncentrálódik. Más szóval azt vizsgáltuk, hogy a közpénz és a közvagyon mekkora hányadát kezelik megfelelő integritási szinttel rendelkező intézmények, és, hogy hol vannak veszélyben a közösségi források.

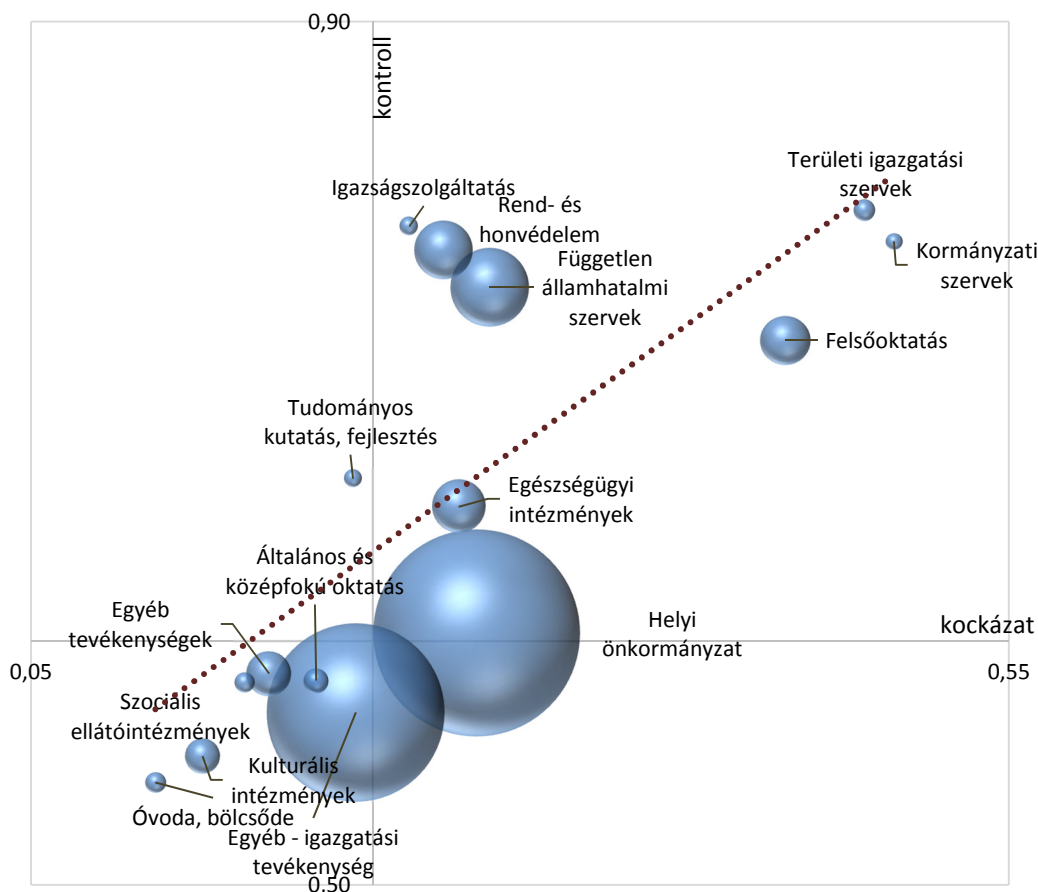
#### 3.4.1. Kezelt közvagyon és integritás

Az egyes intézménycsoportok különböző mértékű vagyonnal rendelkeznek (lásd a függelékben), amely szerkezetében is eltérő jellemzőket mutat. Jelen alfejezetben a vagyon nagyságát mutatjuk be a 2015. gazdasági évre vonatkozóan, amelyhez a Magyar Államkincstár központi alrendszerre, illetve önkormányzati alrendszerre vonatkozó, 2015. évi intézménysoros beszámoló adatait vettük alapul. Az intézménycsoportokba való besoroláshoz a korábban is alkalmazott TEÁOR besorolást alkalmaztuk, amelyet szükség esetén kiegészítettünk. A pontos besorolást az 1. melléklet tartalmazza. A Magyar Államkincstár adatbázisában található szervezetek intézménycsoportos megoszlását a 2. sz. melléklet tartalmazza.<sup>5</sup> Fontos megjegyezni, hogy az adatbázis alapján bemutatott vagyon nagysága a közzsféra minden intézményének vagyonát tartalmazza (13 156 db intézmény), nem csak azon intézmények körét, amelyek az integritás felmérés során választ adtak (3002 db intézmény). Kutatásunkban arra kerestük a választ, hogy azon intézménycsoportok, amelyek nagy vagyonnal rendelkeznek, hol helyezkednek el az integritás felmérésben válaszadó intézmények kockázati és kontroll rendszerének összefüggésében, azaz az integritási szempontnak megfelelnek-e.

A 8. sz. ábra x tengelyén a kockázatokhoz tartozó indexértéket láthatjuk, míg az y tengelyen a kontrollok nagyságát. Az egyes intézménycsoportokhoz tartozó gömbök nagysága az adatbázis alapján meghatározott vagyon nagyságát szemlélteti.

<sup>5</sup> A 2016. évi felmérésben szereplő, teljes sokaságra intézménycsoportonként vonatkozó intézmény-számok némileg eltérnek a Magyar Államkincstár adatbázisában, a 2015. évi beszámolók kapcsán figyelembe vett szervezetek darabszámától. Ennek oka az eltérő vonatkozási időszak, és az időközben bekövetkezett jogszabályi változások lehetnek. Tekintettel arra, hogy a teljes szektor vonatkozásában a különbség 2,5%, az adatokat relevánsnak és elfogadhatónak tartjuk.





8. ábra: Az egyes intézménycsoportok által kezelt vagyon megoszlása az integritásnak való megfelelés szerint

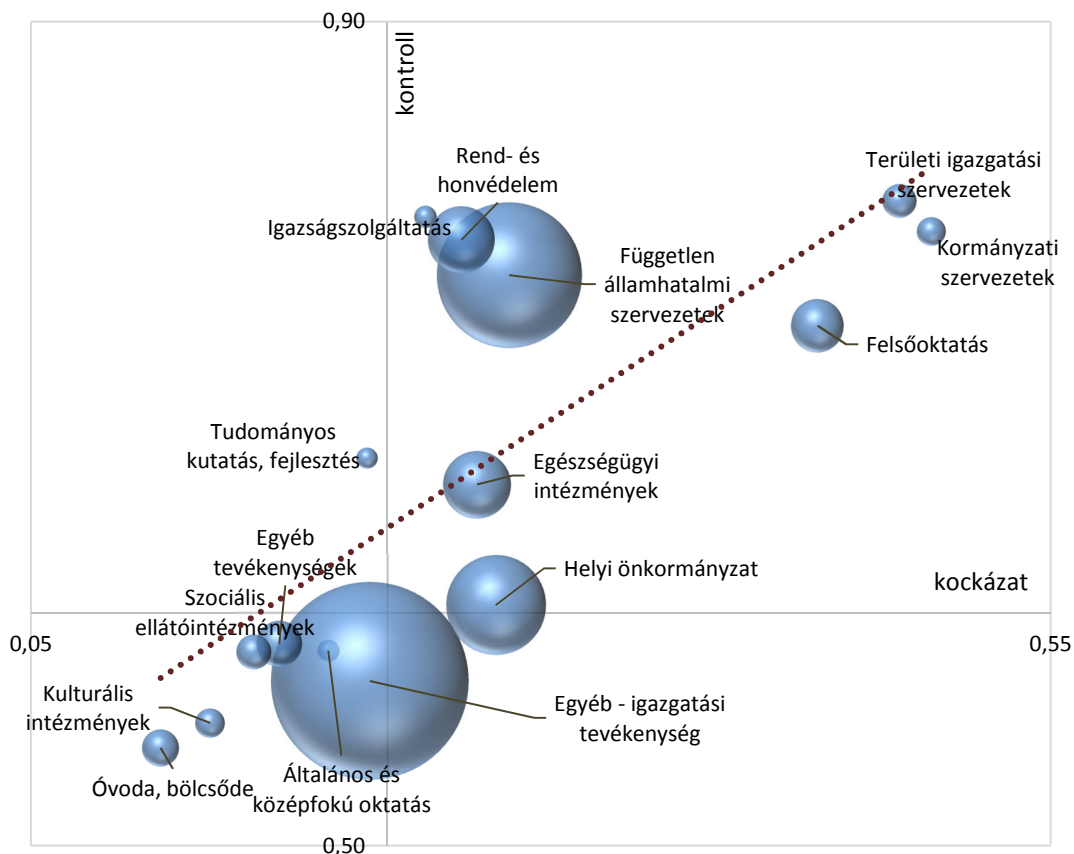
A 8. számú ábra alapján megállapítható, hogy 2015-ben a legnagyobb vagyonnal rendelkező intézmények köre a helyi önkormányzatok voltak, amelyek az összes vagyon 45%-ával rendelkeztek (11 411 Mrd Ft). Ez az intézménycsoport az összes válaszadó átlagához képest magasabb kockázattal és alacsonyabb kontrollal rendelkezik, így az integritásnak való megfelelése nem tekinthető kielégítőnek. Meg kell említeni, hogy a helyi önkormányzatok messze a legnépesebb intézménycsoport, így egy-egy önkormányzatra meglehetősen különböző nagyságú vagyon kezelése hárul.

A második legnagyobb vagyonnal rendelkező intézménycsoport az egyéb igazgatási tevékenységek (8 451 Mrd Ft) intézménycsoportja volt, amely az összvagyon 33 százalékával rendelkezik. Ebben a csoportban találhatóak az általános közigazgatási intézmények, helyi kisebbségi önkormányzatok, köztisztviselők államháztartási igazgatási tevékenysége, egészségügy igazgatása, többcélú fejlesztési projekt igazgatása, stb. vagy akár a Klebelsberg Központ (régábban KLIK) (részletesen lásd az 1. sz. mellékletet). Az egyéb igazgatási tevékenység intézménycsoportban a kockázatok az összes válaszadó átlagának kockázatától 1 százalékponttal eltérnek, azonban a kontrollok értéke 3 százalékponttal elmaradnak az összes válaszadó átlagos kontrollértékéhez képest. Az előbbieken bemutatott intézménycsoport az integritásnak – hasonlóan a helyi önkormányzatok csoportjához – nem felel meg, hiszen a kontrollok és kockázatok kapcsolatát meghatározó regressziós egyenes alatt található. A vagyon megoszlására vonatkozó, egyes intézménycsoportokhoz tartozó részletesebb adatokat a mellékletben csatolt függelék tartalmazza (6. sz. melléklet).

A vagyon megoszlása alapján egyértelműen látható, hogy a vagyon 89 százaléka olyan intézménycsoportokban található, amely integritás szempontjából nem tekinthető megfelelőnek, azaz a kockázatok magasabb szintűek, mint a kockázatokot mérséklő kontrollok.

### 3.4.2. Közpénz-felhasználás és integritás

Az előzőekhez hasonló aspektusból elemeztük a költségvetési kiadásokat. Integritásnak való megfelelés szempontjából a kiadások a vagyonnál némileg kiegyenlítettebb megoszlást mutatnak, hiszen a kontrollokkal lefedett intézmények a költségvetési kiadások 29 százalékát teszik ki, amely megoszlást a 9. számú ábra szemlélteti. Az ábrán a vagyonhoz hasonlóan az x tengelyen a kockázatok, míg az y tengelyen a kontrollokat láthatjuk, míg a gömbök nagysága a közpénz felhasználásának arányát mutatja.



9. ábra: Az egyes intézménycsoportok költségvetési kiadásai az integritásnak való megfelelés szerint

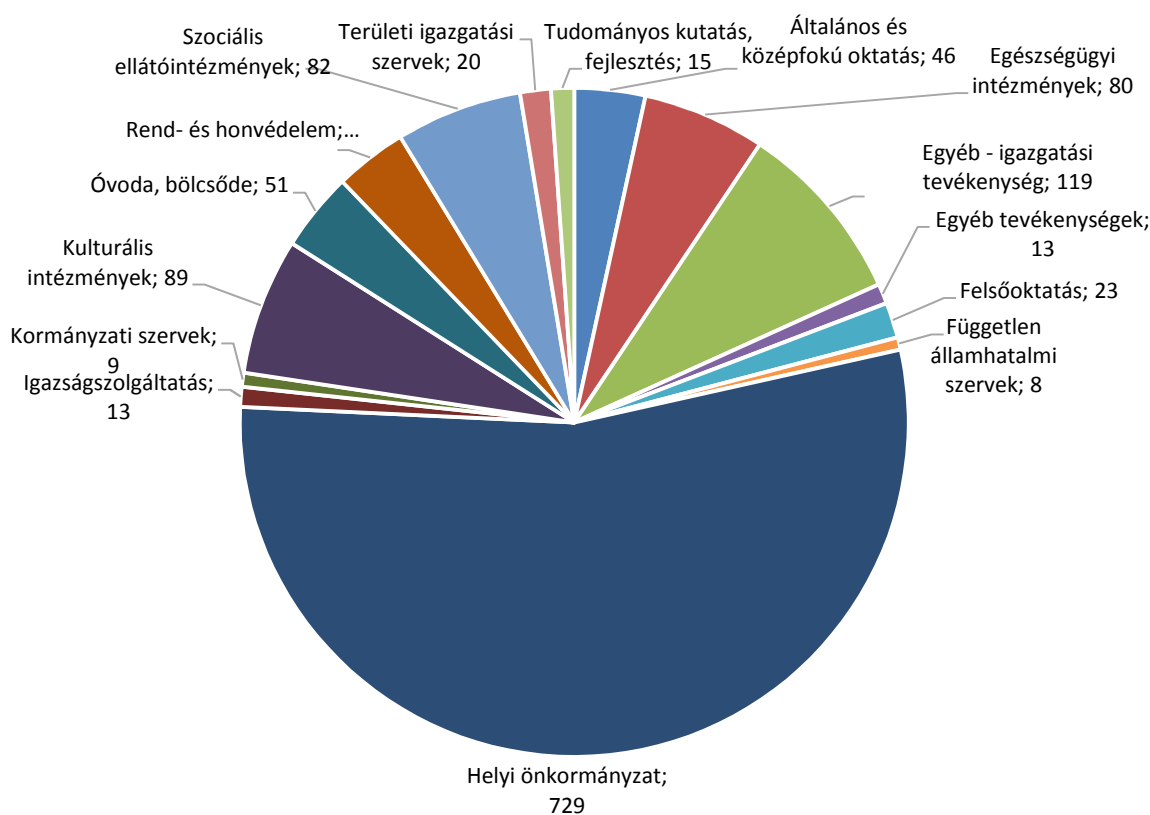
Az összes válaszadó indexértékei alapján meghatározott kockázati és kontroll átlagértékeknél alacsonyabb kockázati valamint kontroll indexértékekkel rendelkező intézménycsoportok a költségvetési kiadások 50 százalékát teszik ki. A költségvetési kiadások döntő része, 7649 Mrd Ft az egyéb igazgatási tevékenység intézménycsoportban található. Az integritás szempontjából nem megfelelő, az átlagnál magasabb integritás kockázatú intézménycsoportok rendelkeznek a költségvetési kiadások 21 százalékával, amelyen belül a legjelentősebb a helyi önkormányzatok intézménycsoport 1944 Mrd Ft-os kiadási főösszege. A megfelelő integritásszinttel rendelkező intézménycsoportok között a független államhatalmi szervezetek 4092 Mrd Ft-os kiadásai meghatározóak (79 százalék), ami az összes költségvetési kiadás 23 százalékát teszi ki. A kiadások részletesebb megoszlását a függelékben található, intézménycsoportos bemutatásban prezentáljuk.

Összességében megállapítjuk, hogy azon intézmények, amelyek a közpénz 71 százalékát (12 519 Mrd Ft) felhasználják, az integritás szempontjából nem tekinthetőek teljes mértékben megfelelőnek. Ez azt jelenti, hogy számos kockázat merül fel a működésükkel kapcsolatban, amelyek nincsenek kontrollokkal lefedve, így a közpénz felhasználásuk hatékonysága is további kérdéseket vet fel.

### 3.4.3. Európai Uniós támogatások és az integritás

Az EU támogatások a kockázatokat növelő tényezők egyik kulcsterülete, ezen addicionális források jelentősen több forrásfelhasználást tesznek lehetővé. Az elmúlt években a közsféra jelentős támogatásban is részesült. Ezen kiegészítő források felhasználása emeli a kockázatok szintjét. Azt is fontos megemlíteni, hogy számos intézménytípusnál ezek az addicionális források és a hozzájuk tartozó beszerzések és beruházások olyan új tevékenységi formát jelenthetnek, amelyekre ezek az intézmények nincsenek felkészülve, esetleg a szükséges kontrollok kiépítése sem történt meg teljes körűen.

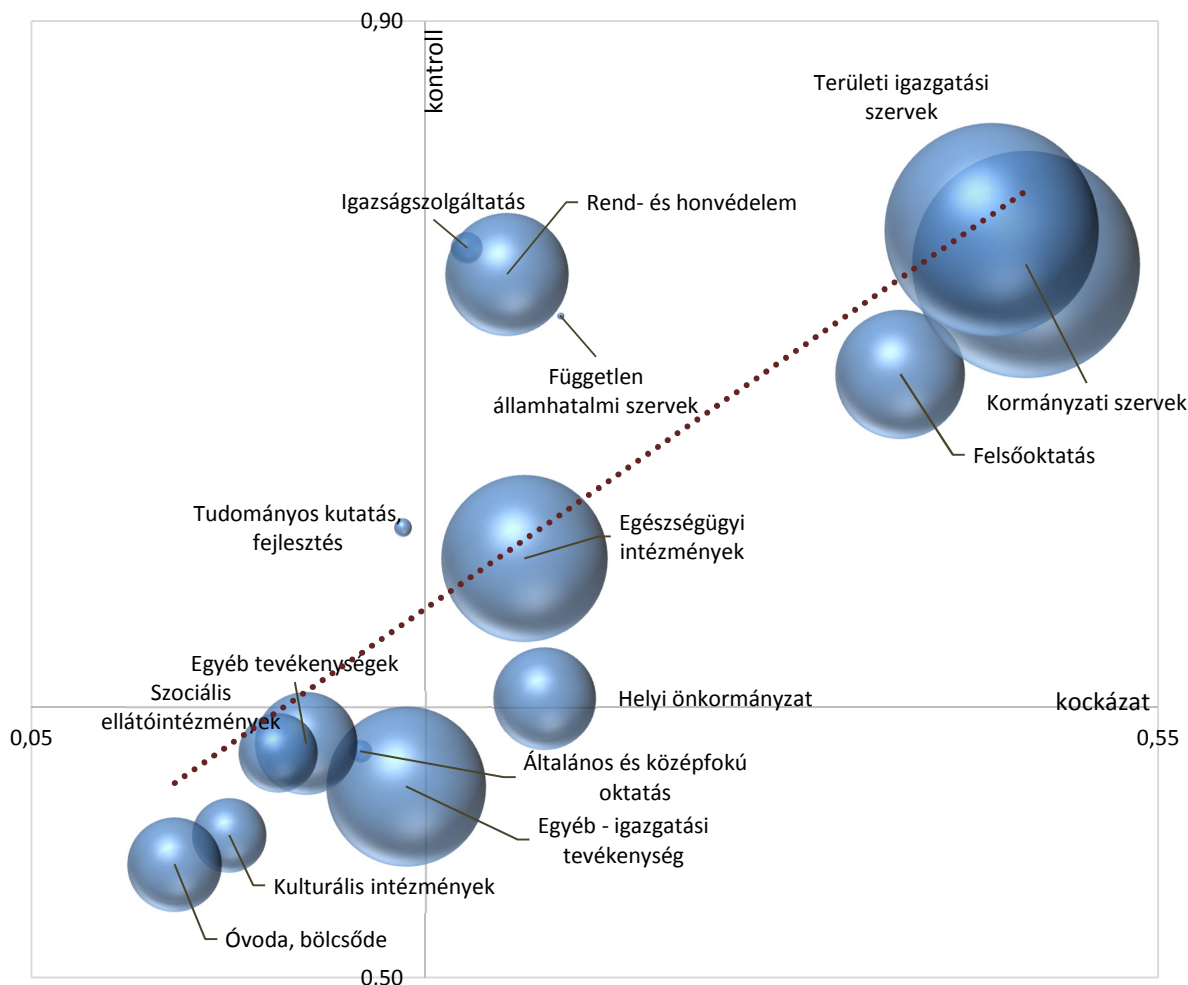
A felmérés alapján 1344 szervezet részesült Európai Uniós (EU) támogatásban a 2016. évet megelőző 3 évben, ami a válaszadók 44,8%-a. A 10. ábra mutatja, hogy a helyi önkormányzat intézménycsoport összesen 729 pályázatot nyert el az elmúlt 3 évben. A válaszadók közül az egyéb igazgatási tevékenységek intézménycsoportja követi a helyi önkormányzatokat, 119 db pályázattal. Figyelembe kell venni az egyes intézménycsoportban található válaszadók számát is, hiszen a helyi önkormányzatok az összes válaszadó 45 százalékát teszik ki, tehát ez a csoport felülreprezentált.



10. ábra: Európai Uniós pályázatok számának megoszlása intézménycsoportonként (db)

A támogatások összege jelentősen különbözik az egyes intézménycsoportokban, amit a 11. ábra mutat be részletesen. A 11. ábrán az x tengelyen a kockázatok szintjét, az y tengelyen a kontrollok mértékét, a gömbök nagysága pedig az intézménycsoportok átlagos EU támogatási összeget szemlélteti. Megállapítjuk, hogy a válaszadó intézmények közül a legnagyobb átlagos támogatási összeg (251 900 millió Ft) a kormányzati szervekhez áramlott be. A területi igazgatási szervek 222 558 millió Ft átlagos EU-s támogatást kaptak, míg az egészségügyi intézmények 132 988 millió Ft-ot. Integritás szempontjából az említett intézménycsoportok egyike sem felel meg a követelményeknek, a kontrollkiépítettségük nem elég a kockázatok szintjének kezeléséhez. E nagyobb EU-támogatásból megvalósított beruházások kapcsán elmondható, hogy azok lebonyolítását számos korrupciós kockázat fenyegetheti: a korrupció csak

akkor küszöbölhető ki, ha a nagyberuházásért felelős vezetők a korrupciós kockázatokat szisztematikusan feltárják, és kialakítják, valamint a gyakorlatban is működtetik azt a kontrollrendszert, amely növeli a korrupcióval szembeni ellenálló-képességet.<sup>6</sup>



11. ábra: Az EU támogatások összegének átlaga intézménycsoportonként

Az ábra jól szemlélteti, hogy a vagyon, illetve a közpénz felhasználáshoz hasonlóan, a támogatások esetében is azon intézménycsoportoknál van átlagosan nagyobb EU támogatási összeg, amelyek integritás szempontjából nem tekinthetők megfelelőnek.

### 3.5. Speciális kockázatok és kontrollok

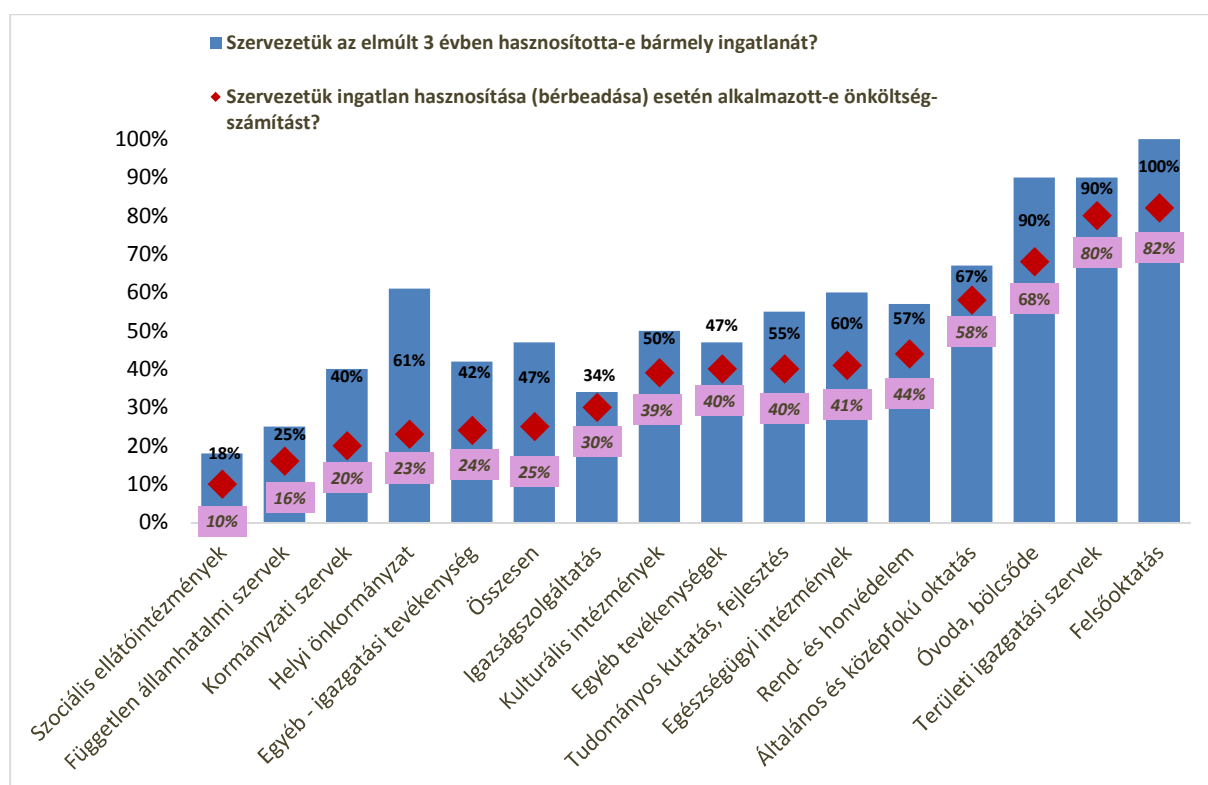
#### 3.5.1. Vagyonhasznosítás és önköltség-számítás

A 3.4.1 fejezet rávilágított, hogy a közsféra intézményei, illetve az egyes intézménycsoportok mekkora közvagyonnal rendelkeznek. Ezért szükségesnek tartjuk – az előző fejezettel analóg módon – azt is bemutatni, hogyan gazdálkodnak a szervezetek a rájuk bízott vagyonnal. A vagyongazdálkodás körében az ingatlan vagyon hasznosítási tevékenység végzésére (jellemzően az ingatlan bérbeadására) kérdez rá a felmérés. Az ingatlangazdálkodás jelentőségét a nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvény is kiemeli, miszerint „a nemzeti vagyongazdálkodás feladata a nemzeti vagyon rendeltetésének

<sup>6</sup> Erről részletesen ír „A nagyberuházások integritási kockázatairól és az ezt kezelő kontrollok kialakításáról” szóló, 2016 májusában megjelent ÁSZ tanulmány.

megfelelő, az állam, az önkormányzat mindenkori teherbíró képességéhez igazodó, (...) költségtakarékos működtetése, értékének megőrzése, állagának védelme, értéknövelő használata, hasznosítása, gyarapítása.” (7. § (2)).

Az ingatlanhasznosítás a vagyonnal való gazdálkodás körében többlet kockázatot hordoz, mert ahhoz számos, akár a közszférán belüli, akár azon kívüli szereplővel kötött tranzakció kapcsolódhat. Az ingatlanhasznosítással járó kockázat ellensúlyaként jelenik meg az önköltségszámítás. Az önköltségszámítás rendszeres elvégzése minden közpénzzel gazdálkodó szervezet esetében elvárható, anélkül prudens és felelős gazdálkodás nem képzelhető el. Az önköltségszámítás fontos korlátja a hasznosítás ellenértéke tetszőleges megállapításának. Az önköltségszámítással kapcsolatos hiányosságokra az Állami Számvevőszék több alkalommal felhívta a figyelmet, kiemelve azt, hogy ez nem csak a számviteli törvényben foglaltak betartása szempontjából fontos; az önköltségszámítás közgazdasági értelemben a döntéstámogatás egyik fontos eleme. Megfelelő önköltségszámítás nélkül nincs átlátható és felelős gazdálkodás, (lásd még Domokos, 2014).



12. ábra: Ingatlanhasznosítás és önköltségszámítás alkalmazása az egyes intézménycsoportokban

A válaszadó intézmények 47%-a hasznosította valamely ingatlanát az elmúlt 3 évben (12. ábra). A felsőoktatás és a területi igazgatási szerveknél 100%, illetve 90% az ingatlanhasznosító intézmények aránya, de nem elhanyagolhatóak az általános és középiskolák (67%), az egészségügyi intézmények (60%), a helyi önkormányzatok (61%), a rend-és honvédelmi szervek (57%), valamint a tudományos kutatással, fejlesztéssel foglalkozó intézmények (55%) mutatói sem.

Az eredmények értelmezése érdekében tudni kell, hogy a kérdőív az önköltségszámítás végzésére azon intézmények körében kérdez rá, amelyek ingatlanhasznosítást végeznek. A válaszok alapján látható, hogy általában minél inkább hasznosítanak ingatlant a válaszadók, annál jellemzőbb az önköltségszámítással történő alátámasztás is, bár az önköltségszámítás elterjedtsége sehol nem éri el az ingatlanhasznosítás kockázatának kitett intézmények arányát. A válaszadó ingatlanhasznosítók többsége vára-

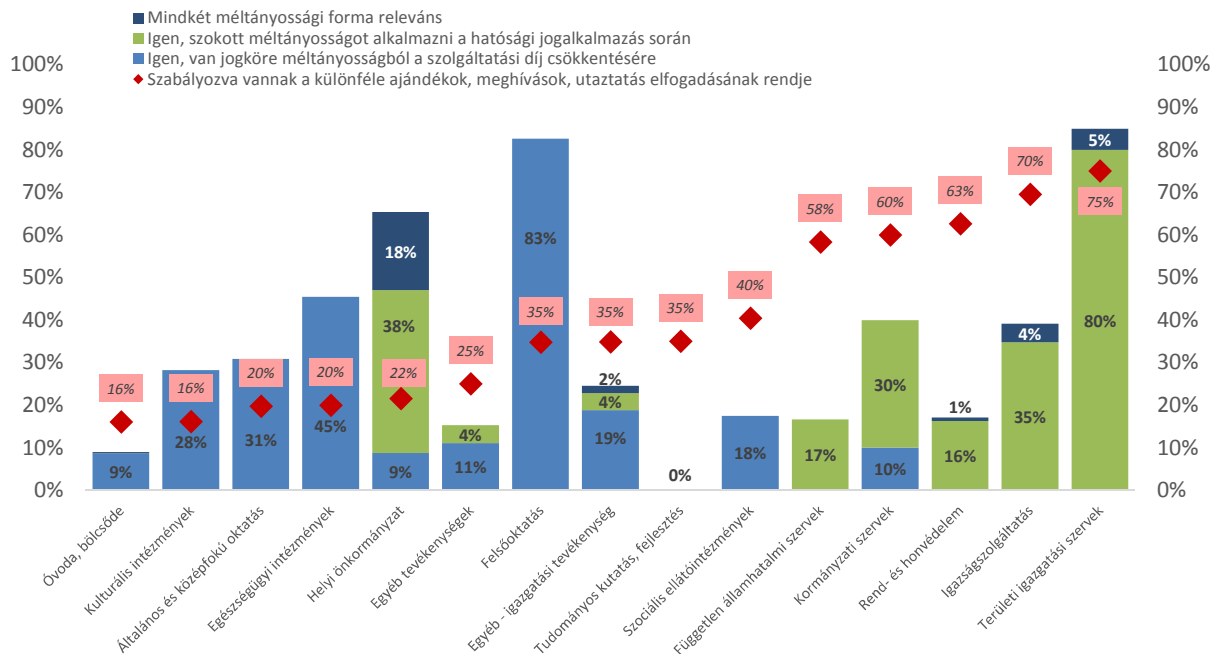
kozásunknak megfelelően tehát alkalmaz önköltségszámítást. Kivételt képeznek az ingatlant hasznosító helyi önkormányzatok és a kormányzati szervek, ahol az ingatlant hasznosítóknak a fele, vagy kevesebb mint a fele kontrollálja önköltségszámítás elkészítésével a hasznosítás ellenértékét.

Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy ezen intézmények körében az önköltségszámítás hiánya, nem csupán integritási kockázatot hordoz, de veszélyezteti a működés elemi gazdaságosságát is.

### 3.5.2. Méltányosság, ajándékozás és az integritási szint megfelelése

Az integritási helyzet egyik lényeges összefüggése, hogy ha a közintézmény az általa követett eljárásban az ügyfél javára jogszerűen eltérhet (méltányosság), ott szabályozták-e az ügyfél, illetőleg a szolgáltatást igénybe vevő állampolgár által kínálható előnyök, ajándékok esetén követendő eljárást. A méltányosság gyakorlásával összefüggő kockázatokat erősíti, ha egy szervezeten belül az átláthatóság csökken, valamint a szabályozottság színvonala alacsonyabb. Különösen nő a kockázat, ha nincs szabályozva az ajándékok elfogadásának rendje. A méltányosság, valamint a mérlegelési jogkör gyakorlása döntési kompetenciát feltételez, amellyel kapcsolatban integritási kockázatok léphetnek fel: ez, a kontrollok kiépítettségének növelésével mérsékelhető. Ha nincs döntési kompetencia, akkor az integritás sérülésének kockázata is alacsonyabb, kisebb kontrollszint is elegendő a kockázat ellensúlyozásához. Ezért az alaptevékenység nyújtása mellett fontos figyelembe venni azt is, hogy az adott intézmények rendelkeznek-e jogkörrel a nyújtott közszolgáltatás díjának csökkentésére, vagy a hatósági jogkörök gyakorlása során méltányosság alkalmazására. Kutatásunk kérdése az volt, hogy feltárható-e összefüggés ezen jogkörök gyakorlása és az az integritási helyzet között.

A 13. ábrán feltüntettük a közszolgáltatás díjának csökkentésére vonatkozó jogkör, valamint a méltányosság alkalmazásának aránya mellett azon szervezetek arányát is az adott intézménycsoportban, ahol szabályozták az ajándékok elfogadásának rendjét.



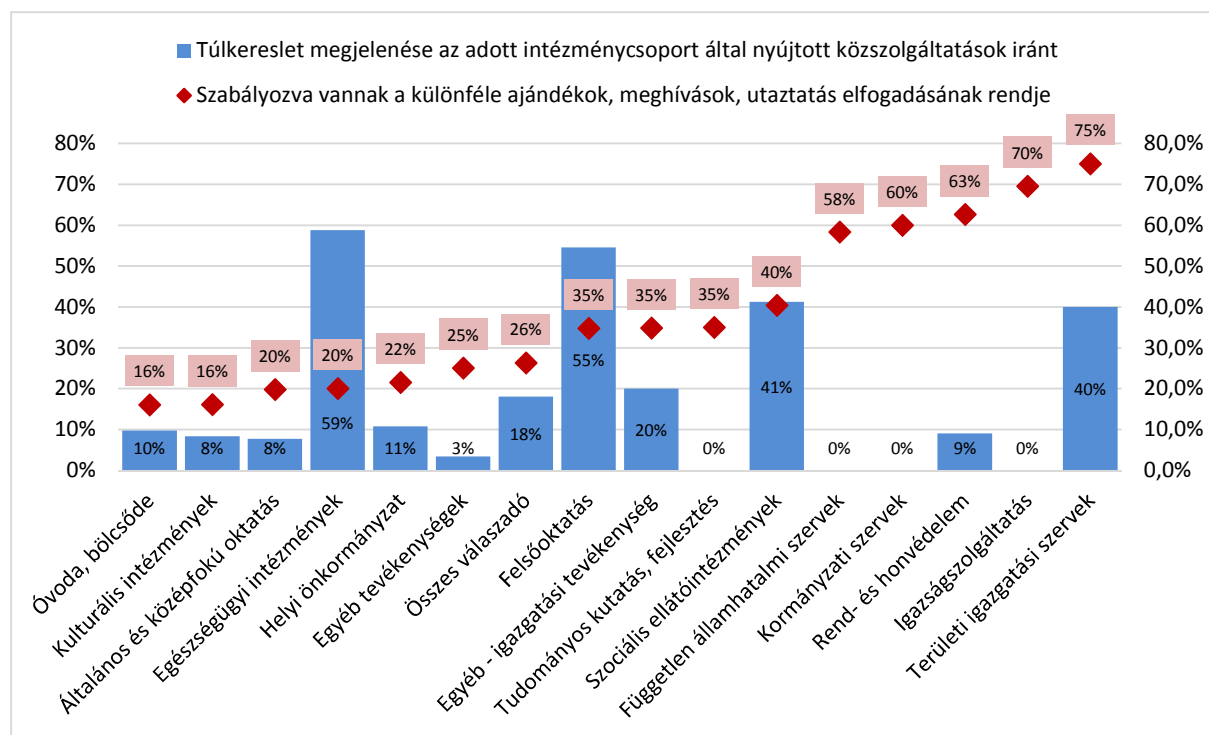
13. ábra: Méltányosság alkalmazása és az ajándékozásra vonatkozó eljárásrend aránya az egyes intézménycsoportokban

Megállapítottuk, hogy a méltányosság és a díjcsökkentés jogköreinek kockázatával jellemzett intézmények körében általában nem magasabb az ajándékozási szabályzatok elterjedtsége. Az integritás kontrollokkal jól lefedett intézménycsoportoknál (tudományos kutatás, fejlesztés, igazságszolgáltatás, rend- és honvédelem, független államhatalmi szervek) nagyobb arányban szabályozták az ajándékok elfogadásának rendjét, mint amekkora arányban jogkörük van méltányosság alkalmazására.

Az integritási szempontból nem megfelelő felsőoktatási intézmények, egészségügyi intézmények, helyi önkormányzatok és a területi igazgatási szervek esetén a legnagyobb a méltányosság alkalmazásának elterjedtsége. Az általános és középfokú oktatás, kulturális intézmények esetében a méltányosság alkalmazásának gyakorisága jelentős. Az integritási helyzet gyengeségével összefüggésbe hozható, hogy ezen intézménycsoportok az ajándékok elfogadásának rendjét kisebb arányban szabályozták, mint amekkora arányban jogkörük van méltányosság alkalmazására. Ugyanakkor vannak olyan intézménycsoportok is (kormányzati szervek, szociális ellátóintézmények, egyéb igazgatási tevékenységek, egyéb tevékenységek, óvodák és bölcsődék), amelyeknél az ajándékozás szabályozásának előfordulási aránya magasabb, mint a méltányosság alkalmazása.

### 3.5.3. Hiány és ajándékozás

Mivel minden intézménycsoport – eltérő mértékben ugyan – de lát el közfeladatot, megvizsgáltuk, hogy az intézmények által nyújtott közszolgáltatás iránt megnyilvánuló kereslet megy ágazatokban haladja meg tipikusan, tartósan és lényegesen a szolgáltatásból rendelkezésre álló kínálatot (hiány). A kutatás során fontos szempontnak tekintettük, hogy a felmerülő kapacitáshiány/szűk keresztmetszet jelentősen növelheti az integritási kockázatokat: a privátsféra tagjai ugyanis erősen érdekeltek lesznek abban, hogy másoknál előbb, illetve másoknál jobb minőségű közjavakhoz jussanak. A túlkereslet megjelenését mutatja be az egyes intézménycsoportokban a 14. számú ábra.



14. ábra: Túlkereslet megjelenése és az ajándékozásra vonatkozó eljárásrend aránya az egyes intézménycsoportokban

A kutatás eredményei szerint, a közszolgáltatások iránt megnyilvánuló túlkereslet jellemzően azon közfeladatot nyújtó intézménycsoportoknál tapasztalható, amelyek integritási helyzete egyébként is gyengébb. Kiemelkednek az egészségügyi intézmények, valamint a felsőoktatási intézmények: ezen intézménycsoportokban a válaszadók több mint a fele arról számolt be, hogy túlkereslettel néz szembe. Fontos felhívni arra a figyelmet, hogy jelentős kockázatot jelent, hogy ezen, túlkereslettel jelentős mértékben szembesülő intézménycsoportok körében az ajándékozási szabályzatok elterjedtsége igen alacsony.

A területi igazgatósági szervek, valamint az egyéb igazgatási szervek, továbbá a szociális ellátó intézménycsoportokban a túlkereslet megjelenése mellett az ajándékozás szabályozásának aránya magasabb, illetve közel azonos volt.



## 4. Etikus vezetés és szervezeti jellemzők az egyes intézménycsoportokban

A 19. század végére professzionalizálódott államigazgatás fontos aspektusa, hogy az azt alkotó intézmények nyilvánosan megismerhető szabályok szerint, hierarchikusan épülnek fel. E bürokratikus modell tulajdonsága, hogy a szervezet irányítása általánosan érvényesülő és kötelező normák, valamint utasítások nyomán megy végbe. Ezek a normák és utasítások éppen abból merítik erejüket, hogy kötelező erővel bírnak, megsértésük szankcionálható. A hagyományos államszervezet irányítási rendjében tehát rendszer-idegennek tűnhetnek egyrészt azok az eszközök, amelyek nem kötelező erejükkel kívánnak hatással lenni a szervezeti működésre (lágy kontrollok), másrészt pedig a vezetői teljesítmény mérése. A vezetés minősége nem új terület az Állami Számvevőszék számára, amely több ízben felhívta a figyelmet az állammenedzsment megújításának szükségességére (részletesebben lásd Domokos et al. 2016b), mivel a 21. század nagy kihívások elé fogja állítani a közigazgatás és a köztulajdonban álló szervezetek vezetését. A közszféra vezetésével szemben támasztható követelmények meghatározásához kiindulópontot jelenthet az ÁSZ megközelítése. Az állami tulajdonú gazdasági társaságok ellenőrzéseinek tapasztalatait felhasználva, az állammenedzsment megújítása érdekében az ÁSZ az alábbiak szerint fogalmazta meg a vezetés minőségét érintő javaslatait (Domokos et al, 2016a):

1. Az állami vállalatok vezetőinek jó gazdaként kell munkálkodniuk.
2. A menedzsmentnek részletes teljesítménykritériumokat kell meghatározniuk.
3. Ki kell építeniük a döntést támogató vezetői információs rendszereket.
4. Biztosítani kell az átlátható működést mind a tulajdonosok, mind a nyilvánosság felé.
5. Csak tulajdonosi jóváhagyással alakíthassák ki társadalmi felelősségvállalási programjukat, illetve végezhetnek egyéb, az alaptevékenységhez nem köthető tevékenységet.
6. Az állami tulajdonú vállalatok vezetői tartsák be a közszolgálat etikai és integritás elveit.

A fejezet egyik hangsúlyos kutatási témája a vezetés szerepére és minőségére koncentrál. A vezetővel szemben elvárható az etikusság, az etikai normáknak való megfelelés is, illetve hogy szervezetét a társadalmi és etikai normáknak megfelelően irányítsa. A közszférában különösen szükség van etikus vezetésre.

### 4.1 Az etikus vezetés

Az etikus vezetés többet jelent annál, hogy egy vezető nem korrump. Az etikus vezető testesíti meg a szervezet és a szervezet tagjainak célját, a vízióját, értékeit – figyelemmel az etikai normákra. Az etikus vezető a szervezet céljait összeköti a munkatársak és külső stakeholder-ek céljaival (Freeman-Stewart, 2006). Az etikus vezetés fogalmával döntően az angolszász kultúrkörben keletkezett, a vállalati és üzleti menedzsmenttel, és részben a közszféra vezetésével foglalkozó irodalomban találkozhatunk. Ez, az etikus vezetésnek két fogalmi jelentésére koncentrál:

1. A vezetés az etikai szabályoknak megfelelően viselkedik.
2. A vezetés olyan minőségű, amely azt eredményezi, hogy a szervezet etikusan működik.

Az etikus vezetés tárgyaló irodalom, az etikus vezetés számos aspektusát említi, egységes definíció nem áll rendelkezésre. Ezért a 2. táblázatban kísérletet tettünk az etikus vezető és az etikus szervezet ismérveinek összefoglalására – a vonatkozó szakirodalom felhasználásával, illetve a szakirodalom közös pontjai alapján az etikus vezető, illetve az etikus szervezet leírására hat olyan általános ismérvet határoztunk meg, amelyet az integritás felmérés eredményeinek bemutatásánál fel is használunk.

#	Bello (2012)	Van Buren (é.n.)	Hassan et al (2014)	Freeman-Stewart (2006)	Az etikus vezetés területei a tanulmány szerint (2017)
1	Erős etikai kultúrát kell biztosítani.	Látható példamutatás.	Etikus példamutatás a többiek felé	A személyes ego helyett a szervezeti célokra fókuszál.	Etikus, példamutató vezetés
2	A szervezeteknek biztosítaniuk kell, hogy a munkatársak részt vesznek etikai tréningeken	Etikai képzések biztosítása a munkatársak számára	Az etika/az etikai kérdések aktív gondozása a szervezeten belül	Az etikáról, értékekről, valamint az értékteremtésről valós párbeszéd kialakítása	A munkatársak etikai képzése biztosított, nyílt a párbeszéd az etikai kérdésekről
3	A szervezeteknek igyekezniük kell etikus embereket felvenni.			A legjobb emberek felvétele és fejlesztése	HR -hangsúlyt fektetnek a humán erőforrás-gazdálkodásra
4	A vezérigazgatónak kell lennie a szervezet etikai vezetőjének.	Etikai elvárások kommunikálása		Megfogalmazni és megtestesíteni a szervezet célját és értékeit. Ismerni kell az értékek és az etikai alapelvek határait. Az egyes lépések az etika nyelvén (is) meg kell fogalmazni. Az alapértékeket össze kell kötni a stakeholderek támogatásával és a társadalmi legitimitációval.	Stratégia - a szervezet célja, értékei jól megfogalmazottak, minden érintett számára ismert és világos
5	A szervezeti vezetőknek jutalmazniuk kell az etikus magatartást és büntetniük a nem etikus eljárást.	Védőmechanizmusokat kell működtetni.			Az etikus magatartás támogatása
6			Az stakeholderekkel/kollégákkal való méltányos bánásmód	Véleményeltérések megfelelő kezelése Nehéz döntések meghozatalakor is etikus marad Mások értékeinek megértése	A bejelentők (whistleblowers) kiemelt védelme

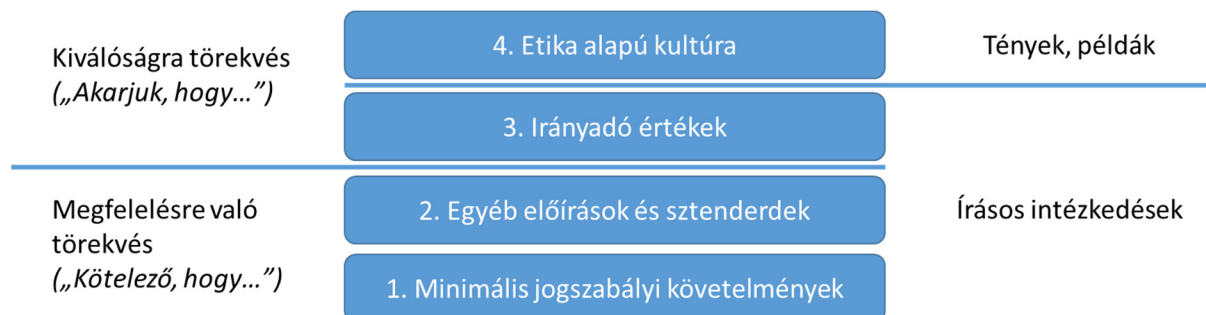
Forrás: Freeman-Stewart (2006), Bello (2012), Hassan et al (2014) és Van Buren (é.n.) alapján

### 3. táblázat: Az etikus vezető ismérvei<sup>7</sup>

Egyre több kutatás bizonyítja empirikusan az etikus vezetés pozitív hatásait: Hassan és szerzőtársai (2014) rámutattak arra, hogy az etikus vezetés ösztönzőleg hat az etikai normák megszegésének bejelentésére, a munkatársak szervezeti elkötelezettségének megerősítésében, sőt az etikus vezetés csökkentheti a munkatársak munkából való távollétét is.

Galambvári (2014) úgy vélekedik, hogy a szabályozás jelenleg lehetővé teszi, hogy egy vezető törvénytelen, de mégis erkölcsileg kifogásolható módon működtessen egy szervezetet. Ebből kifolyólag kizárólag a vezető személyes habitusa és lelkiismerete dönt az etikus és nem etikus cselekedetek között. Azonban az vitathatatlan, hogy az etikus vezetés elengedhetetlen feltétele a szabályszerűség. A EUROSAI Audit és etika munkacsoportja által kidolgozott etikai modellben is a minimális jogszabályi követelmények jelentik az etika alapú szervezeti kultúra alapját (EUROSAI, é.n.).

<sup>7</sup> Van Buren (é.n.) egy további ismérvként megjelöli a hatékony pénzügyi gazdálkodás előtérbe helyezését. Ez az általunk áttekintett szakirodalomban, illetve magában az integritás-felmérésben nem jelenik meg, ezért ennek tárgyalásától jelen kutatásban eltekintünk, nem elvitatta e terület jelentőségét.



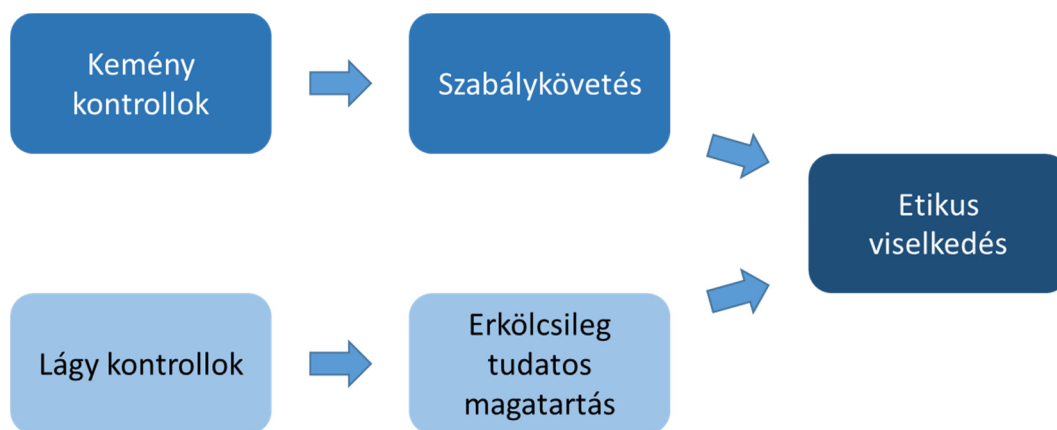
Forrás: EUROSAI Task force of Audit & Ethics (é.n.)

15. ábra Az „etikai infrastruktúra” rétegei

Mindemellett elmondhatjuk, hogy a jogszabálykövető, de nem etikus viselkedés mozgástere egyre inkább szűkül: számos ponton előrelépés történt a jogszabályi követelményekben, ami elősegíti az etikus vezetés meghonosodását, az etikus vezetők születését (Németh et al, 2016).

Emellett jelen lehetnek olyan mechanizmusok egy szervezeten belül, amelyek nem kötelező szabály formájában öltenek testet (Pulay, 2014), vagy más megközelítésben, amelyek jelenlétét nem írja elő kötelező szabály a szervezet számára. Ezen, az ún. „**lágyszabályok**” kapcsolatban bevett megkülönböztetés, hogy megsértésükhöz nem kapcsolódik deklarált jogkövetkezmény, szankció, szemben a hagyományos, kemény kontrollokkal. Az etikus vezetés eszköztárának fontos elemei a lágyszabályok, amelyek a szervezet tagjainak meggyőződésére, attitűdjére, a munkaköri légkörre kívánnak elsősorban hatással lenni. Az ún. „kemény” kontrollok ezzel szemben közvetlen, ellenőrizhető, külső alkalmazkodást várnak el a munkatársaktól, megsértésük esetén szankció fenyeget. A lágyszabályok olyan tényezőket is felölelnek, amelyeket a „szervezeti kultúra” fogalma alatt szokás tárgyalni, így ezek nem elsősorban objektív, tárgyi formában megragadható dokumentumban, szabályzatban öltenek testet, hanem a dolgozók közötti horizontális viszonyokban, az ezt szervező értékekben nyernek kifejezést. Ez azt jelenti, hogy míg a kemény kontrollok közvetlenül azonosíthatóak, addig a lágyszabályok sok esetben a szervezeti kultúrában, dolgozói attitűdökben érhetőek tetten, és amelyek létrehozásához bizonyos dokumentumok, nyilatkozatok, stratégiák vizsgálatával csak következtetni tudunk. A szervezeti irányítás és szűkebben az integritás menedzsment irodalmában is ezt a kétfajta vezetői kontroll szemléletet különböztetik meg: a megfelelési szempontú, szabályok által vezérelt, másrészt az érték alapú és elv-vezérelt vezetési rendszer (Paine, 1994; idézi Van Montfort et al 2010). Természetesen a kétfajta irányítási rendszer viszonya nem vagylagos és kizárólagos, a legtöbb szervezetben e megközelítések valamilyen keveréke érvényesül. A két szemlélet különbségét, illetve kapcsolatát érzékelteti a Forrás: Van Montfort et al (2010)

16. ábra.



Forrás: Van Montfort et al (2010)

16. ábra: A kemény és lágy kontrollok kapcsolata

## 4.2 Az etikus vezetés azonosítása az Integritás felmérésben

### 4.2.1 Bevezetés

Az etikus vezetés kapcsán végzett empirikus kutatásunk célja annak feltárása, hogy milyen kapcsolat van az etikus vezetés és a kontroll-kiépítettség, valamint a szervezetek összetettsége, azaz komplexitása, illetőleg a személyi állomány fluktuációja között. Az elemzés során ismét az Integritás felmérés adataira támaszkodunk; a felmérés kérdéseivel ugyanis lehetőség van az etikus vezetés aspektusainak, megfigyelhető gyakorlatainak, az etikus vezetéshez kapcsolódó lágy kontrollok jelenlétének azonosítására. Amennyiben az etikus vezetés jelentősen javítja a kontrollok szintjét, az motiválón hathat a vezetőkre, hogy etikusan irányítsák szervezetüket. Feltételeztük azt is, hogy a nagyobb szervezetekre jellemzőbb lehet a nagyobb kontroll- kiépítettség, illetve maga az etikus vezetés, mivel a vezetés e szervezeteknél „messzebb kerülhet”, izolálódhat a szervezet tagjaitól, amelyet a kontroll eszközök fokozottabb kiépítésével hidalhat át.

### 4.2.2 Módszertan

Az elemzéshez huszonöt, az etikus vezetéshez kapcsolódó kérdést azonosítottunk az Integritás kérdőív kérdéssorában. A kérdéseket ezt követően besoroltuk aszerint, hogy az, az etikus vezetés mely hat, korábban azonosított területéhez kapcsolódik (lásd 3. táblázat), illetve hogy lágy kontrollok alkalmazására utal-e.

Kérdés sor-száma	Kérdés	„Lágy” kontroll?	Terület
103	A Szervezetben van-e külön szabályozás a külső szakértők alkalmazásának feltételeiről?		Etikus magatartás támogatása
93	Gyakorlat-e Szervezetüknel legalább három árajánlat bekérése a közbeszerzési értékhatárt el nem érő beszerzések esetében?		
158	Szervezetük alkalmazza-e valamilyen területen az ún. "négy szem elvét"?		
159	Működik-e Szervezetüknel munkahelyi rotáció?		
150	Szervezetük belső ellenőrzése az elmúlt három évben vizsgálta-e rendszeres beszállítóival, szolgáltatóival kötött szerződések szabályosságát, célszerűségét?		
98	Szervezetük milyen időszakonként vizsgálja felül a rendszeres beszállítóval, szolgáltatóival kötött szerződést?		
155	Szervezetük működtet-e közérdekű bejelentéseket kezelő rendszert?		Bejelentők védelme
154	Szervezetük működtet-e külső panaszokat kezelő rendszert?		

62	Ha Szervezetük nyújt közszolgáltatást, kialakította-e nyújtott közszolgáltatással összefüggően beérkező panaszok kezelésének rendjét?		
122	Szervezetüknek van-e belső szabályzata a Szervezeten belüli közérdekű bejelentők védelmére?	✓	
119	Szervezetük milyen formában szabályozza az összeférhetetlenség kérdéskörét?	✓	Etikus, példamutató vezetés
120	Szervezetük belső szabályozása kötelezővé teszi-e a munkatársaknak, hogy nyilatkozzanak gazdasági vagy - a Szervezet tevékenysége szempontjából releváns - egyéb érdekelt-ségeikről?	✓	
157	Szervezetük végez-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	✓	
43	Ha Szervezetük szokott méltányosságot alkalmazni, a hatósági mérlegelés szempontjai előre megismerhetők-e az ügyfelek számára?	✓	
121	Szervezetükön belül szabályozva vannak-e a különféle ajándékok, meghívások, utaztatás elfogadásának feltételei?	✓	
109	Jelölik, ha a Szervezetnél léteznek az alábbi személyekkel való kapcsolattartásra vonatkozó szabályok? A) gazdasági szereplők (for profit szektor) B) politikusok (választott képviselők) C) más állami/önkormányzati szervek vezető tisztviselői	✓	
130	Szervezetük működtet egyéni teljesítményértékelési rendszert?	✓	HR
135	Szervezetüknél ellenőrzik-e az állásra jelentkezők által benyújtott pályázati dokumentumok (önéletrajzok, diplomák, referenciák stb.) hitelességét a felvételi eljárás során?		
131	A teljesítményértékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmének alakulását?	✓	
153	Szervezetüknek van-e etikai szabályzata?	✓	Párbeszéd az etikáról
156	Volt-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzés a Szervezet munkatársai körében?	✓	
80	Szervezetüknek van-e nyilvánosan közzétett stratégiája?	✓	Stratégia
81	Ha Szervezetüknek van nyilvánosan közzétett stratégiája, szerepel-e benne a következők közül valamelyik: szervezeti kultúra javítása, integritás erősítése, korrupció elleni fellépés témaköre?	✓	
82	Szervezetük közép- és hosszú távú stratégiai terveit rendszeresen lebontják-e rövidebb távú, konkrét programokra és/vagy munkatervekre és/vagy feladatokra?		
83	A közép- és hosszú távú tervek végrehajtását rendszeresen mérik-e/értékelik-e a Szervezetükön nyilvánosan megismerhető mutatókkal (indikátorokkal)?		

4. táblázat: Az etikus vezetéshez kapcsolódó kérdések és területei, a kérdések számai az Integritás felmérésben, valamint az etikus vezetés kérdései közt azonosított lágy kontrollok

Ezt követően a 2016. évi integritás felmérésben ezen 25 kérdésre adott válaszok, és az intézmények - szintén a kérdőívben megadott szervezeti jellemzői - illetőleg a válaszadók által elért indexértékek közötti összefüggéseket vizsgáltuk meg, leíró- és induktív statisztikai módszerek segítségével.

1. Az intézmények szervezeti jellemzői közül a kérdőív felméri a szervezeti egységek és a vezetési szintek számát, amely paraméterek alapján az intézményeket 3 kategóriába soroljuk. Ezen csoportokat vizsgáltuk meg a kontrollkiépítettség vonatkozásában. A vizsgálat alapja varianciaanalízis, amely a vezetési szintek csoportjai és a KMKI indexértékei közötti kapcsolat meglétét vizsgálja.
2. Ezt követően megvizsgáltuk, hogy a 25 kérdésre pozitív, illetve negatív választ adó szervezeteket mekkora kontroll-kiépítettség, illetve komplexitás jellemzi.<sup>8</sup> Ez utóbbi mérésére egy külön,

<sup>8</sup> Abban az esetben, ha a kérdés nem dichotóm (igen/nem) típusú volt, úgy az adható válaszokat összevontuk.

a szervezetek komplexitását mérő mutatószámot hoztunk létre (komplexitás-index). A mutató számításához az integritás-felmérésből 5 változót vettünk figyelembe: szervezeti egységek száma, vezetési szintek száma, rendelkezik-e önálló döntéshozói jogkörrel, van-e dolgozói érdekképviselő, valamint év végi létszám. E változók segítségével, főkomponens analízis alkalmazásával mesterséges változót hoztunk létre. Ebből normalizálással számítottuk ki az egyes válaszadó intézmények komplexitás index értékét. A mutató tekintetében azon intézmények jellemezhetőek magas komplexitással, amelyek szervezeti egységeinek száma több mint 15-re tehető, a vezetési szintek száma meghaladja a négyet, rendelkeznek önálló döntéshozói jogkörrel, és érdekképviselővel, valamint az év végi főállású munkavállalók száma nagyobb.<sup>9</sup> Az így kapott komplexitás index és a KMKT index alapján az egyes kérdések igen-nem válaszaira vonatkozóan átlagértékeket számítottunk, ezt követően pedig megvizsgáltuk, hogy az igennel és nemmel válaszolók átlagértékei a szignifikánsan eltérnek-e az egyes kérdések esetében. A kapcsolat minőségét statisztikai módszerekkel is ellenőriztük. A szórásnégyzet-hányados ( $H^2$  mutató) kiszámításával azt vizsgáltuk, hogy a kérdésekre adott igen-nem válaszok, mint csoportképző ismérvek milyen mértékben magyarázzák a kontroll-kiépítettség, valamint a komplexitás szintjét, azaz a magyarázóerőt adják meg. Az empirikus szignifikancia szint ( $p$ -érték) mutatja a kapcsolat meglétét (5%-os szignifikancia szinten), a szóráshányados értéke ( $H$  mutató) a kapcsolat erősségét (amennyiben van kimutatható kapcsolat). A vizsgálatot az Integritás felmérés 25 kiválasztott kérdésére, illetve minden fennmaradó, kontroll-kiépítettséggel kapcsolatos kérdésre (43) elvégeztük (összesen 68); ezzel azt vizsgáltuk, hogy az etikus vezetés aspektusai erősebb kapcsolatot mutatnak-e a kontroll-kiépítettséggel, mint más tényezők.

3. A válaszadó intézmények humán erőforrás jellemzőit nem csak a szervezeti komplexitás körében elemeztük. Megvizsgáltuk a foglalkoztatott állomány fluktuációjának és a szervezetek kontrollkiépítettségének összefüggését is. Ennek érdekében a KMKT indexek értékei és az intézményenkénti fluktuáció mértéke között, a kapcsolat meglétére lineáris korrelációt alkalmaztunk.
4. Mivel a 25 beazonosított kérdést, egyfelől hat, az etikus vezetést jellemző terület alá is besoroltuk, másfelől a kontroll jellege szerint lágy és kemény eszközökként is tipizáltuk, ezért a KMKT és a komplexitás vizsgálatát az egyes kérdések vonatkozásában úgy ismételtük meg, hogy ezúttal a hat terület, valamint a lágy és a kemény kontrollok szintjén elemeztük az eredményeket. A vizsgált területeket és a két kontrollfajtát úgy vizsgáltuk meg, hogy a kérdésekre adott igen-nem válaszok alapján képzett csoportok komplexitási és KMKT indexeinek átlagát számítottuk ki.
5. Végül azt vizsgáltuk meg, hogy az egyes intézménycsoportok hogyan teljesítenek az etikus vezetéssel kapcsolatos területeken, valamint a lágy kontrollok alkalmazásában. Ennek során azt számítottuk ki, hogy az egyes csoportok intézményei milyen arányban adtak IGEN választ egy-egy etikus vezetéssel kapcsolatos kérdésre, azaz egy-egy etikus vezetéssel összefüggő kontroll mennyire elterjedt az adott intézménycsoporton belül. Ezt követően az egyes területekre egy átfogó értéket számítottunk, a kapott elterjedtségi arányszámok átlagolásával. Így egy olyan mérőszámot kaptunk, amely az egyes intézménycsoportok etikus vezetéssel kapcsolatos előrehaladását mutatja be. A fenti számítást analóg módon elvégeztük a lágy és kemény kontrollok vonatkozásában is.

<sup>9</sup> A létszám meghatározásánál 3 kategóriát különböztettünk meg: a 0-99 fő, 100-999 fő közötti és 1000 feletti állománnyal rendelkező szervezeteket.

## 4.3. Eredmények

### 4.3.1 Szervezeti struktúra és kontrollképítettség

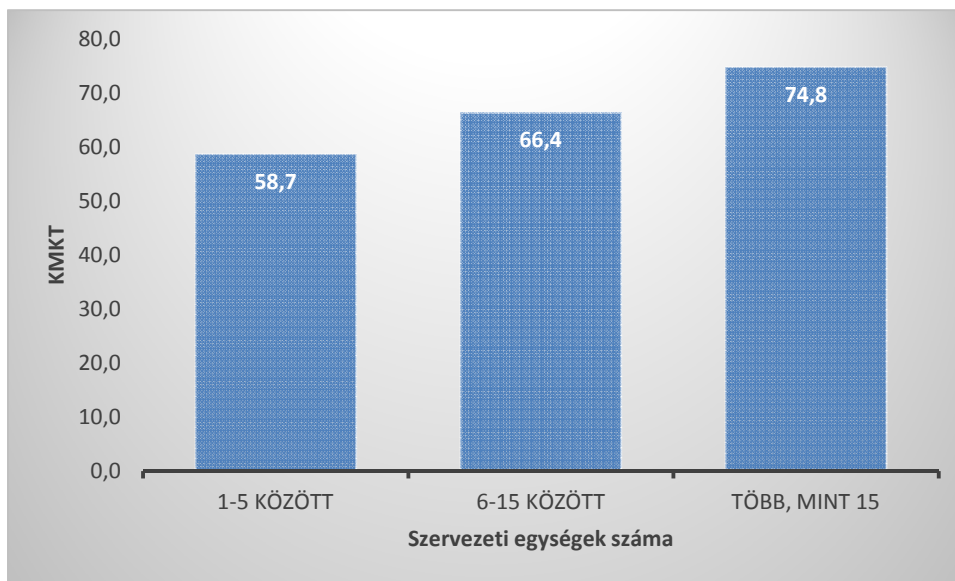
A kontrollképítettség és komplexitás, valamint az etikus vezetés kapcsolatában elsősorban azt vizsgáltuk meg, hogy a 25 kiválasztott kérdésre adott válaszok, milyen összefüggést mutatnak a KMKT, valamint a szervezeti komplexitás szintjével. A szervezeti komplexitást a módszertan részben leírtak szerint állapítottuk meg. Érdekes azonban szemügyre venni egyes komplexitást alkotó tényezőket külön-külön is, hiszen a szervezetek összetettsége, a vezetés távolsága az alkalmazotti körtől, vagy a bürokratikus túlfejlődés mértéke hatással van a vezetés lehetőségeire és a vezetés számára rendelkezésre álló eszköztárra is.

Szervezeti struktúra		Szervezeti egységek száma			
		1-5 között	6-15 között	több, mint 15	Összesen
Vezetési szintek	1-2 között	2062	207	44	<b>2313</b>
	3-4 között	212	227	170	<b>609</b>
	több, mint 4	4	26	50	<b>80</b>
	<b>Összesen</b>	<b>2278</b>	<b>460</b>	<b>264</b>	<b>3002</b>

5. táblázat: A szervezeti egységek és vezetési szintek kapcsolata

A válaszadó intézmények szervezeti struktúráját, összetettségét tekintve általánosságban elmondható, hogy az intézmények többségében 5 vagy annál kevesebb szervezeti egység működik, 1-2 vezetési szinttel. Természetesen ez is jelentős eltéréseket mutat intézménycsoportonként: nem meglepő módon az egészségügyi intézmények 66%-a, a felsőoktatási intézmények 87%-a több mint 15 szervezeti egységgel működik, ráadásul a felsőoktatási intézmények között nem található olyan, amelynek 6-nál kevesebb szervezeti egysége lenne. A kormányzati, illetve a területi igazgatási szervek 100%-a több mint 15 egységgel működik. A tudományos kutatás, fejlesztéssel foglalkozó szervezeteknél, a rend- és honvédelmi szerveknél, az igazságszolgáltatásban, illetve a független államhatalmi szerveknél a 6-15 egység működése a meghatározó.

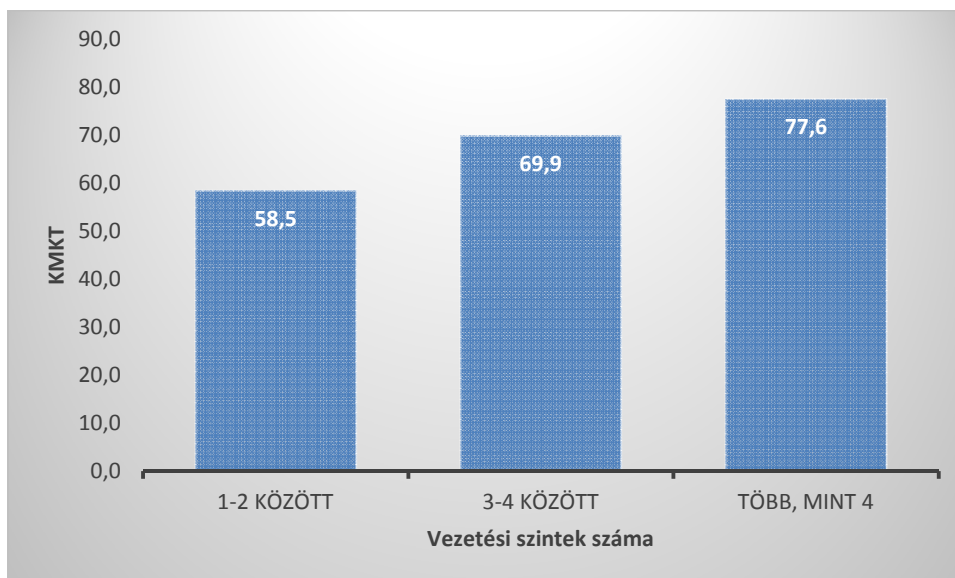
A válaszadó szervezeteink szervezeti egységeinek száma alapján a kérdőív három csoportot képez (lásd 2. táblázat). Megvizsgáltuk, hogy a három csoport vonatkozásában mutat-e eltérést a KMKT index csoportonkénti átlagos értéke (17. ábra). Azt találtuk, hogy a szervezeti egységek számának növekedésével a kontrollképítettség szintjét mérő index is nő, amely kapcsolat közepes erősségűnek tekinthető ( $H=0,376$ ).



17.ábra: A KMKT index átlaga a szervezeti egységek számának csoportjaiban (%)

A kérdőív a vezetési szintek száma alapján is három csoportot képez a válaszadó intézményekből. A vezetési szintek vonatkozásában az összes válaszadónál tapasztaltaktól eltérően a felsőoktatási és az egészségügyi intézményeknél, a független államhatalmi szerveknél, az igazságszolgáltatásban a rend- és honvédelem szerveinél, a területi igazgatási szerveknél és a tudományos kutatás, fejlesztés esetén a 3-4 vezetési szint a jellemző, míg a kormányzati szerveknél a 4-nél több vezetési szint dominál.

A vezetési szintek száma alapján képzett csoportok kontrollkiépítettségét vizsgálva megállapítottuk, hogy a kontrollok kiépítettségi szintje magasabb a több vezetési szinttel rendelkező intézmények esetében (18.ábra). A vezetési szintek száma és a KMKT index értékei között közepes erősségű ( $H=0,398$ ) kapcsolat található.



18.ábra: A KMKT index átlaga a vezetési szintek számának csoportjaiban (%)

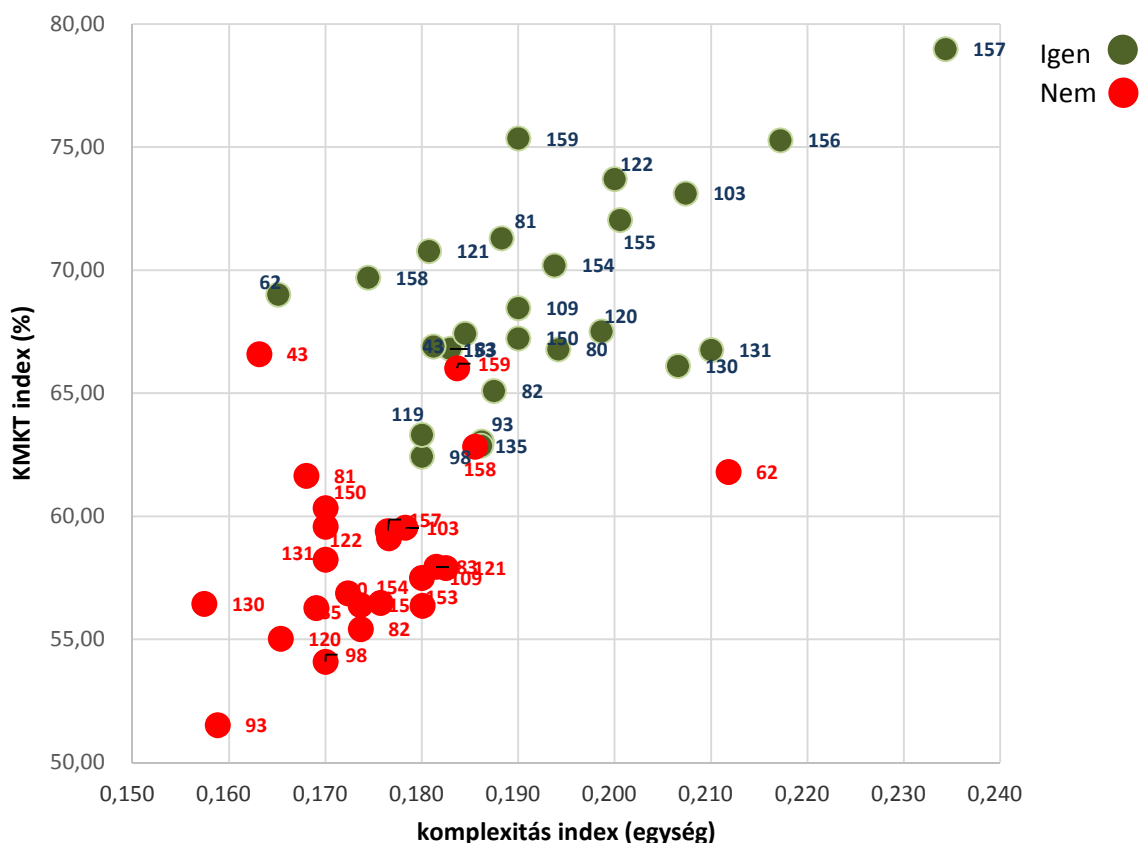
Azt, hogy a kontrollkiépítettség ilyen egyértelműen összefügg a szervezeti méret egyes jellemző paramétereivel az is magyarázhatja, hogy a szervezetek méretének a növekedésével a kontroll eszközök az



irányítás és beszámoltatás nélkülözhetetlen eszközei, míg a kisebb szervezeteket általában közvetlenebb és kevésbé szabályzatokra támaszkodó irányítási modell jellemezheti.

#### 4.3.2 Intézményi komplexitás és kontrollkiépítettség

Elemzésünk egyik fő kérdéseként a 25 kiválasztott kérdésre adott válaszok, és a KMKT, valamint a szervezeti komplexitás szintjének összefüggését vettük számba. A 4. ábra azt mutatja meg, hogy a 25 kérdésre adott igen és nem válaszok, hogyan oszlanak meg a válaszadók KMKT és komplexitás indexe függvényében<sup>10</sup>.



19. ábra: Kontroll-kiépítettség és komplexitás átlagos értéke az etikus vezetés kérdésekre adott válaszok függvényében

A 19. ábrán látható pontok az Integritás felmérésben található kérdések számai szerint, kérdésenként az IGEN és a NEM válaszokat adó intézmények komplexitási és KMKT átlagértékeit ábrázolják. Az ábra tehát az elért KMKT indexérték és a szervezeti összetettség két dimenziójában helyezi el az egyes kérdésre IGEN-t, illetve NEM választ adó intézményeket. Az ábrán feltüntetett válaszok megoszlásából megállapíthatjuk, hogy a kontroll kiépítettségi index magas szintje összefüggést mutat a szervezeti komplexitás magas szintjével. Megállapítható továbbá, hogy magasabb a KMKT indexérték azon szervezetek körében, amelyek az adott kérdésre IGEN-nel válaszoltak. Hasonlóképp elmondható, hogy a pozitív választ adók komplexitás index értéke jellemzően (két kivétellel: 62, 158-as kérdés) magasabb,

<sup>10</sup> A vizsgálathoz tartozó további eredményeket kérdésenként és kérdéscsoportonként a 4. sz. melléklet tartalmazza.: itt tüntettük fel az átlagos KMKT és komplexitás-index értékeket a 25 kérdésre adott válaszok függvényében, ami alapján megállapítható, hogy az IGEN és NEM válaszok átlagos értékei jól elkülönülnek egymástól. Az eredmények további szemléltetését tartalmazza a 4. sz. melléklet: a kérdéseket etikai területenként tüntettük fel, megjelölve a lágy kontrollokkal kapcsolatos kérdéseket.

mint a NEM választ adó szervezeteké. Az IGEN és NEM választ adók átlagos értékei között jelentős különbség adódik (ezt jól szemlélteti a 3. és 4. sz. melléklet). A kontroll-kiépítettség vonatkozásában elmondható, hogy azon szervezetek KMKT és komplexitás index értéke a legmagasabb, amelyek rendszeresen végeznek korrupciós kockázatelemzést, illetve ahol az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzést tartottak. E kérdések vonatkozásában az eltérő választ adó csoportok átlagértéke közötti különbség is jelentős. Magas KMKT index értékkel rendelkeznek ezen felül azok a szervezetek, ahol működik munkahelyi rotáció. A KMKT index átlagos értékei között a legkisebb különbség annak vonatkozásában volt, hogy – amennyiben alkalmaznak ilyen – a hatósági mérlegelés szempontjai előre megismerhetőek az ügyfelek számára.

A lágy kontrollok és az egyes kérdésekre adott válaszok körében jellemző átlagos indexértékek közötti összefüggéseket, a kapcsolat minőségére vonatkozó statisztikai elemzés eredményeit az 5. számú melléklet tartalmazza. Az etikus vezetéssel kapcsolatos kérdések egy kivételével kapcsolatot mutatnak a KMKT érték alakulásával, valamint a komplexitással. Ám ez utóbbi esetben kevesebb kérdés kapcsán mutatható ki statisztikai kapcsolat, és a kapcsolatok is gyengébbek. A kapcsolatok erőssége, illetve az egyes kérdések magyarázóereje eltérő. A bejelentők védelmének kérdései mutatják a legerősebb kapcsolatot és rendelkeznek a legmagasabb magyarázóerővel a KMKT index értékeire, de közepes erősségű kapcsolat figyelhető meg az etikáról folytatott párbeszéd, a világos stratégiaalkotás és a példamutató vezetés egyes elemeivel is. A kontrollok természetének szempontjából arra a megállapításra jutottunk, hogy a lágy kontrollok jellemzően erősebb kapcsolatot mutatnak a kontroll-kiépítettség, és a komplexitás szintjével, mint a kemény kontrollok. Az összes kontroll-kiépítettséggel és/vagy etikus vezetéssel összefüggő kérdésre elvégzett elemzés azt mutatja, hogy a KMKT index értékével a legerősebb (statisztikai értelemben közepes<sup>11</sup>) kapcsolatot mutató 31 kérdés túlnyomó része az etikus vezetéshez köthető (21 kérdés).<sup>12</sup>

#### *4.3.3 Humánerőforrás fluktuáció és az etikus vezetés*

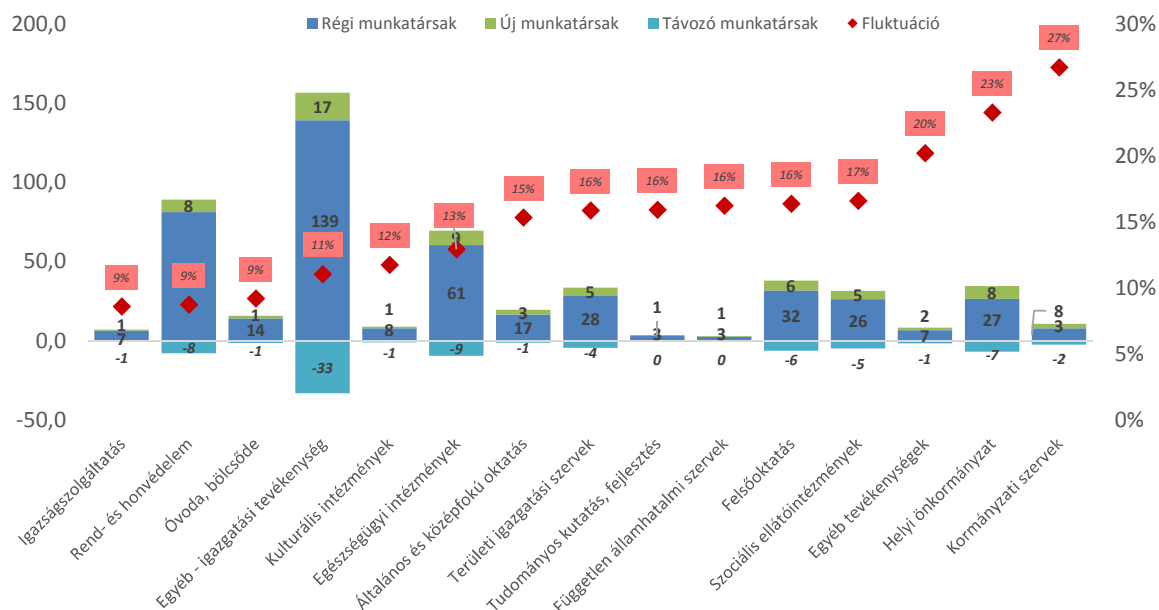
A szervezeti struktúra és humán-erőforrás-gazdálkodás elemzését az indokolja, hogy az integritás alapú kultúra, azon belül pedig az etikus vezetés alapja és megvalósítói a szervezet munkatársai és vezetői. Ebben az alfejezetben elsősorban arra koncentrálunk, hogy maguk a munkatársak milyen gyakorisággal cserélődnek egy szervezeten belül (fluktuáció), hiszen ez is jelezheti az etikus vezetés, vagy annak hiányát. Nem célunk érvelni amellelt, hogy az alacsony vagy a magas fluktuáció jelent nagyobb hatékonyságot, hiszen az adataink alapján nem tudjuk megállapítani, hogy a távozók munkateljesítménye milyen volt. Ha a nagyon jók távoztak többen, akkor az etikus vezetésben problémát jelezhet a fluktuáció. Ha viszont pont a gyenge teljesítményűek távoznak, akkor ez támogatja az etikus vezetés. A magas fluktuáció egyszerre lehet oka a szervezeti integritás gyengeségének, hiszen az integritás bizonyos értékek, magatartásformák elsajátításában is testet ölt, amelyeket a személyi kontinuitás szolgálhat. Másfelől a fluktuáció mértéke jelezheti is a szervezeti integritással kapcsolatos aggályokat. Utalhat arra, hogy az alkalmazottak bizonyos helyzeteket a szervezeten belül nem tartanak kívánatosnak, ám nem állnak rendelkezésre olyan rendszerek, amelyek a dolgozók integritással kapcsolatos észrevételeit, panaszait kezelhetnék. Így, mintegy végső lehetőségként az alkalmazotti állomány egy része „a lábával szavaz”.

Az adatok elemzése során megállapítottuk, hogy a válaszadó intézményeknél összesen 531,8 ezer fő dolgozott a felmérést megelőző év végén; az új munkatársak száma 71 ezer fő, ami átlagosan 13,4%-

<sup>11</sup>  $0,3 \leq H < 0,6$

<sup>12</sup> Nem etikus vezetéshez kapcsolódó, a kontroll-kiépítettség szintjével erős kapcsolatot mutató tényezőnek bizonyult a belső ellenőrzés működtetése, a rendszerszerű kockázatelemzési tevékenység, valamint a közbeszerzési értékhatárt el nem érő beszerzések lebonyolítására vonatkozó a beszerzési szabályzat megléte.

os a fluktuációt jelent.<sup>13</sup> A legnagyobb fluktuáció a kormányzati szervek, illetve a helyi önkormányzatok esetében figyelhető meg, rendre 26,7% és 23,3% (20.ábra).



20. ábra: A felmérés megelőző év végén az új és a régi munkatársak megoszlása, a távozók száma (ezer fő, BT), és a fluktuáció (% ,JT)

A fluktuációt az intézmények KMKT indexével vetettük össze, annak érdekében, hogy megállapítsuk, hogy van-e kapcsolat a személyi állományt érintő elvándorlás és a kontrollkiépítettség között. A korrelációs analízis eredményeként azt kaptuk, hogy nincs kapcsolat a két változó között, ötszázalékos szignifikanciaszinten (p-érték: 0,728). A két kockázati index tekintetében is vizsgáltunk. A Kockázati Veszélyeztetettséget Növelő Tényezők mértékével nagyon gyenge pozitív ( $r=0,126$ ) kapcsolat a személyi állomány fluktuációjával kimutatható (p-érték kisebb mint 0,001), míg az Eredendő veszélyeztetettségi Tényező esetén a mérésünk nem mutatott ki kapcsolatot.

Intézménycsoportonként vizsgálva, a Kormányzati szervek intézménycsoport, amelyet a fluktuáció a 2016-os évben a legnagyobb mértékben érintett, például magas kontrollkiépítettséggel rendelkezik. Más intézménycsoport esetében sem látható kapcsolat az integritási helyzet és a személyi állomány fluktuációjának mértéke között. Vagyis azt a feltételezésünket, hogy a fluktuáció meghatározó kapcsolatban áll az integritási helyzettel, a felmérés eredményeinek vizsgálatával nem lehet alátámasztani.

#### 4.3.4 Az etikus vezetés megjelenése intézménycsoportonként

Azt is megvizsgáltuk, hogy az egyes intézménycsoportok hogyan teljesítenek az etikus vezetés területén, valamint a látgy kontroll alkalmazásában. Ennek során azt számítottuk ki, hogy az egyes csoportok intézményei milyen arányban adtak IGEN választ egy-egy etikus vezetéssel kapcsolatos kérdésre, azaz egy-egy etikus vezetéssel összefüggő kontroll mennyire elterjedt az adott intézménycsoporton belül. Ezt követően az egyes területekre egy átfogó értéket számítottunk, a kapott elterjedtségi arányszámok átlagolásával. Így egy olyan mérőszámot kaptunk, amely az egyes intézménycsoportok etikus vezetéssel kapcsolatos előrehaladását mutatja be.

<sup>13</sup> A fluktuáció számításánál az új munkatársak számát vettük figyelembe, mivel az összes válaszadót tekintve a távozók száma meghaladja az érkezőkét (80,4 ezer fő).

Az etikus vezetés intézménycsoportokon belüli elterjedtségét mutatja be a táblázat.

Etikus vezetés területei /Lágy és kemény kontrollok elterjedtsége	Bejelentők védelme	Etikus magatartás támogat	Etikus, példamu-tató vezetés	Humáne-rőforrás-gazdálko-dás	Párbeszé-d az etikáról	Stratégia	Lágy kontroll	Kemény kontroll-ok
Általános és középfokú oktatás	40,8%	50,7%	41,2%	50,6%	19,8%	53,0%	35,9%	53,9%
Egészségügyi intézmények	66,5%	60,4%	41,1%	50,0%	30,9%	54,3%	38,6%	66,6%
Egyéb - igazgatási tevékenység	50,7%	49,0%	55,3%	71,4%	33,4%	52,7%	53,2%	52,4%
Egyéb tevékenységek	32,4%	55,0%	44,4%	44,4%	16,7%	27,0%	35,0%	45,5%
Felsőoktatás	58,6%	60,9%	59,1%	69,6%	47,8%	75,6%	60,0%	65,2%
Független államhatalmi szervek	77,1%	66,7%	77,8%	91,7%	70,8%	56,3%	76,3%	68,8%
Helyi önkormányzat	33,1%	40,6%	48,6%	56,5%	26,3%	46,3%	43,4%	42,6%
Igazságszolgáltatás	85,9%	71,0%	73,1%	71,0%	80,4%	87,0%	74,5%	80,1%
Kormányzati szervek	85,0%	68,3%	85,0%	86,7%	75,0%	60,0%	80,0%	72,5%
Kulturális intézmények	33,2%	46,0%	31,8%	40,1%	14,8%	53,6%	29,0%	48,7%
Óvoda, bölcsőde	31,2%	36,6%	40,7%	48,9%	22,0%	59,9%	37,4%	44,5%
Rend- és honvédelem	75,2%	68,2%	78,8%	83,7%	68,7%	72,3%	75,2%	73,5%
Szociális ellátóintézmények	49,8%	46,0%	37,1%	35,8%	33,3%	47,2%	33,8%	51,4%
Területi igazgatási szervek	87,5%	68,3%	86,2%	90,0%	90,0%	68,1%	84,2%	75,4%
Tudományos kutatás, fejlesztés	50,0%	58,9%	49,0%	71,7%	25,0%	60,7%	49,4%	59,4%
Összes válaszadó	40,4%	45,0%	49,0%	54,0%	29,0%	51,0%	43,7%	48,4%

6. táblázat : Etikus vezetés szintje az egyes intézménycsoportokban

Megjegyzés: 67% felett zöld jelzés; 33% alatt piros jelzés; 33% és 67% között pedig sárga jelzés került az értékek mellé.

Megállapítjuk, hogy az etikáról való aktív párbeszéd elterjedtsége a legalacsonyabb a válaszadók között (29%). E területen is vannak azonban kiemelkedő intézmények, úgymint a Független államhatalmi szervek, Kormányzati és Területi igazgatási szervek, valamint Igazságszolgáltatás és a rend-és honvédelem intézményei. Az eredmények alapján ezen intézmények járnak élen az etikus vezetés eszközeinek alkalmazásában is. Az összes válaszadó tekintetében a legnagyobb elterjedtséget mutató terület az a humánerőforrás-gazdálkodás (54%). Ezen belül a Független államhatalmi szervek és a Területi igazgatási szervek 90%, illetve 91,7%-os elterjedtséget mutatnak, amely a humánerőforrás gazdálkodás szabályozottságának jelentőségére utal. Vannak olyan intézménycsoportok, amelyek az etikus vezetés területein belül szinte minden mutató tekintetében jól szerepelnek. Ilyen intézménycsoportok az Igazságszolgáltatás, Rend- és honvédelem, illetve a Területi igazgatási szervek. A kulturális intézmények, valamint az óvodák bölcsődék egyik, az etikus vezetést jellemző terület tekintetében sem rendelkeznek átlag fölötti etikus vezetéssel.

Az egyes intézménycsoportok különböznek abban is, hogy inkább a kemény vagy a lágy kontrollok jellemzik a működésüket. Megállapítottuk, hogy ahol jellemzően előrehaladott mind a kemény, mind pedig a lágy kontrollok kialakítása, ott a lágy kontrollok jobban dominálnak (független államhatalmi szervek, kormányzati szervek, rend- és honvédelem, területi igazgatási szervek), míg a többi intézménycsoporton belül a kemény kontrollok alkalmazása elterjedtebb.

## 5. Következtetések

Az elmúlt években az integritás témaköre egyre nagyobb szerepet kapott nemcsak a hazai, de a nemzetközi diskurzusban is. Ehhez kapcsolódva az ÁSZ 2011. óta minden évben felméri a közszféra intézményeinek integritását veszélyeztető kockázatokat, illetve a kockázatok kezelésére szolgáló, kiépült kontrollok szintjét. Az Állami Számvevőszék Integritás felmérésében résztvevők köre évről-évre bővült, amely arra utal, hogy nem csak a felügyeleti és ellenőrző szervezeteknek fontos az integritás megléte, hanem a közszféra intézményei is egyre inkább elkötelezettek a szervezeti integritás mellett.

A 2016 decemberében megjelent, integritás-felmérés eredményeket átfogóan bemutató tanulmány új megközelítésben mutatta be a felmérés eredményeit, az általános kép bemutatása mellett megvizsgálta, hogy a 2013. és 2016. közötti időszakban milyen szignifikáns változások történtek az integritás kockázatok és kontrollok tekintetében az egyes intézménycsoportok esetében. A kutatási jelentés megállapította, hogy a közszféra intézményeinek általános kockázati és kontrollszintje a vizsgált időszakban (2013-2016) mind az eredendő kockázatok, mind Korruptiós Veszélyeztetettséget Növelő Tényezők szintje szignifikánsan csökkent, a kockázatokat mérséklő kontrollok szintje változatlan maradt.

Jelen elemzés szemléletmódjában követi a tavaly decemberben megjelent jelentést. Eredményei ugyanis nem merülnek ki abban, hogy különálló elemzést nyújt egy-egy intézménycsoportról, hanem az egyes intézménycsoportok eredményeit összehasonlítja kiemelve az integritás egyes meghatározó elemeit.

- **Új módszertan** segítségével azonosítottuk a integritás kockázatok és az azok mérséklésére kialakított kontrollok egymáshoz és a többi közintézményhez viszonyított szintjét. Az új módszertan segítségével mérni tudtuk az egyes intézménycsoportok integritás szintjét és elhelyezkedését a kockázatok és kontrollokat bemutató koordináta rendszeren.
- Első ízben vontunk be a kutatási eredmények elemzésébe **külső forrásból származó adatokat** (vagyon és pénzügyi helyzet). A pénzügyi adatok bevonásával az integritási kockázatok bekövetkezési valószínűsége mellett azok hatásai is feltárhatóvá válnak. Külön alfejezet foglalkozik a köz és a versenyszféra viszonyában megjelenő kockázatok intézménycsoporti feltárásával.
- Ezen túlmenően a tanulmány több olyan terület részleteire mutat rá, amelyek önmagukban is egy önálló fejezetet érdemelnének. Az elemzés egy-egy integritás szempontjából meghatározó kockázatot kiemel, és e **speciális kockázat mérséklését szolgáló kontrollok** kiépítettségét vizsgálja az egy intézménycsoportok esetén. Ilyen problémakör a méltányosság alkalmazása, illetve az ajándékok elfogadásának rendje olyan közszolgáltatások esetében, amelyek iránt a kereslet tartósan meghaladja a kapacitásokat, illetve az ingatlanvagyon-hasznosítás és az önköltségszámítás témaköre.
- A jelentés második részében a közszféra **etikus vezetőjét** kutattuk. Arra kerestük a választ, hogy milyen területeken érhetőek tetten az etikus vezetés jelei, és jellemzően ez lágy vagy kemény kontrollok útján valósul-e meg, milyen kapcsolatban vannak az intézmények szervezeti, vezetési és HR gazdálkodási sajátosságai az integritás szintjével. A szakirodalom feldolgozásával azonosítottuk az etikus vezetés hat ismérvét, amelyekhez hozzárendeltük az integritás felmérés etikus vezetéssel kapcsolatos 25 kérdését.
- Jelen tanulmányhoz függelékként csatoltuk az egyes intézménycsoportok **egy oldalas értékelő lapját**, amelyen ábrákon mutatjuk be az egyes intézmény-csoportok sajátos eredményeit, illetve az ábrákhoz szöveges értékelést és rövid összefoglalást is fűztünk. Az értékelőlapok segítségével az egyes intézménycsoportok beazonosíthatják saját kockázataikat, integritásuk szintjét, erős és gyenge pontjaikat. A fejlődés irányát azonban saját maguknak kell megszabniuk.

Az alábbiakban a kutatás eredményei alapján levont következtetéseinket mutatjuk be.

1. A tanulmány rámutat, hogy bár általánosságban elmondható, hogy a magasabb **kockázati szint, magasabb szintű kontrollkiépítettség** társul, az egyes intézménycsoportok eltérően teljesítenek az egyes területeken. Vannak olyan intézménycsoportok, amelyeknek a magas integritási kockázatok mellett szembe kell nézniük azzal is, hogy kockázataikat kontrolljaik nem megfelelő mértékben fedezik (helyi önkormányzatok, felsőoktatás, egészségügyi intézmények). A kormányzati és területi igazgatási szervek extrém magas kockázataihoz kiemelkedően magas szintű kontrollkiépítettség társul. A nem megfelelő integritási szint fennállhat az átlagosnál alacsonyabb kockázati kitétség mellett is, amennyiben a kontrollok kiépítettsége még a mérsékelt kockázati szinthez képest is alacsony (egyéb igazgatási tevékenységet folytató szervezetek). Fontos kiemelni, hogy a 2016. évi eredmények alapján nincs olyan intézménycsoport, amely az összes válaszadóra számított átlagos értéknél magasabb integritási kockázatokkal rendelkezne, azonban a kontroll-kiépítettség kapcsán elmaradna az átlagos értéktől. Ez egy jó bizonyítvány a közsféra egésze számára.
2. Az egyes kockázatok növelő tényezők területén is jelentős különbségek vannak az intézménycsoportok között. Az EU támogatások és a közbeszerzések intenzitása, a vagyongazdálkodás módja, a szervezeti struktúra vagy a piaci kapcsolatok is jelentékeny eltérést mutat tevékenységi körönként. Az elemzés rámutat arra, hogy nem minden terület hangsúlyos az egyes intézménycsoportokban és a kontrollok kiépítésénél figyelembe kell venni, hogy hol merülhetnek fel integritási kockázatok. Amennyiben az integritás szintjének értékelését **a felhasznált közpénz, közvagyon illetve EU-s támogatások** mennyisége szerint vizsgáljuk, már nem kapunk hasonlóan kedvező képet. Eredményeink azt mutatják, hogy a nagyobb arányú közpénzt felhasználó, illetve vagyonnal gazdálkodó intézménycsoportok integritási szintje nem kielégítő teljes mértékben. Mindebből azt a következtetést vonjuk le, hogy nem elég csupán az intézmények integritását fejleszteni, figyelni kell arra is, hogy a nagyobb közpénz, illetve közvagyon kezelése jelentősebb mértékű kontrollkiépítettséggel párosuljon, annak érdekében, hogy a közjavak a lehető legnagyobb biztonságban legyenek.
3. Szintén hasonló általános megállapítást tehetünk a **versenyszférával kialakított kapcsolatok** tekintetében: a nem kielégítő integritási szintű intézménycsoportok között, jelentős válaszadási arányban fordulnak elő a magánszférával fenntartott kapcsolatrendszer miatt jelentkező kockázatok (kiszervezés, szakértői közreműködés, adományok stb.). Mindez arra mutat rá, hogy a versenyszféra és a közsféra kapcsolatával kapcsolatos kontrollok kiépítése kiemelkedően fontos. Ezt támasztja alá az a kutatási eredmény is, hogy a közbeszerzési eljárások esetén egyes intézménycsoportoknál az átlagot sokszorosán meghaladó mértékben fordul elő, hogy háromnál kevesebb pályázó van, vagy több pályázatot is ugyanaz a pályázó nyer el (felsőoktatás, kutatóintézetek, kormányzati szervek).
4. **Speciális kockázatok (méltányosság, túlkereslet)** tekintetében, megállapítottuk, hogy nincs összefüggés aközött, hogy milyen mértékben áll fenn a kockázat az egyes intézménycsoportokban és, hogy mennyire szabályozzák az ajándék elfogadás rendjét. Súlyos integritás-kockázatot jelent, hogy több intézménycsoport esetében úgy alkalmaznak méltányosságot, hogy nem korlátozzák az ajándék elfogadását az érintett külső partnerek és a döntéshozó tisztvise-

lők között (felsőoktatás, önkormányzatok, egészségügyi intézmények. Különösen súlyos integritás kockázatot jelent az ajándék-elfogadás szabályozatlansága, azokban az intézménycsoportokban, ahol a közszolgáltatással kapcsolatban jellemzően és hosszantartóan jellemző a túlkereslet (egészségügyi és szociális intézmények). Megítélésünk szerint ezek olyan problematikus területek, amelynek szabályozatlansága alááshatja közbizalmat. Mindez rendszer-szintű szabályozási feladatot jelenthet az intézmények irányítását, felügyeletét végző kormányzati/önkormányzati rendszer részére.

5. **Az ingatlanhasznosítás és önköltségszámítás** tekintetében trendszerű összefüggést találtunk: azaz a nagyobb volumenű ingatlanhasznosítók, inkább alkalmaznak önköltségszámítást. A fenti összefüggés azonban nem érvényes az önkormányzati rendszer, a kormányzati szervek, illetve az egész igazgatási szervek esetén. Az önköltség-számítás hiánya pedig nem csupán integritási kockázatot jelent, de annak megléte az ingatlanhasznosítás gazdaságossági megalapozásához is elengedhetetlen.
6. Az Integritás felmérés rámutat, hogy **az etikus vezetés egyes területei** jelentős hatással lehetnek egy szervezet kontrolljainak kiépítettségére, tekintet nélkül a kontrollok természetére (azaz kemény vagy lágy kontrollról van-e szó). Arra a következtetésre jutottunk, hogy az etikáról való párbeszéd területén (képzés, etikai szabályzat) tapasztalt intézményi teljesítmény jelentős hatással van a kontroll-kiépítettségére, azonban e területen a legszembetűnőbb az intézmények elmaradása is. Hasonlóan magas hatást jelenthet a bejelentők védelmének kialakítása és a példamutató vezetés.
7. Vizsgálatunk alapján ugyanakkor nem látható kapcsolat az integritási helyzet és a személyi állomány **fluktuációjának mértéke** között. Az etikus vezetés kapcsán a legtöbb feladatot a független államhatalmi szervek, a kormányzati és területi igazgatási szervek, illetve a rend-és honvédelem, valamint az igazságszolgáltatás intézményei végeztek el; míg a legnagyobb fejlődést az egyéb tevékenységgel foglalkozó szervezeteknek, a kulturális intézményeknek, valamint az óvodáknak és bölcsődéknek kell felmutatniuk.
8. Megfigyeltük, hogy a vezetés által alkalmazott eszköztár, valamint a kontrollok kiépítettsége kapcsolatban van a szervezeti sajátosságokkal (**szervezeti méret, szintek, egységek száma**). Jellemzően a nagyobb szervezetek járnak elől az etikus humánerőforrás-gazdálkodás területén. Ezen felül kijelenthetjük, hogy a lágy kontrollok kialakítása is elsősorban a nagyobb, komplexebb szervezetekre jellemző. Minél több szervezeti egységgel és vezetési szinttel rendelkezik egy adott szervezet, annál magasabb szintű kontrollkiépítettséget mértünk. Fenti megállapítás azért is jó hír, mivel a minél komplexebb egy szervezet, annál inkább szükséges a vezetők számára a megfelelő kontrollok kiépítettsége az átláthatóság, elszámoltathatóság tekintetében.

Reményeink szerint elemzésünk jól hasznosul nem csupán társadalmi és intézményi, de kormányzati szinten is, valamint hozzájárul az Állami Számvevőszék ellenőrzési, elemzési és kockázatelemzési módszertanának fejlődéséhez. Az Állami Számvevőszék 2017-ben újra felméri a közzsféra integritási kockázatait és az azokat mérséklő kontrollokat. Reméljük, hogy a bizonyítványok javulni fognak, a megfelelő integritási szintű intézmények száma nő, és arról számolhatunk be, hogy az etikus vezetés szélesebb körben nyert teret a közzsférában.





## Irodalomjegyzék

---

- **Bello**, Shukurat Moronke (2012): Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 11; June 2012
- **Domokos** László (2014): Vége a következmények nélküli ellenőrzések korának. In: Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat.2014/1 (p. 4-5.) <http://www.domokoslaszlo.com/hirek-domokos-laszlo/domokos-laszlo-cikke-a-szakma-cimu-folyoiratban>
- **Domokos** László – Várpalotai Viktor – Jakovác Katalin – Németh Erzsébet – Makkai Mária – Horváth Margit (2016a): Szempontok az állammenedzsment megújításához, Pénzügyi Szemle 2016/2 (p. 185-204.), Budapest
- **Domokos** László – Várpalotai Viktor – Jakovác Katalin – Németh Erzsébet – Makkai Mária – Horváth Margit (2016b): Az Állami Számvevőszék hozzájárulása az „állammenedzsment” megújításához, „A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék” c. tanulmány sorozat 11. szám, Állami Számvevőszék, Budapest
- EUROSAI Task Force on Audit & Ethics (é.n.): Supporting SAIs to enhance their ethical infrastructure, Part II: Managing Ethics in Practice – analysis. EUROSAI
- **Freeman**, R. Edward – Stewart, Lisa (2006): Developing Ethical Leadership. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, Charlottesville
- ([http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical\\_leadership.pdf](http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf))
- **Galambvári** Gabriella (2014): Kutatási összefoglaló – Vezetői etika és lelkiismeret témakörben. Jagall és Társai Tanácsadó Korlátolt Felelősségű Társaság
- **Hassan**, Shahidul – Yukl, Gary – Wright, E. Bradley (2014): Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems, Public Administration Review, Vol. 74, Iss. 3, pp. 333–343. The American Society for Public Administration.
- **Van Montfort**, Piet - de Haan Ina – Hogendoorn, Ruud – Vermeeren, Brenda (2010): Measuring effectiveness of integrity management: A Study comparing the effectiveness of value based and compliance based approaches of integrity in Dutch public sector organizations by measuring employee perceptions. EGPA conference, Panel: Ethics and Integrity of Government; September 7-10 2010, Toulouse, France.
- **Németh** Erzsébet – Martus Bettina – Szabó Zoltán Gyula (2016): Integritás felmérés: Közintézmények, 2016. Állami Számvevőszék, Budapest.
- **Pulay** Gyula (2014): A korrupció megelőzése a szervezeti integritás megerősítése által. Pénzügyi Szemle 2014/2 (p. 151-166.), Budapest.
- **Van Buren**, Jane A. (é.n.): Ethical Leadership Factsheet, The University of Vermont ([https://www.uvm.edu/sites/default/files/ethical\\_leadership\\_factsheet.pdf](https://www.uvm.edu/sites/default/files/ethical_leadership_factsheet.pdf))

## ● Mellékletek

### 1. sz. melléklet: TEÁOR azonosító számok intézménycsoportonként

TEÁOR azonosító szám	TEÁOR megnevezés
<b>Általános és középfokú oktatás</b>	
802100	Általános középfokú oktatás
802241	Nappali rendszerű szakiskolai nevelés, oktatás
852010	Alapfokú oktatás (alapfokú művészetoktatás kivételével)
852020	Alapfokú művészetoktatás
853100	Általános középfokú oktatás
853200	Szakmai középfokú oktatás
855900	Máshová nem sorolható egyéb oktatás
<b>Egészségügyi intézmények</b>	
861000	Fekvőbeteg-ellátás
862100	Általános járóbeteg-ellátás
862200	Szakorvosi járóbeteg-ellátás
862300	Fogorvosi járóbeteg-ellátás
869000	Egyéb humán-egészségügyi ellátás
<b>Egyéb - igazgatási tevékenység</b>	
8411	Általános közigazgatás
841106	Helyi nemzeti önkormányzatok igazgatási tevékenysége
841107	Köztestületek államháztartási igazgatási tevékenysége
841108	Országos nemzeti önkormányzatok igazgatási tevékenysége
841112	Pénzügyi, költségvetési igazgatás
841117	Kormányzati és önkormányzati intézmények ellátó, kiegészítő szolgálatai
841192	Önkormányzatok, valamint társulások elszámolásai (technikai szakágazat)
841193	Társadalombiztosítás pénzügyi alapjainak elszámolásai (technikai szakágazat)
841194	Elkülönített állami pénzalapok elszámolásai (technikai szakágazat)
841211	Oktatás igazgatása
841212	Egészségügy igazgatása
841214	Szabadidős, kulturális és közösségi szolgáltatás igazgatása
841215	Szociális és jóléti szolgáltatások igazgatása
841216	Környezet- és természetvédelem igazgatása
841218	Lakás-, kommunális szolgáltatások igazgatása
841311	Mezőgazdaság, erdőszet, halászat, vadászat igazgatása
841312	Energia, üzemanyag-ellátás igazgatása
841313	Bányászat, ásványi erőforrások, feldolgozóipar, építőipar igazgatása
841314	Szállítás, hírközlés igazgatása
841315	Kereskedelem, vendéglátás, szálláshely-szolgáltatás igazgatása
841316	Turizmus igazgatása
841317	Többcélú, fejlesztési projekt igazgatása
841318	Gazdasági, kereskedelmi, munkaügyi igazgatás

841319	Vízügyi igazgatás
843010	Nyugdíjbiztosítás szakigazgatása
843020	Egészségbiztosítás szakigazgatása
<b>Egyéb tevékenységek</b>	
14300	Ló, lóféle tenyésztése
16100	Fűrészárugyártás
360000	Víztermelés, -kezelés, -elosztás
370000	Szennyvíz gyűjtése, kezelése
381100	Nem veszélyes hulladék gyűjtése
382100	Nem veszélyes hulladék kezelése, ártalmatlanítása
382200	Veszélyes hulladék kezelése, ártalmatlanítása
390000	Szennyeződésmentesítés, egyéb hulladékkezelés
411000	Épületépítési projekt szervezése
422100	Folyadék szállítására szolgáló közmű építése
429100	Vízi létesítmény építése
429900	Egyéb m.n.s. építés
552000	Üdülési, egyéb átmeneti szálláshely-szolgáltatás
559000	Egyéb szálláshely-szolgáltatás
562900	Egyéb vendéglátás
581400	Folyóirat, időszaki kiadvány kiadása
581900	Egyéb kiadói tevékenység
619000	Egyéb távközlés
682000	Saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése
692000	Számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenység
711200	Mérnöki tevékenység, műszaki tanácsadás
799000	Egyéb foglalkozás
841102	Kormány, kormánybizottságok, miniszterelnöki hivatal tevékenysége
841113	Átfogó gazdasági, társadalmi tervezés, statisztikai szolgáltatás
841114	Alapkutatáshoz nyújtott kormányzati szolgáltatás
841115	Igazgatási intézmények ellátó, kiegészítő szolgálatai
841116	Önkormányzati, valamint többcélú kistérségi társulási intézmények ellátó, kiegészítő szolgálatai
841129	Egyéb kormányzati kiegészítő szolgáltatás
842111	Külügyi, külföldi diplomáciai, konzuli szolgáltatás
856000	Oktatást kiegészítő tevékenység
960300	Temetkezés, temetkezést kiegészítő szolgáltatás
<b>Felsőoktatás</b>	
854200	Felsőfokú oktatás
<b>Független államhatalmi szervezetek</b>	
841101	Államhatalmi szervezetek tevékenysége
841191	Fejezetek elszámolásai (technikai szakágazat)
<b>Helyi önkormányzat</b>	
841105	Helyi önkormányzatok, valamint többcélú kistérségi társulások igazgatási tevékenysége
<b>Igazságszolgáltatás</b>	

842310	Igazságügy szakigazgatása
842320	Bíróságok tevékenysége
842350	Igazságügyi szakértői tevékenység
<b>Kormányzati szervezetek</b>	
841103	Minisztériumok tevékenysége
<b>Kulturális intézmények</b>	
9101	Könyvtári, levéltári tevékenység
900100	Előadó-művészet
900200	Előadó-művészetet kiegészítő tevékenység
900300	Alkotóművészet
900400	Művészeti létesítmények működtetése
910100	Könyvtári, levéltári tevékenység
910110	Közművelődési intézmények tevékenység
910200	Múzeumi tevékenység
910300	Történelmi hely, építmény, egyéb látványosság működtetése
910400	Növény-, állatkert, természetvédelmi terület működtetése
923400	Máshová nem sorolható egyéb szórakozás
931100	Sportlétesítmény működtetése
931900	Egyéb sporttevékenység
932900	Máshova nem sorolható egyéb szórakoztatás szabadidős tevékenység
<b>Óvoda, bölcsőde</b>	
851010	Iskolai előkészítő oktatás (óvodai nevelés kivételével)
851020	Óvodai nevelés
889110	Bölcsődei ellátás
<b>Rend- és honvédelem</b>	
8422	Honvédelem
842210	Védelmi feladatok központi igazgatása és szabályozása
842220	Védelmi képességek fenntartása
842250	Haderő (hazai) tevékenysége
842260	Polgári védelmi tevékenység
842330	Ügyészségek tevékenysége
842340	Büntetés-végrehajtási tevékenység
842410	Közbiztonság, közrend szakigazgatása
842420	Rendőrségi tevékenység
842450	Polgári nemzetbiztonsági tevékenység
842460	Felderítő tevékenység
842470	Idegenrendészeti tevékenység
842480	Katasztrófa-elhárítási tevékenységek
842510	Tűzvédelem szakigazgatása
<b>Szociális ellátóintézmények</b>	
871000	Bentlakásos, nem kórházi ápolás
872000	Mentális-, szenvedélybeteg bentlakásos ellátása
873000	Idősek, fogyatékosok bentlakásos ellátása
879020	Gyermekek átmeneti otthonában elhelyezettek ellátása

879030	Családok átmeneti otthonában elhelyezettek ellátása
879040	Gyermekotthonban elhelyezettek ellátása
879050	Javítóintézetben elhelyezettek ellátása
879060	Egyéb bentlakásos ellátás
881000	Idősek, fogyatékosok szociális ellátása bentlakás nélkül
889120	Családi napközis ellátás
889130	Gyermekek egyéb napközbeni ellátása
889900	Máshová nem sorolható egyéb szociális ellátás bentlakás nélkül
<b>Területi igazgatási szervezetek</b>	
841104	Területi általános igazgatási szervezetek tevékenysége
<b>Tudományos kutatás, fejlesztés</b>	
7211	Biotechnológiai kutatás, fejlesztés
721100	Biotechnológiai kutatás, fejlesztés
721120	Génmegőrzés, fajtavédelem
721900	Egyéb természettudományi, műszaki kutatás, fejlesztés
722000	Társadalomtudományi, humán kutatás, fejlesztés
749000	Máshová nem sorolható egyéb szakmai, tudományos, műszaki tevékenység

\*A kormányzati funkciók, államháztartási szakfeladatok és szakágazatok osztályozási rendjéről szóló a 68/2013. (XII. 29.) NGM rendelet alapján.

## 2. sz. melléklet: válaszadók megoszlása

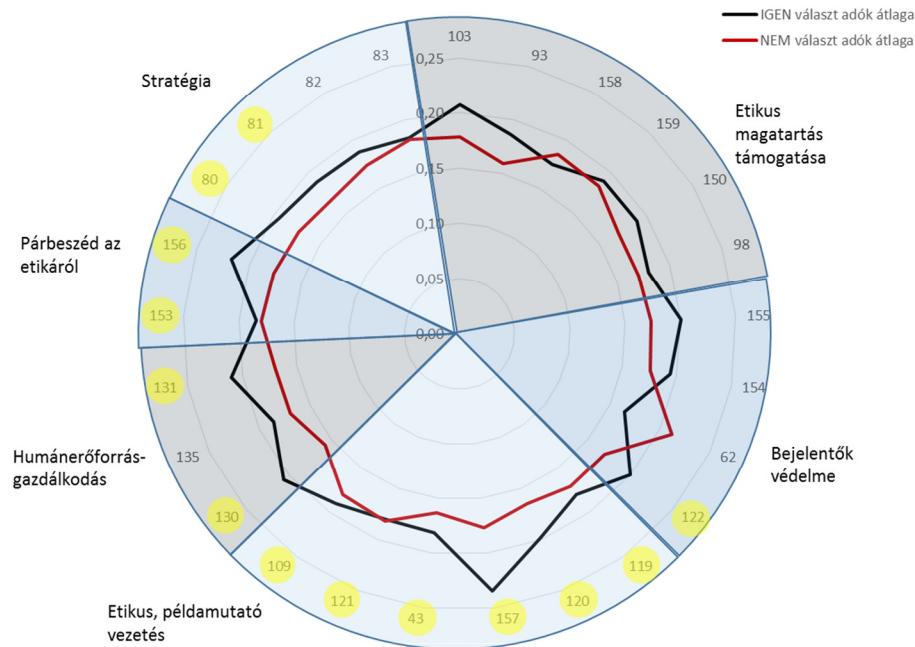
Időszak	2016				
	Alapsokaságban a szervezetek száma (db)	Válaszadók száma (db)	Intézménycsoportok megoszlása az alapsokaságon belül (%)	A válaszadók megoszlása (%)	Pénzügyi és vagyoni helyzet bemutatásánál figyelembe vett intézmények száma
Általános és középfokú oktatás	261	81	1,98	2,70	147
Egészségügyi intézmények	205	110	1,56	3,66	206
Egyéb - igazgatási tevékenység	2875	175	21,85	5,83	2701
Egyéb tevékenységek	320	72	2,43	2,40	285
Felsőoktatás	30	23	0,23	0,77	30
Független államhatalmi szervezetek	37	12	0,28	0,40	36
Helyi önkormányzat	4864	1376	36,97	45,84	4879
Igazságszolgáltatás	29	23	0,22	0,77	29
Kormányzati szervezetek	10	10	0,08	0,33	9
Kulturális és szabadidős intézmények	780	223	5,93	7,43	786
Óvoda, bölcsőde	2517	380	19,13	12,66	2514
Rend- és honvédelem	147	123	1,12	4,10	112
Szociális ellátóintézmények	1024	354	7,78	11,79	1038
Területi igazgatási szervezetek	20	20	0,15	0,67	21
Tudományos kutatás, fejlesztés	39	20	0,30	0,67	42
Összesen	13158	3002	100,00	100,00	12824
<b>Megjegyzés</b>	<b>A Kormányzati szervezetek és a Területi igazgatási szervezetek tekintetében a lefedettség teljes.</b>				

3. sz. melléklet: Az integritás-felmérés etikus vezetéssel kapcsolatos kérdései, illetve az egy kérdésekre IGEN és NEM választ adó szervezetek átlagos komplexitás és KMKT index értékei

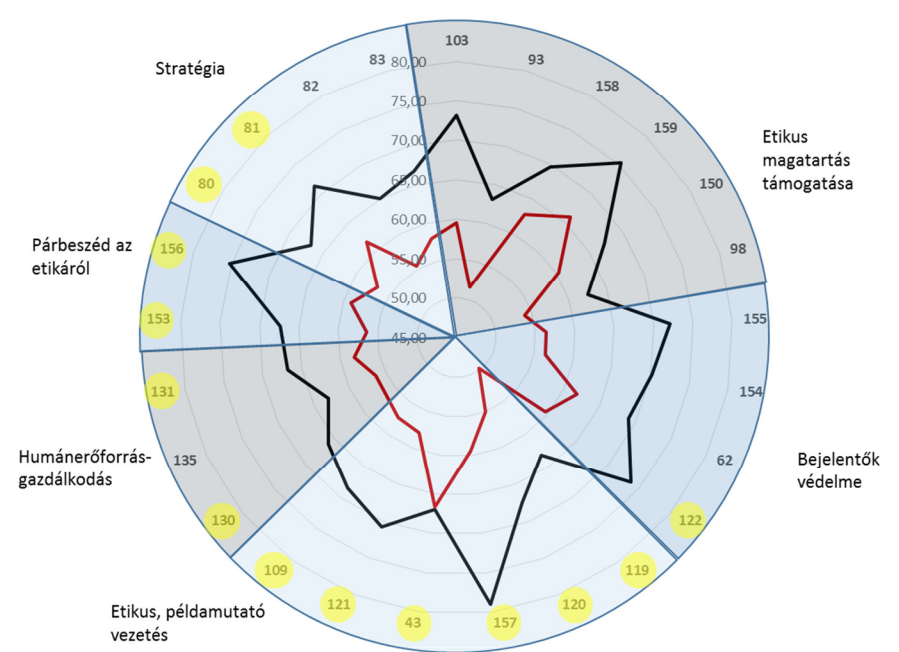
#	Kérdés	Terület	Kapcsolódó index	Lágy kontroll?	"IGEN" választ adók átlagos értékei		"NEM" választ adók átlagos értékei		Különbség a két csoport átlagos értékei között		
					komplexitás	KMKT	komplexitás	KMKT	komplexitás	KMKT	
103	A Szervezetben van-e külön szabályozás a külső szakértők alkalmazásának feltételeiről?	Etikus magatartás támogatása	KMKT	NEM	0,21	73,12	0,18	59,54	0,029	13,58	
93	Gyakorlat-e Szervezetüknel legalább három árajánlat bekérése a közbeszerzési értékhatárt el nem érő beszerzések esetében?	Etikus magatartás támogatása	KMKT	NEM	0,19	63,04	0,16	51,53	0,027	11,51	
158	Szervezetük alkalmazza-e valamilyen területen az ún. "négy szem elvét"?	Etikus magatartás támogatása	KMKT	NEM	0,17	69,70	0,19	62,83	-	0,011	6,87
159	Működik-e Szervezetüknel munkahelyi rotáció?	Etikus magatartás támogatása	KMKT	NEM	0,19	75,35	0,18	66,02	0,006	9,33	
150	Szervezetük belső ellenőrzése az elmúlt három évben vizsgálta-e rendszeres beszállítóival, szolgáltatóival kötött szerződések szabályosságát, célszerűségét?	Etikus magatartás támogatása	KMKT	NEM	0,19	67,23	0,17	60,34	0,020	6,89	
98	Szervezetük milyen időszakonként vizsgálja felül a rendszeres beszállítóval, szolgáltatóival kötött szerződést?	Etikus magatartás támogatása	KMKT	NEM	0,18	62,43	0,17	54,09	0,010	8,34	
155	Szervezetük működtet-e közérdekű bejelentéseket kezelő rendszert?	Bejelentők védelme	KMKT	NEM	0,20	72,05	0,17	56,40	0,027	15,64	
154	Szervezetük működtet-e külső panaszokat kezelő rendszert?	Bejelentők védelme	KMKT	NEM	0,19	70,20	0,18	56,48	0,018	13,71	
62	Ha Szervezetük nyújt közszolgáltatást, kialakította-e nyújtott közszolgáltatással összefüggően beérkező panaszok kezelésének rendjét?	Bejelentők védelme	KVNT	NEM	0,17	69,01	0,21	61,80	-	0,047	7,21
122	Szervezetüknek van-e belső szabályzata a Szervezeten belüli közérdekű bejelentők védelmére?	Bejelentők védelme	KMKT	IGEN	0,20	73,70	0,17	59,58	0,030	14,12	
119	Szervezetük milyen formában szabályozza az összeférhetlenség kérdéskörét?	Etikus, példamutató vezetés	KMKT	IGEN	0,18	63,31	0,17	49,82	0,010	13,49	
120	Szervezetük belső szabályozása kötelezővé teszi-e a munkatársaknak, hogy nyilatkozzanak gazdasági vagy - a Szervezet tevékenysége szempontjából releváns - egyéb érdekeltségeikről?	Etikus, példamutató vezetés	KMKT	IGEN	0,20	67,52	0,17	55,03	0,033	12,49	
157	Szervezetük végez-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	Etikus, példamutató vezetés	KMKT	IGEN	0,23	78,99	0,18	59,40	0,058	19,59	
43	Ha Szervezetük szokott méltányosságot alkalmazni, a hatósági mérlegelés szempontjai előre megismerhetők-e az ügyfelek számára?	Etikus, példamutató vezetés	KVNT	IGEN	0,18	66,91	0,16	66,60	0,018	0,31	
121	Szervezetükön belül szabályozva vannak-e a különféle ajándékok, meghívások, utaztatás elfogadásának feltételei?	Etikus, példamutató vezetés	KMKT	IGEN	0,18	70,78	0,18	57,90	-	0,002	12,88
109	Jelölik, ha a Szervezetnél léteznek az alábbi személyekkel való kapcsolattartásra vonatkozó szabályok? A) gazdasági szereplők (for profit szektor) B) politikusok (választott képviselők) C) más állami/önkormányzati szervek vezető tisztviselői	Etikus, példamutató vezetés	KMKT	IGEN	0,19	68,47	0,18	57,50	0,010	10,97	
130	Szervezetük működtet egyéni teljesítményértékelési rendszert?	HR	KMKT	IGEN	0,21	66,11	0,16	56,45	0,049	9,65	
135	Szervezetüknel ellenőrzik-e az állásra jelentkezők által benyújtott pályázati dokumentumok (önéletrajzok, diplomák, referenciák stb.) hitelességét a felvételi eljárás során?	HR	KMKT	NEM	0,19	62,88	0,17	56,28	0,017	6,60	
131	A teljesítményértékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmének alakulását?	HR	KMKT	IGEN	0,21	66,76	0,17	58,24	0,040	8,52	
153	Szervezetüknek van-e etikai szabályzata?	Párbeszéd az etikáról	KMKT	IGEN	0,18	67,43	0,18	56,37	0,004	11,06	
156	Volt-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzés a Szervezet munkatársai körében?	Párbeszéd az etikáról	KMKT	IGEN	0,22	75,28	0,18	59,11	0,041	16,17	
80	Szervezetüknek van-e nyilvánosan közzétett stratégiája?	Stratégia	KMKT	IGEN	0,19	66,79	0,17	56,88	0,022	9,91	
81	Ha Szervezetüknek van nyilvánosan közzétett stratégiája, szerepel-e benne a következők közül valamelyik: szervezeti kultúra javítása, integritás erősítése, korrupció elleni fellépés témaköre?	Stratégia	KMKT	IGEN	0,19	71,29	0,17	61,65	0,020	9,64	
82	Szervezetük közép- és hosszú távú stratégiai terveit rendszeresen lebontják-e rövidebb távú, konkrét programokra és/vagy munkatervre és/vagy feladatokra?	Stratégia	KMKT	NEM	0,19	65,10	0,17	55,42	0,014	9,68	
83	A közép- és hosszú távú tervek végrehajtását rendszeresen mérik-e/értékelik-e a Szervezetüknel nyilvánosan megismerhető mutatókkal (indikátorokkal)?	Stratégia	KVNT	NEM	0,18	66,81	0,18	57,96	0,001	8,86	

4. sz. melléklet: Az integritás-felmérés etikus vezetéssel kapcsolatos kérdései, illetve az egy kérdésekre IGEN és NEM választ adó szervezetek átlagos komplexitás és KMKT index értékei között különbségek ábrázolása\*

### Komplexitás (KI)



### Kontroll-kiépítettség (KMKT)



\*Sárga háttérrel jelöltük a lágyszektorhoz kapcsolódó kérdéseket.



5. sz. melléklet: Az integritás-felmérés etikus vezetéssel kapcsolatos kérdéseinek kapcsolata, és magyarázóereje a komplexitás és KMKT index értékeivel

#	Kérdés	Terület	Lágy kontroll?	komplexitás			kontroll-kiépítettség		
				p-érték	H	H-negyzet	p-érték	H	H-negyzet
103	A Szervezetben van-e külön szabályozás a külső szakértők alkalmazásának feltételeiről?	Etikus magatartás támogatása	NEM	0,023	0,041	0,002	0	0,341	0,116
93	Gyakorlat-e Szervezetüknél legalább három árajánlat bekérése a közbeszerzési értékhatárt el nem érő beszerzések esetében?	Etikus magatartás támogatása	NEM	0,022	0,042	0,002	0	0,31	0,096
158	Szervezetük alkalmazza-e valamilyen területen az ún. "négy szem elvét"?	Etikus magatartás támogatása	NEM	0	0,093	0,009	0	0,394	0,155
159	Működik-e Szervezetüknek munkahelyi rotáció?	Etikus magatartás támogatása	NEM	0,843	0	0	0	0,215	0,046
150	Szervezetük belső ellenőrzése az elmúlt három évben vizsgálta-e rendszeres beszállítóival, szolgáltatóival kötött szerződések szabályosságát, célszerűségét?	Etikus magatartás támogatása	NEM	0,007	0,051	0,003	0	0,299	0,089
98	Szervezetük milyen időszakonként vizsgálja felül a rendszeres beszállítóval, szolgáltatóval kötött szerződést?	Etikus magatartás támogatása	NEM	0,301	0	0	0	0,214	0,046
155	Szervezetük működtet-e közérdekű bejelentéseket kezelő rendszert?	Bejelentők védelme	NEM	0,004	0,053	0,003	0	0,543	0,295
154	Szervezetük működtet-e külső panaszokat kezelő rendszert?	Bejelentők védelme	NEM	0,045	0,037	0,001	0	0,49	0,24
62	Ha Szervezetük nyújt közszolgáltatást, kialakította-e nyújtott közszolgáltatással összefüggően beérkező panaszok kezelésének rendjét?	Bejelentők védelme	NEM	0,584	0	0	0	0,262	0,068
122	Szervezetüknek van-e belső szabályzata a Szervezeten belüli közérdekű bejelentők védelmére?	Bejelentők védelme	IGEN	0,004	0,053	0,003	0	0,5	0,25
119	Szervezetük milyen formában szabályozza az összeférhetetlenség kérdéskörét?	Etikus, példamutató vezetés	IGEN	0,135	0	0	0	0,361	0,13
120	Szervezetük belső szabályozása kötelezővé teszi-e a munkatársaknak, hogy nyilatkozzanak gazdasági vagy - a Szervezet tevékenysége szempontjából releváns - egyéb érdekeltségeikről?	Etikus, példamutató vezetés	IGEN	0	0,07	0,005	0	0,467	0,218
157	Szervezetük végez-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	Etikus, példamutató vezetés	IGEN	0	0,073	0,005	0	0,433	0,188
43	Ha Szervezetük szokott méltányosságot alkalmazni, a hatósági mérlegelés szempontjai előre megismerhetők-e az ügyfelek számára?	Etikus, példamutató vezetés	IGEN	0,904	0	0	0,87	0	0
121	Szervezetükön belül szabályozva vannak-e a különféle ajándékok, meghívások, utaztatás elfogadásának feltételei?	Etikus, példamutató vezetés	IGEN	0,857	0	0	0	0,424	0,18
109	Jelöljék, ha a Szervezetnél létezik az alábbi személyekkel való kapcsolattartásra vonatkozó szabályok? A) gazdasági szereplők (for profit szektor) B) politikusok (választott képviselők) C) más állami/önkormányzati szervek vezető tisztviselői	Etikus, példamutató vezetés	IGEN	0,069	0	0	0	0,39	0,152
130	Szervezetük működtet egyéni teljesítményértékelési rendszert?	HR	IGEN	0	0,105	0,011	0	0,361	0,131
135	Szervezetüknek ellenőrzik-e az állásra jelentkezők által benyújtott pályázati dokumentumok (önéletrajzok, diplomák, referenciák stb.) hitelességét a felvételi eljárás során?	HR	NEM	0,089	0	0	0	0,211	0,045
131	A teljesítményértékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmének alakulását?	HR	IGEN	0	0,088	0,008	0	0,306	0,094
153	Szervezetüknek van-e etikai szabályzata?	Párbeszéd az etikáról	IGEN	0,608	0	0	0	0,411	0,169
156	Volt-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzés a Szervezet munkatársai körében?	Párbeszéd az etikáról	IGEN	0,001	0,059	0,003	0	0,413	0,171
80	Szervezetüknek van-e nyilvánosan közzétett stratégiája?	Stratégia	IGEN	0,011	0,046	0,002	0	0,369	0,136
81	Ha Szervezetüknek van nyilvánosan közzétett stratégiája, szerepel-e benne a következők közül valamelyik: szervezeti kultúra javítása, integritás erősítése, korrupció elleni fellépés témaköre?	Stratégia	IGEN	0,204	0	0	0	0,399	0,159
82	Szervezetük közép- és hosszú távú stratégiai terveit rendszeresen lebontják-e rövidebb távú, konkrét programokra és/vagy munkatervekre és/vagy feladatokra?	Stratégia	NEM	0,116	0	0	0	0,352	0,125
83	A közép- és hosszú távú tervek végrehajtását rendszeresen mérik-e/értékelik-e a Szervezetükön nyilvánosan megismerhető mutatókkal (indikátorokkal)?	Stratégia	NEM	0,874	0	0	0	0,321	0,103

6. sz. melléklet: Segédlet az intézménycsoportos értékelőlapok értelmezéséhez

Itt található az intézménycsoport megnevezése, a besorolás alapját jelentő TEÁOR kódok, a kitöltésre vonatkozó adatok

Index értékek a 2016. évi felmérés alapján

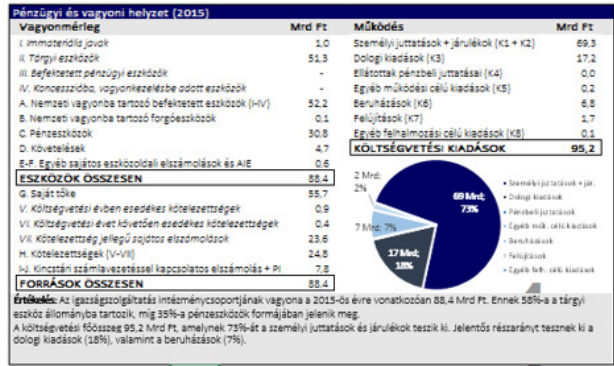
Az intézménycsoportra és a válaszadókra vonatkozó általános adatok. Külön bekezdés összegzi az intézménycsoport eredményeit.

**Az intézménycsoportok értékelő lapja:** minden intézménycsoportról 1-1 értékelő lap készült. A felmérésen alapuló adatok, statisztikák, ábrák pontos értékei megtalálhatóak az értékelő lapot követő adatlapon, hivatkozva a 2016. évi integritás felmérés vonatkozó kérdésére.

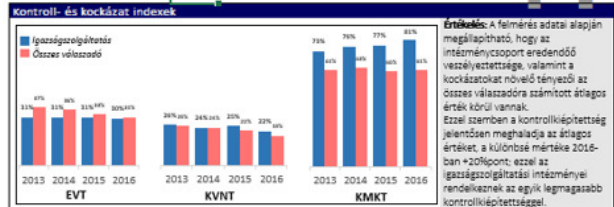
<b>Alapadatok</b> Intézményi kör: igazgatószolgálatás TEÁOR: 842310; 842320; 842350 Intézmények száma: 29 db Kitöltő intézmények: 23 db Lefedtség: 79% ÁSZ ellenőrzöttség: 96%	<b>Indexek</b> EVT 30% KVNT 22% KMKT 81%	<b>Általános bemutatás és összegzés</b> Intézményi kör általános bemutatása: A felmérés időpontjában az igazgatószolgálatás intézménycsoport összesen 29 db intézmény tartozott, amelyből 23 db vett részt a 2016. évi integritás felmérésben; a lefedettség 79%. Ide tartoznak jellemzően a törvényeszek és felőtlábak, valamint a Kúria is. A minta, valamint a felmérésben való részvétel bemutatása: A 23 db intézmény közül 20 db 500 fő alatti állományt foglalkoztat, 3 db létszáma pedig 500 és 1000 fő közötti. Az ÁSZ-ellenőrzöttség 96%-os. Értékelés: Az igazgatószolgálatás kontrollképessége kiválóan mondható, kontrollhiányi kockázata nem áll fenn. Integritási kockázatok elsősorban a hatóság jogalkalmazásában, illetve ezzel összefüggésben alkalmazott méltányosság kapcsán merülhet fel. Az etikus vezetés terén az intézménycsoport jó eredményeket tud felmutatni.
--	---	--



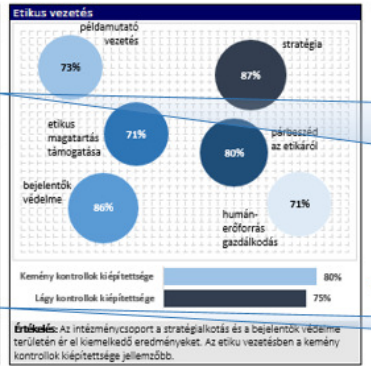
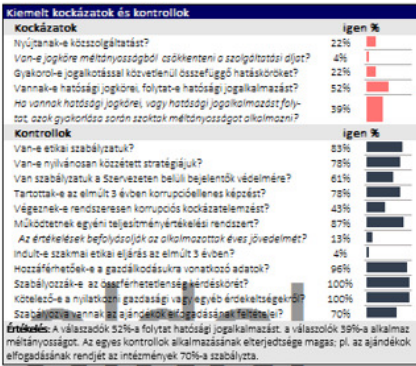
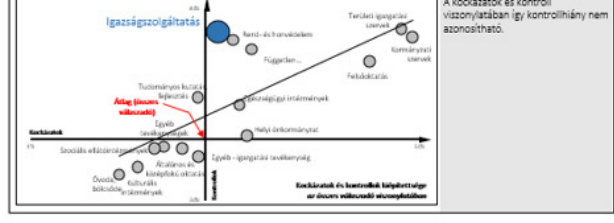
Az intézménycsoport teljes sokaságára számított pénzügyi adatok a 2015. évi beszámoló alapján (forrás: MÁK)  
Az ábra a kiadások összetételét illusztrálja



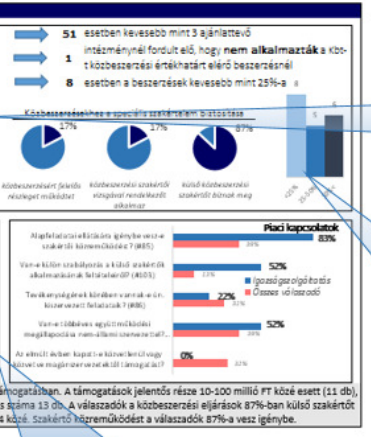
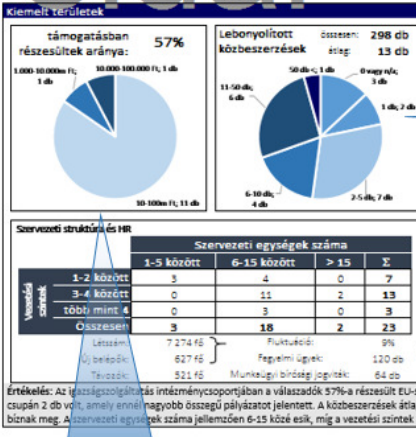
Az intézménycsoport EVT, KVNT és KMKT index értékei 2013-2016 között.



Az egyes intézménycsoportok a kockázatok és kontroll viszonylatában, kiemelve az érintett intézménycsoportot.



Etikus vezetés területein elért eredmények  
Jogállásból fakadó feladatellátás értékelése (csak közfeladatot ellátó szervezetek esetén a hatóság jogalkalmazás és jogalkotás nem kerül értékelésre)  
Etikus vezetés lágy és kemény kontrolljai  
Kiemelt kontrollok értékelése  
Kiemelt kockázatokat növelő tények értékelése



Intézmények EU támogatások összesített összege szerint (2. sz. kérdés)

Szervezeti egységek, valamint a vezetési szintek száma

## **Függelék - Összefoglaló az egyes intézménycsoportokról a kapcsolódó adattáblákkal**

---

**Általános és középfokú oktatás**

Alapadatok	
Intézményi kör:	Általános és középfokú oktatás
TEÁOR:	8021, 8022, 8531, 8532, 8559
Intézmények száma:	261 db
Kitöltő intézmények:	81 db
Lefedettség	31%
ÁSZ ellenőrzöttség	6%

Indexek	
EVT	19%
KVNT	20%
KMKT	60%

**Általános bemutatás és összegzés**

**Intézményi kör általános bemutatása:** Az intézménycsoportba a felmérés időpontjában 261 intézmény tartozott. A szektor, illetve az intézmények számára jelentős hatással voltak a jogszabályi változások, amely során létrejöttek a tankerületek, illetve megalakult a Klebersberg Intézményfenntartó Központ. E változásokat a 2016. decemberben megjelent "Integritás felmérés - Közintézmények 2016" c. kutatási jelentés részletesen bemutatja.

**A minta, valamint a felmérésben való részvétel bemutatása:** 281 intézmény töltött ki és küldött vissza kiértékelhető kérdőívet az ÁSZ részére. A válaszadó iskolák több mint 80%-a kevesebb, mint 500 főt foglalkoztat. 13 intézmény több mint 500 fővel, további 3 intézmény pedig több mint 1000 fővel látja el feladatait. A válaszadók a teljes sokaság 31%-át teszik ki.

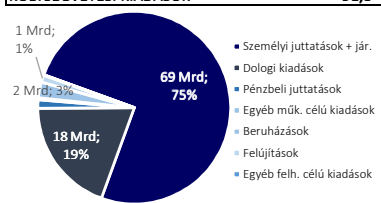
**Értékelés:** Alacsony EVT és KVNT index jellemzi ezen intézménycsoportot, amihez az átlagnál alacsonyabb kontrollkiépítettség párosul. Viszonylag alacsony vagyon és költségvetés jellemzi az intézményeket, az integritási kockázatok alacsonyak, amelyek elsősorban a méltányosság alkalmazásában merülhetnek fel. Az ajándékozás rendjét csak a válaszadó intézmények 20%-ában szabályozták.



**Pénzügyi és vagyoni helyzet (2015)**

Vagyonmégleg	Mrd Ft	Működés	Mrd Ft
I. Immateriális javak	0,4	Személyi juttatások + járulékok (K1 + K2)	68,9
II. Tárgyi eszközök	144,0	Dologi kiadások (K3)	17,8
III. Befektetett pénzügyi eszközök	-	Ellátottak pénzbeli juttatásai (K4)	1,3
IV. Koncesszióba, vagyonkezelésbe adott eszközök	-	Egyéb működési célú kiadások (K5)	0,3
A. Nemzeti vagyonba tartozó befektetett eszközök (I-IV)	144,5	Beruházások (K6)	2,4
B. Nemzeti vagyonba tartozó forgóeszközök	1,0	Felújítások (K7)	1,1
C. Pénzeszközök	18,0	Egyéb felhalmozási célú kiadások (K8)	0,1
D. Követelések	1,0		
E-F. Egyéb sajátos eszközoldali elszámolások és AIE	0,5		
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>164,9</b>		
G. Saját tőke	148,4		
V. Költségvetési évben esedékes kötelezettségek	2,2		
VI. Költségvetési évet követően esedékes kötelezettségek	1,0		
VII. Kötelezettség jellegű sajátos elszámolások	0,1		
H. Kötelezettségek (V-VII)	3,3		
I-J. Kincstári számlavezetéssel kapcsolatos elszámolás + PIE	13,2		
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>164,9</b>		

**KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK 91,8**



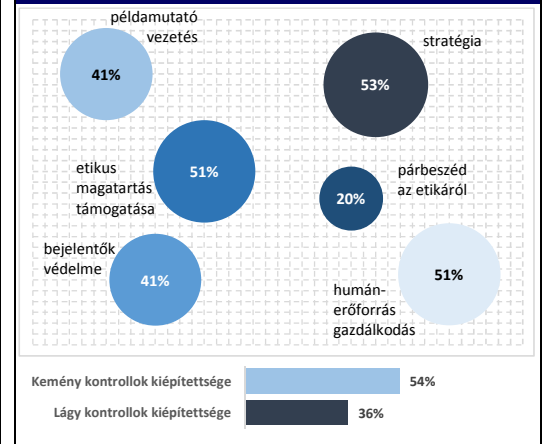
**Értékelés:** Az általános és középfokú oktatás intézményei 164,9 Mrd Ft vagyonnal rendelkeznek. Jelentős a tárgyi eszköz állomány. A költségvetési főösszegük 91,8 Mrd Ft, amelynek túlnyomó részét (75%) a személyi juttatások és járulékok teszik ki, de jelentősek a dologi kiadások is (19%). A beruházások és felújítások volume elenyésző.

**Kiemelt kockázatok és kontrollok**

Kockázatok	Igen %
Nyújtanak-e közszolgáltatást?	80%
Előfordul-e, hogy a szolgáltatás iránti kereslet tipikusan tartósan és lényegesen meghaladja a rendelkezésre álló kínálatot?	6%
Van olyan szolgáltatásuk, amely díjköteles?	53%
A szolgáltatási díjat Szervezetük állapítja-e meg?	38%
Van-e jogköre méltányosságból csökkenteni a szolgáltatási díjat?	31%
Ellátottak pénzbeli juttatásai (K4)	Igen %
Van-e etikai szabályzatuk?	33%
Van-e nyilvánosan közzétett stratégiájuk?	41%
Van szabályzatuk a Szervezetben belüli bejelentők védelmére?	19%
Tartottak-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzést?	6%
Végeznek-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	6%
Működtenek egyéni eljárás eljárási rendszert?	43%
Az értékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmét?	19%
Indult-e szakmai etikai eljárás az elmúlt 3 évben?	0%
Hozzáférhetőek-e a gazdálkodásukra vonatkozó adatok?	80%
Szabályozzák-e az összeférhetlenség kérdéskörét?	89%
Kötelező-e a nyilatkozni gazdasági vagy egyéb érdekeltségekről?	36%
Szabályozva vannak az ajándékok elfogadásának feltételei?	20%

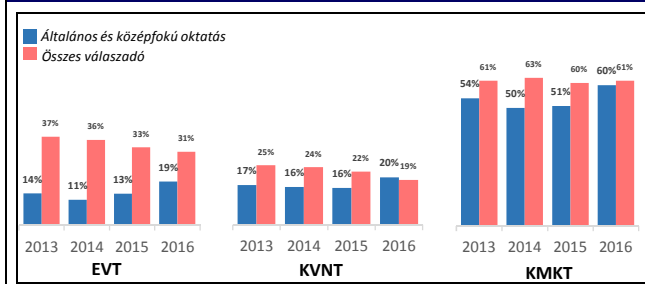
**Értékelés:** Az intézmények jellemzően közfeladatot látnak el. Méltányosság alkalmazásra vonatkozó jogkörről az intézmények 31%-a számolt be. A gazdálkodási adatok hozzáférhetősége és az összeférhetlenség szabályozása többnyire megvalósul az intézményekben.

**Étikus vezetés**

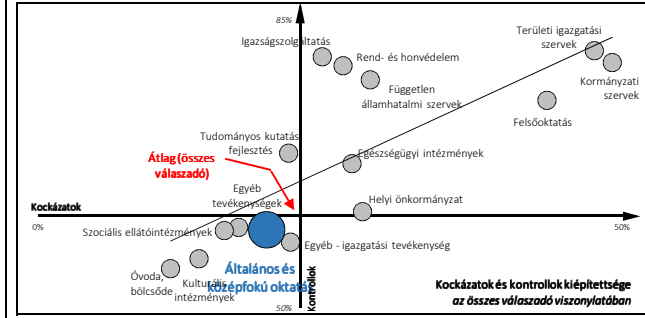


**Értékelés:** A legfejlettebb terület a stratégia-alkotás, de jelentős az elmaradás az etika mindennapi párbeszédében való meghonosításában, illetve a bejelentők védelmében és a példamutató vezetésben.

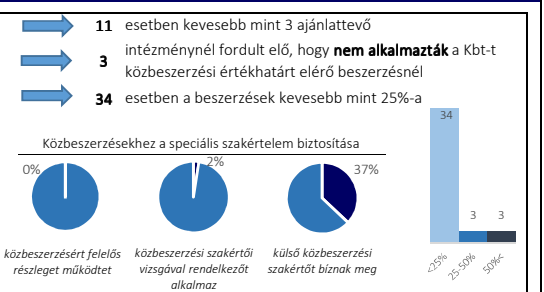
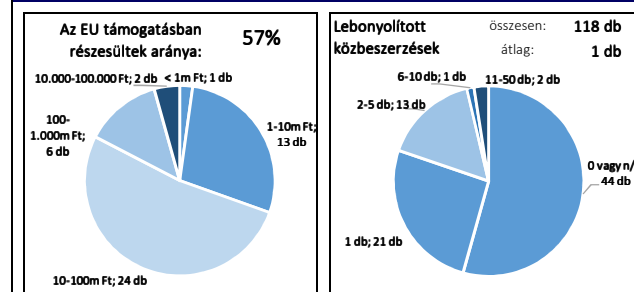
**Kontroll- és kockázat indexek**



**Értékelés:** Az általános és középfokú oktatás EVT index értékei a teljes vizsgált időszakban az átlagos érték alatt voltak; azonban a különbség csökkent, ami a teljes közszféra eredendő veszélyzettségének csökkenése, illetve az intézménycsoport eredendő veszélyzettségének 5% pontos növekedésének köszönhető. A KVNT index 2016-ban először meghaladta az összes válaszadóra számított átlagos értéket. A fentiekkel párhuzamosan a kontrollkiépítettség javult, csaknem eléri az összes válaszadóra számított átlagos értéket. A kockázatok és kontrollok viszonylatában elmondható, hogy a kockázatok és a kontrollok szintje is átlag alatt; a kontrollhiány kockázata alacsony, mivel a kockázatok szintje nagyobb mértékben alumulja az átlagos értéket, mint amennyire a kontroll-kiépítettség elmarad a közszféra átlagos értékétől.



**Kiemelt területek**

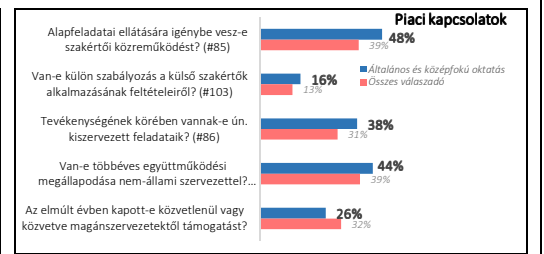


**Szervezeti struktúra és HR**

Vezetési szintek	Szervezeti egységek száma				Σ
	1-2 között	3-4 között	5-15 között	> 15	
1-2 között	33	8	1		42
3-4 között	18	20	0		38
több mint 4	0	1	0		1
<b>Összesen</b>	<b>51</b>	<b>29</b>	<b>1</b>		<b>81</b>

Létszám: 19 786 fő (Fluktuáció: 15%)  
Új belépők: 3 037 fő (Fegyelmi ügyek: 13 db)  
Távozók: 1 097 fő (Munkaügyi bíróság jogviták: 45 db)

**Értékelés:** A válaszadók 57%-a részesült EU-támogatásban. Az intézmények közbeszerzési aktivitása alacsony, csak 118 eljárásban vettek részt az elmúlt 3 évben. Ennek ismeretében nem meglepő, hogy nem rendelkeznek a szervezeten belül közbeszerzési ismeretekkel, e tudást külső szakértő megbízásával biztosítják. A piaci kapcsolatok a válaszadók átlagánál magasabbak. Jellemzően 1-5 szervezeti egységgel működnek, a fegyelmi ügyek és a munkaügyi bíróság jogviták száma alacsony. A fluktuáció 15%.



**Egészségügyi intézmények**

Alapadatok	
<b>Intézményi kör:</b>	<b>Egészségügyi intézmények</b>
<b>TEÁOR:</b>	8610; 8621; 8622; 8623; 8690
<b>Intézmények száma:</b>	205 db
<b>Kitöltő intézmények:</b>	110 db
<b>Lefedettség</b>	54%
<b>ÁSZ ellenőrzöttség</b>	43%

Indexek	
<b>EVT</b>	<b>20%</b>
<b>KVNT</b>	<b>30%</b>
<b>KMKT</b>	<b>68%</b>

**Általános bemutatás és összegzés**

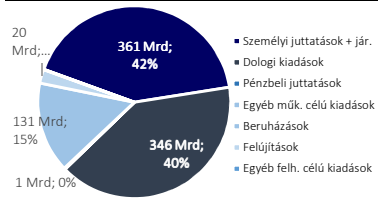
**Intézményi kör általános bemutatása:** Az egészségügyi intézmények intézménycsoportjába a felmérés időpontjába 205 intézmény tartozott, amelynek 54%-a (110 db) vett részt a 2016. évi felmérésben. **A minta, valamint a felmérésben való részvétel bemutatása:** A válaszadó intézmények 62%-a kevesebb, mint 500 fővel működik, míg 21-21 intézmény létszáma haladja meg az 500 főt, illetve az 1000 főt. Az ÁSZ-ellenőrzöttség az intézménycsoportban 43%-os.

**Értékelés:** Az alkalmazott módszertan alapján nem soroltuk azon intézménycsoportok közé, ahol fennáll a kontrollhiány kockázata, de megítélésünk szerint jelentős figyelmet kell fordítani az integritási kockázatok kezelésére. Az integritási kockázatok jelentősen növelik az intenzív speciális piaci kapcsolatokat (magánadományok, kiszervezett feladatok), valamint az EU támogatások és a közbeszerzések nagy volumenűe. A közfeladat-ellátás kapcsán jelentős kockázatot azonosítottunk a túlkereslet (pl. várólisták, ágyak), illetve a méltányosság alkalmazása kapcsán. Ennek ellenére, a kapcsolódó kontrollok kiépítésében még jelentős fejlődési lehetőség rejlik (ajándékozás, korrupcióellenes képzés, korrupciós kockázatelemzés) Az etikus vezetés kapcsán a bejelentők védelmének területén mutatja az intézménycsoport a legtöbb előrehaladást.



**Pénzügyi és vagyoni helyzet (2015)**

Vagyonmégleg	Mrd Ft	Működés	Mrd Ft
<b>I. Immateriális javak</b>	4,3	Személyi juttatások + járulékok (K1 + K2)	361,0
<b>II. Tárgyi eszközök</b>	623,6	Dologi kiadások (K3)	346,4
<b>III. Befektetett pénzügyi eszközök</b>	-	Ellátottak pénzügyi juttatásai (K4)	0,5
<b>IV. Koncesszióba, vagyonkezelésbe adott eszközök</b>	-	Egyéb működési célú kiadások (K5)	1,6
<b>A. Nemzeti vagyona tartozó befektetett eszközök (I-IV)</b>	627,9	Beruházások (K6)	130,7
<b>B. Nemzeti vagyona tartozó forgóeszközök</b>	12,0	Felújítások (K7)	20,1
<b>C. Pénzeszközök</b>	20,3	Egyéb felhalmozási célú kiadások (K8)	0,4
<b>D. Követelések</b>	55,8	<b>KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK</b>	<b>860,8</b>
<b>E-F. Egyéb sajátos eszközoldali elszámolás és AIE</b>	44,5		
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>760,5</b>		
<b>G. Saját tőke</b>	513,0		
<b>V. Költsegtetési évből esedékes kötelezettségek</b>	61,5		
<b>VI. Költségvetési évet követően esedékes kötelezettségek</b>	28,0		
<b>VII. Kötelezettség jellegű sajátos elszámolások</b>	1,4		
<b>H. Kötelezettségek (V-VII)</b>	90,9		
<b>I-I. Kincstári számlavezetéssel kapcsolatos elszámolás + PIE</b>	156,6		
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>760,5</b>		



**Értékelés:** Az egészségügyi intézmények jelentős, 760,5 Mrd Ft értékű vagyonnal gazdálkodnak, aminek túlnyomó része (83%) tárgyi eszköz. Számottevő a követelések állománya (55,8 Mrd Ft). A források között fel kell hívni a figyelmet a mérlegfőösszeg 12%-át kitevő kötelezettségállománynak.

Az egészségügyi intézmények jelentős, 860,8 Mrd Ft-os összesített költségvetése alapvetően 3 kiadási csoportra épül: személyi juttatások és járulékok (361 Mrd Ft, 42%), dologi kiadások (346,5 Mrd Ft, 40%), beruházások (130,7 Mrd Ft, 15%).

**Kiemelt kockázatok és kontrollok**

Kockázatok	Igen %
Nyújtanak-e közszolgáltatást?	93%
<i>Előfordul-e, hogy a szolgáltatás iránti kereslet tipikusan tartósan és lényegesen meghaladja a rendelkezésre álló kínálatot?</i>	55%
<i>Van olyan szolgáltatásuk, amely díjköteles?</i>	85%
<i>A szolgáltatási díjat Szervezetük állapítja-e meg?</i>	61%
<i>Van-e jogköre méltányosságból csökkenteni a szolgáltatási díjat?</i>	45%
Ellátottak	Igen %
Van-e etikai szabályzatuk?	55%
Van-e nyilvánosan közzétett stratégiájuk?	41%
Van szabályzatuk a Szervezetben belüli bejelentők védelmére?	37%
Tartottak-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzést?	6%
Végeznek-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	8%
Működtetnek egyéni teljesítményértékelési rendszert?	45%
<i>Az értékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmét?</i>	9%
Indult-e szakmai etikai eljárás az elmúlt 3 évben?	15%
Hozzáférhető-e a gazdálkodásukra vonatkozó adatok?	93%
Szabályozzák-e az összeférhetlenség kérdéskörét?	87%
Kötelező-e a nyilatkozni gazdasági vagy egyéb érdekeltségekről?	46%
Szabályozva vannak az ajándékok elfogadásának feltételei?	20%

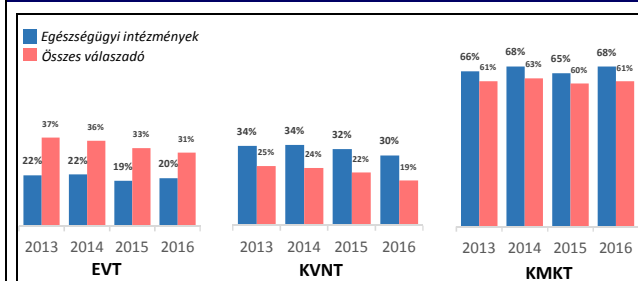
**Értékelés:** A közfeladatok ellátása kapcsán jelentősek a kockázatok (pl. túlkereslet, méltányosság alkalmazása), míg a kapcsolódó kontrollok kiépítettsége alacsony (pl. ajándékozás). A gazdálkodásra vonatkozó adatok túlnyomórészt hozzáférhetőek.

**Etikus vezetés**



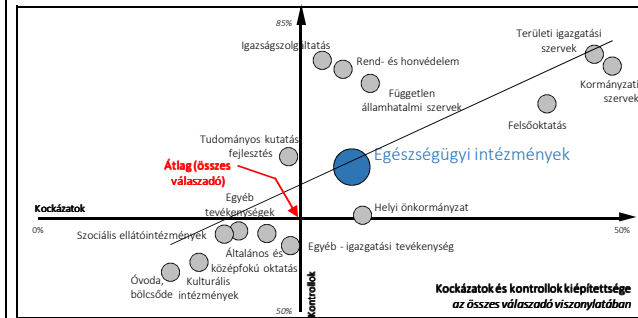
**Értékelés:** Az egészségügyi intézményekben a bejelentők védelme a legelterjedtebb etikus vezetési eszköz az etikus magatartás támogatása mellett. A kemény kontrollok dominanciája megkérdőjelezhető.

**Kontroll- és kockázat indexek**

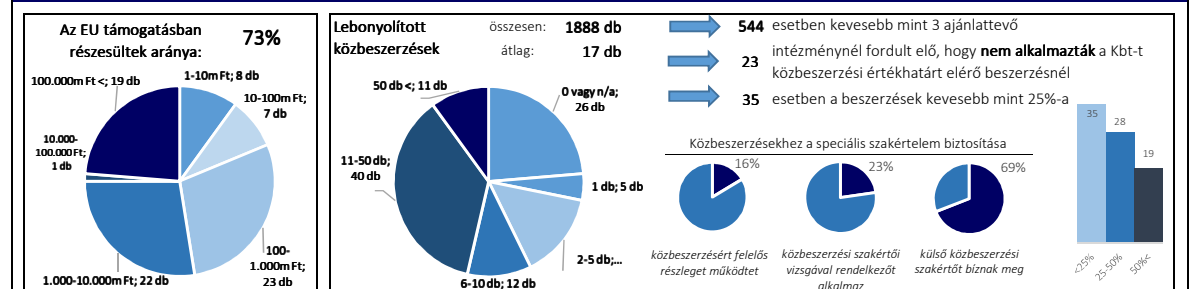


**Értékelés:** Az egészségügyi intézmények EVT index értékei a teljes vizsgált időszakban stabilan az átlagos érték alatt voltak; azonban a különbség csökkent, ami a teljes közszféra eredendő veszélyeztettsége csökkenésének köszönhető. Az intézménycsoport integritási kockázatot növelő tényezői az összes válaszadóra számított átlagos értéket jelentős mértékben haladja meg: 2016-ban az intézménycsoportban mért KVNT index az átlagos érték másfélszerese.

A kontroll-kiépítettség meghaladja az átlagos értéket, viszonylag stabil szintet mutat 2013 és 2016 között. A kockázatok és kontrollok viszonylatában elmondható, hogy az intézménycsoport mind kockázat-index, mind pedig a kontroll-kiépítettség kapcsán átlag feletti értéket ért el; azonban a kontrollok nagyobb mértékben haladják meg az összes válasz alapján számított átlagos értéket: a kontrollhiány kockázata nem áll fenn.

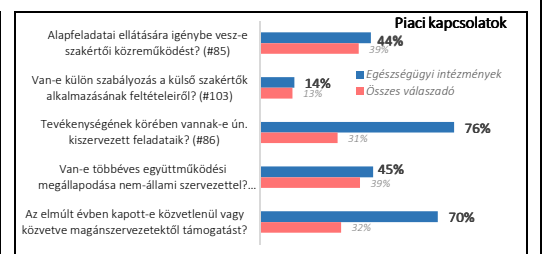


**Kiemelt területek**



Vezetési szintek	Szervezeti egységek száma			
	1-2 között	3-4 között	több mint 4	Összesen
1-2 között	21	6	14	41
3-4 között	6	4	54	64
több mint 4	0	0	5	5
<b>Összesen</b>	<b>27</b>	<b>10</b>	<b>73</b>	<b>110</b>

Létszám: 69 546 fő | Fluktuáció: 13%  
Új belépők: 9 002 fő | Fegyelmi ügyek: 69 db  
Távozók: 9 340 fő | Munkaügyi bírósági jogviták: 170 db



**Értékelés:** A válaszadó egészségügyi intézmények 73%-a részesült EU támogatásban; egyes intézmények különösen magas összegekhez juthattak (41 intézmény kapott 1 Mrd Ft felett). Összesen 1888 közbeszerzés lett megjelölve, ami intézményenként 17 eljárást jelent; az ehhez szükséges szakértelmet nagyrészt külső szakértők megbízásával biztosítják. Jelentős a magánadományok és a kiszervezett feladatok szintje. Több mint 15 egységgel a válaszadók 66%-a rendelkezik. A fluktuáció 13%.

**Egyéb - igazgatási tevékenység**

Alapadatok	
<b>Intézményi kör:</b>	<b>Egyéb - igazgatási tevékenység</b>
<b>TEÁOR:</b>	lásd 1. sz. melléklet
<b>Intézmények száma:</b>	2875 db
<b>Kitöltő intézmények:</b>	175 db
<b>Lefedettség</b>	6%
<b>ÁSZ ellenőrzöttség</b>	27%

Indexek	
<b>EVT</b>	<b>23%</b>
<b>KVNT</b>	<b>21%</b>
<b>KMKT</b>	<b>59%</b>

**Általános bemutatás és összegzés**

**Intézményi kör általános bemutatása:** Az intézmények száma ezen intézménycsoportban 2875 db, amely közül 175 db töltötte ki a kérdőívet; a lefedettség így 6%-os.

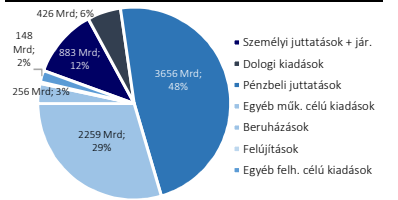
**A minta, valamint a felmérésben való részvétel bemutatása:** A kitöltők túlnyomó része (88%) 500 fő alatti létszámmal működik; a fennmaradó intézmények közül 9 db létszáma 500-1000 fő közötti, 11 db 1001-5000 fő közötti, míg egy intézmény létszáma meghaladja az 5000 főt is. Az ÁSZ ellenőrzöttség 27%-os. A kitöltők közé tartoznak jellemzően tankerületek, vízügyi és természetvédelmi igazgatóságok/hivatalok, nemzeti és önkormányzati, illetve egyes köponti hatóságok és koordinációs központok (pl. NÉBIH, Közlekedésfejlesztési Koordinációs Központ vagy a Klebelsberg Intézmény-fenntartó Központ). Ezen felül itt szerepel például a Magyar Államkincstár, valamint Egészségügy-biztosítási Alap és a Nyugdíjbiztosítási Alap.

**Értékelés:** A rendkívül vegyes összetételű intézményi kör, amely esetében átlagosnál alacsonyabb kockázatok mellett áll fenn a kontrollhiány kockázata. Az integrációs kockázatok elsősorban rendkívül magas vagyonállománnyal és költségvetéssel kapcsolatban merülhetnek fel.



**Pénzügyi és vagyoni helyzet (2015)**

Vagyonmérték	Mrd Ft	Működés	Mrd Ft
<b>I. Immateriális javak</b>	46,5	Személyi juttatások + járulékok (K1 + K2)	883,4
<b>II. Tárgyi eszközök</b>	7 342,8	Dologi kiadások (K3)	426,4
<b>III. Befektetett pénzügyi eszközök</b>	0,8	Ellátottak pénzbeli juttatásai (K4)	3 655,5
<b>IV. Koncesszióba, vagyonkezelésbe adott eszközök</b>	2,5	Egyéb működési célú kiadások (K5)	2 259,0
<b>A. Nemzeti vagyona tartozó befektetett eszközök (I-IV)</b>	7 392,5	Beruházások (K6)	255,6
<b>B. Nemzeti vagyona tartozó forgóeszközök</b>	15,5	Felújítások (K7)	21,1
<b>C. Pénzeszközök</b>	717,0	Egyéb felhalmozási célú kiadások (K8)	147,9
<b>D. Követelések</b>	320,4	<b>KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK</b>	<b>7 649,0</b>
<b>E-F. Egyéb sajátos eszközoldali elszámolás és AIE</b>	5,2		
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>8 450,5</b>		
<b>G. Saját tőke</b>	7 669,8		
<b>V. Költségvetési évből esedékes kötelezettségek</b>	231,3		
<b>VI. Költségvetési évet követően esedékes kötelezettségek</b>	190,5		
<b>VII. Kötelezettség jellegű sajátos elszámolások</b>	53,9		
<b>H. Kötelezettségek (V-VII)</b>	475,7		
<b>I-J. Kincstári számlavezetéssel kapcsolatos elszámolás + PIE</b>	305,0		
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>8 450,5</b>		



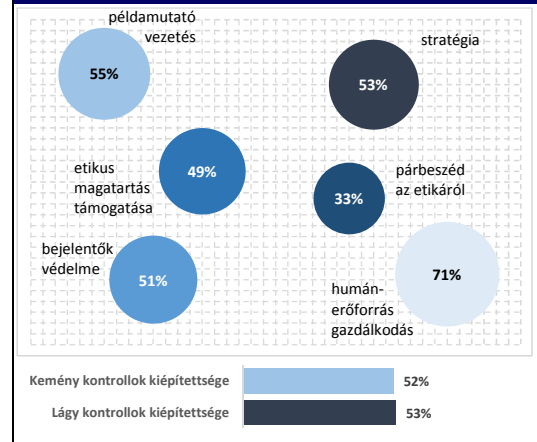
**Értékelés:** Az egyéb igazgatási tevékenységgel foglalkozó szervezetek összesített vagyona kiemelkedő, több mint 8450 Mrd Ft; aminek jelentős része tárgyi eszköz (87%). Ez különösen egy szervezetnek köszönhető: a Közlekedésfejlesztési Koordinációs Központ több mint 5750 Mrd Ft tárgyi eszköz állományt tart nyilván, de számottevő az Országos Vízügyi Főigazgatóság és a Klebelsberg Intézmény-fenntartó Központ tárgyi eszköz állománya (rendre 188 Mrd Ft és 137 Mrd Ft). A kiugróan magas költségvetést döntően az Egészség-biztosítási Alap és a Nyugdíjbiztosítási Alap kifizetései (Ellátottak pénzbeli juttatásai és egyéb működési célú kiadások) okoznak.

**Kiemelt kockázatok és kontrollok**

Kockázatok	Igen %
Nyújtanak-e közszolgáltatót?	46%
Van-e jogköre méltányosságból csökkenteni a szolgáltatási díjat?	21%
Gyakorol-e jogkottással közvetlenül összefüggő hatásköröket?	9%
Vannak-e hatósági jogkörei, folytat-e hatósági jogalkalmazást?	29%
Ha vannak hatósági jogkörei, vagy hatósági jogalkalmazást folytat, azok gyakorlása során szoktak méltányosságot alkalmazni?	6%
Ellátottak	Igen %
Van-e etikai szabályzatuk?	42%
Van-e nyilvánosan közzétett stratégiájuk?	31%
Van szabályzatuk a Szervezetben belüli bejelentők védelmére?	33%
Tartottak-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzést?	25%
Végeznek-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	17%
Működtetnek egyéni teljesítményértékelési rendszert?	71%
Az értékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmét?	46%
Indult-e szakmai etikai eljárás az elmúlt 3 évben?	1%
Hozzáférhető-e a gazdálkodásukra vonatkozó adatok?	83%
Szabályozzák-e az összérhetetlenség kérdéskörét?	94%
Kötelező-e a nyilatkozni gazdasági vagy egyéb érdekltségekről?	64%
Szabályozva vannak az ajándékok elfogadásának feltételei?	35%

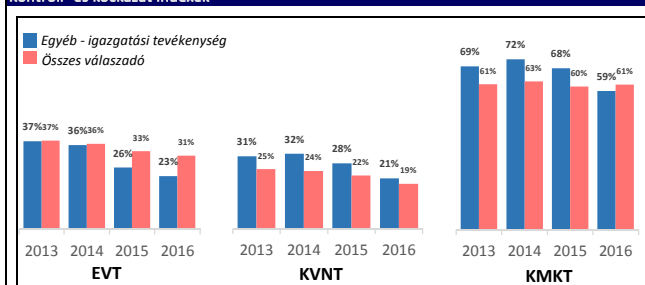
**Értékelés:** Az intézmények 46%-a lát közfeladatot, 9%-uk gyakorol jogalkotással összefüggő hatásköröket, míg 29% folytat hatósági jogalkalmazást. Utóbbi során 6% alkalmaz méltányosságot; túlkeresletről 21% számolt be. Az ajándékozás rendjét 35%-uk szabályozta.

**Etikus vezetés**

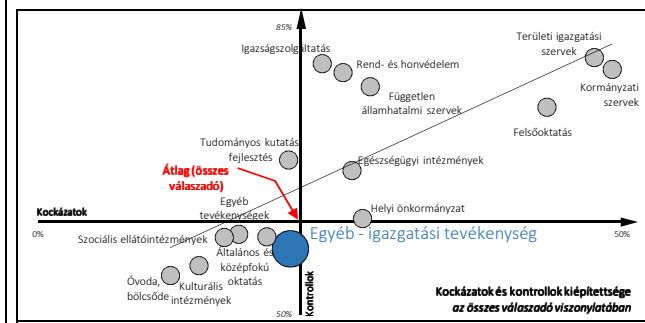


**Értékelés:** A humán-erőforrás-gazdálkodás emelkedik ki az etikus vezetés jelző területek közül, míg az etikáról való aktív párbeszéd a legmaradottabb. A lágy és kemény kontrollok ugyanolyan mértékben dominálnak.

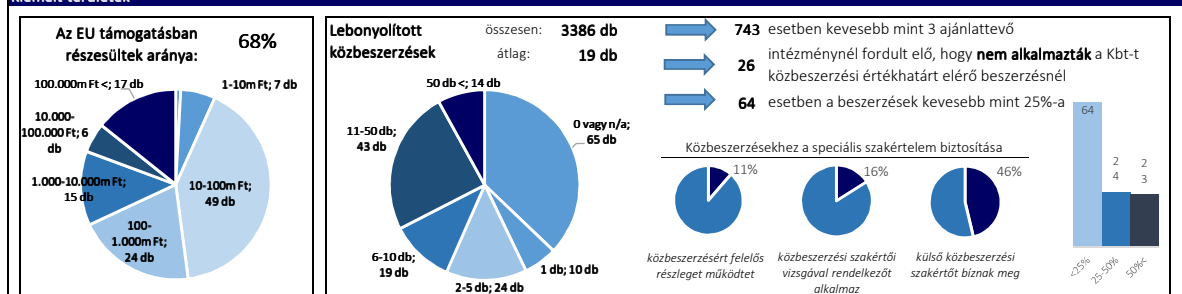
**Kontroll- és kockázat indexek**



**Értékelés:** Az intézménycsoport EVT indexe 2016 jelentősen alulmúlja az összes válaszadóra számított átlagos értéket, míg a kockázatok növelő tényezők 2%pontos magasabbak mint az átlagos érték. A korábbi, átlagos értéket jelentősen meghaladó kontroll-kiépítettség 2016-ra az átlagos szint alá romlott. Ennek okai többre közt a minta összetételére vezethető vissza, amit a 2016. decemberben megjelent kutatási jelentés részletesen bemutat. A kockázatok és kontrollok viszonylatában elmondható, hogy mindkettő szintje átlagos érték alatti; ennek ellenére a kontrollhiány kockázata fennáll, mivel a kontrollok szintje jelentősen alulmúlja az átlagos értéket.



**Kiemelt területek**



Vezetési szintek	Szervezeti egységek száma			
	1-2 között	3-4 között	5-15 között	> 15
Összesen	71	64	40	175

**Értékelés:** Az intézmények 68%-a részesült EU támogatásban, különösen nagy összegű (100 Mrd Ft-nál nagyobb) támogatást 17 intézmény kapott. Az intézmények átlagosan 19 közbeszerzési eljárásban vettek részt, amelyhez az intézmények 46%-a közbeszerzési szakértő megbízásával biztosítja a szükséges szakértelmet. E vegyes intézményi kör jellemzően 15 egységnél kevesebbel működik, tipikusan laposabb szervezetben. A piaci kapcsolatok minden esetben az átlagos értékek alatt maradtak.

**Egyéb tevékenységek**

<b>Alapadatok</b>	
<b>Intézményi kör:</b>	<b>Egyéb tevékenységek</b>
<b>TEÁOR:</b>	lásd 1. sz. melléklet
<b>Intézmények száma:</b>	320 db
<b>Kitöltő intézmények:</b>	72 db
<b>Lefedettség</b>	23%
<b>ÁSZ ellenőrzöttség</b>	18%

<b>Indexek</b>	
<b>EVT</b>	<b>16%</b>
<b>KVNT</b>	<b>18%</b>
<b>KMKT</b>	<b>60%</b>

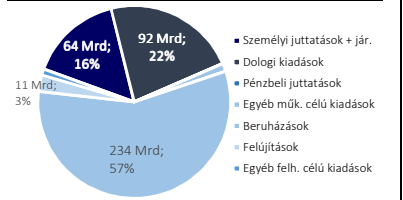
**Általános bemutatás és összegzés**

**Intézményi kör általános bemutatása:** Az intézménycsoportba a felmérés időpontjában 320 intézmény tartozott, amelyek közül 72 db vett részt a felmérésben; a lefedettség 23%-os. **A minta, valamint a felmérésben való részvétel bemutatása:** A kitöltő intézmények 3 db kivételével 500 fő alatti létszámmal látják el feladataikat, a fennmaradó intézmények közül 2 db létszáma 500-1000 fő közötti, míg egy intézmény létszáma 1000 fő feletti. Az ÁSZ ellenőrzöttség 18% ezen intézménycsoportban. A kitöltők jellemzően az egyes gazdasági és szolgáltató szervezetek (pl. önkormányzat), városongondnokság és városrendészet, de olyan kormányzat szervek is, mint a Központi Statisztikai Hivatal, a Nemzeti Kommunikációs Hivatal vagy a szilvásváradai Állami Ménesgazdaság. **Értékelés:** A kontrollhiány kockázatát nem azonosítottuk. Integrációs kockázatok a jelentős beruházási volumenből eredhetnek. Az etikus vezetés területe még rejt fejlődési potenciált.



**Pénzügyi és vagyoni helyzet (2015)**

Vagyonmérleg	Mrd Ft	Működés	Mrd Ft
<i>I. Immateriális javak</i>	9,9	Személyi juttatások + járulékok (K1 + K2)	64,0
<i>II. Tárgyi eszközök</i>	446,2	Dologi kiadások (K3)	91,7
<i>III. Befektetett pénzügyi eszközök</i>	1,3	Ellátottak pénzbeli juttatásai (K4)	0,3
<i>IV. Koncesszióba, vagyonkezelésbe adott eszközök</i>	3,1	Egyéb működési célú kiadások (K5)	5,4
A. Nemzeti vagyonba tartozó befektetett eszközök (I-IV)	460,6	Beruházások (K6)	233,8
B. Nemzeti vagyonba tartozó forgóeszközök	3,7	Felújítások (K7)	11,5
C. Pénzeszközök	37,4	Egyéb felhalmozási célú kiadások (K8)	4,2
D. Követelések	23,1		
E-F. Egyéb sajátos eszközoldali elszámolás és AIE	4,3		
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>529,1</b>	<b>KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK</b>	<b>411,0</b>
G. Saját tőke	365,3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Személyi juttatások + jár.</li> <li>Dologi kiadások</li> <li>Pénzbeli juttatások</li> <li>Egyéb műk. célú kiadások</li> <li>Beruházások</li> <li>Felújítások</li> <li>Egyéb felh. célú kiadások</li> </ul>	
V. <i>Költségvetési évben esedékes kötelezettségek</i>	9,5		
VI. <i>Költségvetési évet követően esedékes kötelezettségek</i>	5,9		
VII. <i>Kötelezettség jellegű sajátos elszámolások</i>	2,2		
H. <i>Kötelezettségek (V-VII)</i>	17,6		
I.-J. <i>Kincstári számlavezetéssel kapcsolatos elszámolás + PIE</i>	146,2		
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>529,1</b>		



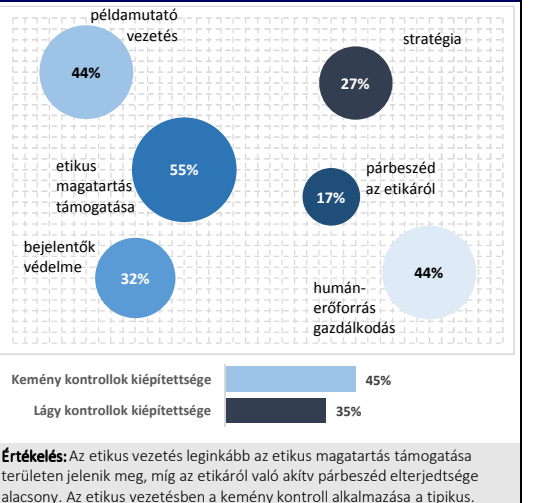
**Értékelés:** Az intézménycsoport vagyona összesen 529 Mrd Ft-ot tesz ki, amelynek 84%-a tárgyi eszköz állomány; további 7% pénzeszközökben, míg 4%-a követelésekben jelenik meg. Az intézmények összesített költségvetése 411 Mrd Ft, azonban ezen intézménycsoportban egyedülállóan a beruházások vannak túlsúlyban (57%), míg a személyi kiadások és a kapcsolódó járulékok, valamint a dologi kiadások csak 22% -ot illetve 16%-ot tesznek ki.

**Kiemelt kockázatok és kontrollok**

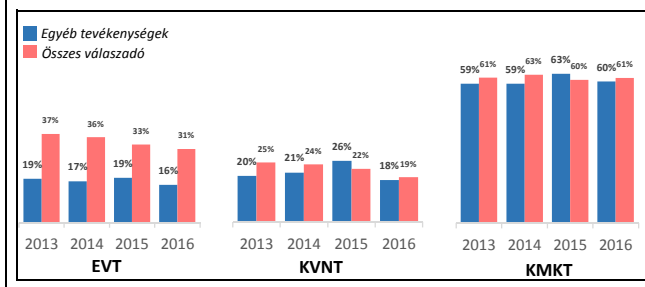
Kockázatok	igen %
Nyújtanak-e szolgáltatást?	40%
Van-e jogköre méltányosságból csökkenteni a szolgáltatási díjat?	11%
Gyakorol-e jogalkotással közvetlenül összefüggő hatásköröket?	13%
Vannak-e hatósági jogkörei, folytat-e hatósági jogalkalmazást?	8%
Ha vannak hatósági jogkörei, vagy hatósági jogalkalmazást folytat, azok gyakorlása során szoktak méltányosságot alkalmazni?	4%
<b>Kontrollok</b>	<b>igen %</b>
Van-e etikai szabályzatuk?	22%
Van-e nyilvánosan közzétett stratégiájuk?	14%
Van szabályzatuk a Szervezetben belüli bejelentők védelmére?	29%
Tartottak-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzést?	11%
Végeznek-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	10%
Működhetnek egyéni teljesítményértékelési rendszert?	36%
Az értékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmét?	26%
Indult-e szakmai etikai eljárás az elmúlt 3 évben?	0%
Hozzáférhető-e a gazdálkodásukra vonatkozó adatok?	93%
Szabályozzák-e az összeférhetlenség kérdéskörét?	89%
Kötelező-e a nyilatkozni gazdasági vagy egyéb érdekeltségekről?	38%
Szabályozva vannak az ajándékok elfogadásának feltételei?	25%

**Értékelés:** Az intézmények 40%-a nyújt közszolgáltatást, 13%-uk gyakorol jogalkotással összefüggő hatásköröket. A hatósági jogkörről csak a válaszadók 8%-a rendelkezik, aminek során csak felül alkalmaz méltányosságot (4%).

**Etikus vezetés**



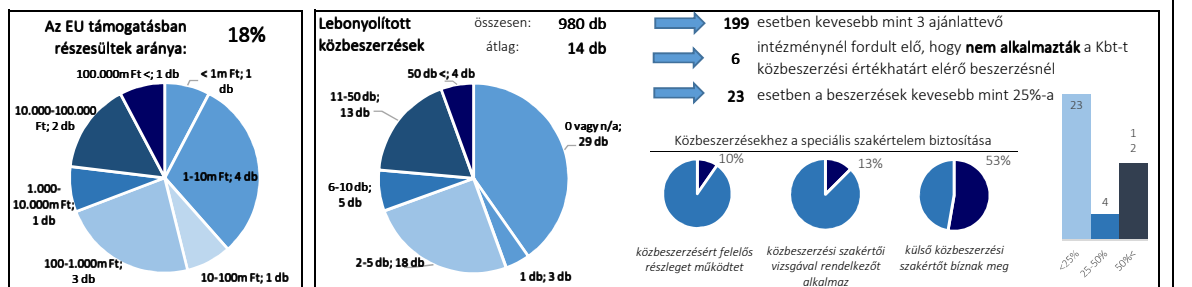
**Kontroll- és kockázat indexek**



**Értékelés:** Az intézménycsoport eredményes veszélyeztettsége jelentősen átlag alatti, az összes válaszadóra számított átlagos érték alig több mint fele. A KVNT index gyakorlatilag az összes válaszadóra számított átlagos értékkel egyezik meg, az csak 1%-pontosnál múlja alul. A kontroll-kiépítettség (is) átlagosnak mondható. A kockázatok és kontrollok viszonylatában elmondható, hogy az egyéb tevékenységet folytató intézmények kockázat-index értéke, is a KMKT index értéke is alacsonyabb az átlagnál. Módszertanunk alapján kontrollhiány kockázata nem azonosítható.



**Kiemelt területek**

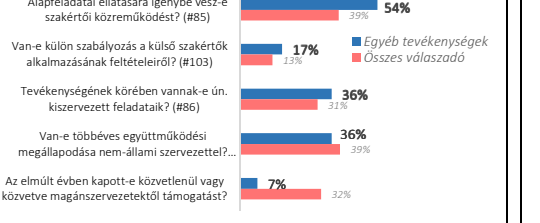


**Szervezeti struktúra és HR**

Vezetési szintek	Szervezeti egységek száma				Σ
	1-2 között	3-4 között	5-10 között	> 10	
1-2 között	38	12	1		51
3-4 között	7	5	8		20
több mint 4	1	0	0		1
<b>Összesen</b>	<b>46</b>	<b>17</b>	<b>9</b>		<b>72</b>

Létszám: 8 489 fő | Új belépők: 1 717 fő | Távozók: 1 493 fő | Fluktuáció: 20% | Fegyelmi ügyek: 67 db | Munkaügyi bírósági jogviták: 32 db

**Piaci kapcsolatok**



**Értékelés:** EU támogatásban az intézmények 18%-a részesült. Az összesen 980 közbeszerzési eljárás intézményenként 14 db eljárást jelent, aminek lebonyolításához jellemzően külső közbeszerzési szakértő megbízásával biztosítják a szakértelmet. Kevésbé bürokratikus és hierarchikus szervezetek; a fluktuáció jelentős (20%). Piaci kapcsolataik jellemzően átlagosnak, vagy átlag alattinak tekinthető.

**Felsőoktatás**

Alapadatok	
<b>Intézményi kör:</b>	<b>Felsőoktatás</b>
<b>TEÁOR:</b>	854200
<b>Intézmények száma:</b>	30 db
<b>Kitöltő intézmények:</b>	23 db
<b>Lefedettség</b>	77%
<b>ÁSZ ellenőrzöttség</b>	91%

Indexek	
<b>EVT</b>	<b>27%</b>
<b>KVNT</b>	<b>50%</b>
<b>KMKT</b>	<b>75%</b>

**Általános bemutatás és összegzés**

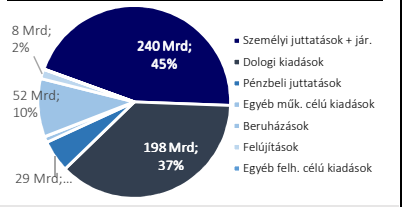
**Intézményi kör általános bemutatása:** Hazánkban a felmérés időpontjában 30 db államilag finanszírozott felsőoktatási intézmény (egyetem, főiskola) működött. A szektor jelentős átalakításon esett át, kezdve az kancellári rendszer bevezetésétől a finanszírozás és az államilag támogatott képzések átalakításáig. A 2015-ben elfogadott új felsőoktatási stratégia ["Fokoztatás a felsőoktatásban"] kiemeli, hogy Magyarország fejlődésének kulcsa a megfelelő méretű és minőségű hazai felsőoktatás, amely képes válaszolni a társadalmi és a gazdasági kihívásokra egyaránt.

**A minta, valamint a felmérésben való részvétel bemutatása:** 23 intézmény töltött ki és küldött vissza kiértékelhető kérdőívet az ÁSZ részére. A válaszadó felsőoktatási intézmények közel kétharmada 500 főt meghaladó hivatali létszámmal látja el feladatait, 3 intézmény több mint 5000 főt foglalkoztat. Ugyan a részvételi arány kimondottan jó (76,7%) mondható **Értékelés:** Az integritási kockázatok jelentősek, fennáll a kontroll-hiány kockázata, intenzív a kapcsolat a versenyszférával (közbeszerzések, piaci kapcsolatok), illetve az EU támogatások volumene is magas.



**Pénzügyi és vagyoni helyzet (2015)**

Vagyonmég	Mrd Ft	Működés	Mrd Ft
I. Immateriális javak	5,5	Személyi juttatások + járulékok (K1 + K2)	240,1
II. Tárgyi eszközök	487,3	Dologi kiadások (K3)	198,1
III. Befektetett pénzügyi eszközök	1,7	Ellátottak pénzbeli juttatásai (K4)	28,7
IV. Koncesszióba, vagyonkezelésbe adott eszközök	-	Egyéb működési célú kiadások (K5)	5,2
A. Nemzeti vagyonba tartozó befektetett eszközök (I-IV)	494,5	Beruházások (K6)	52,3
B. Nemzeti vagyonba tartozó forgóeszközök	3,2	Felújítások (K7)	8,5
C. Pénzeszközök	95,1	Egyéb felhalmozási célú kiadások (K8)	0,3
D. Követelések	39,2	<b>KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK</b>	<b>533,2</b>
E-F. Egyéb sajátos eszközoldali elszámolások és AIE	3,3		
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>635,4</b>		
G. Saját tőke	530,0		
V. Kötségvetési évben esedékes kötelezettségek	21,0		
VI. Kötségvetési évet követően esedékes kötelezettségek	4,8		
VII. Kötelezettség jellegű sajátos elszámolások	5,7		
H. Kötelezettségek (V-VII)	31,5		
I.-J. Kincstári számlavezetéssel kapcsolatos elszámolás + PIE	73,9		
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>635,4</b>		



**Értékelés:** A felsőoktatási intézmények több mint 635 Mrd Ft feletti vagyonnal gazdálkodnak. Külön megemlítendő, hogy az eszközök 15%-át pénzeszközök teszik ki (95,1 Mrd Ft). A költségvetési főösszegük 533,2 Mrd Ft, amelynek 45%-át a Személyi juttatások és járulékok teszik ki, de jelentősek a dologi kiadások is (37%). Mivel a beruházásokra fordítódik a költségvetések csaknem 10%-a is. Ebből kifolyólag az integritási kockázatok hatása magas.

**Kiemelt kockázatok és kontrollok**

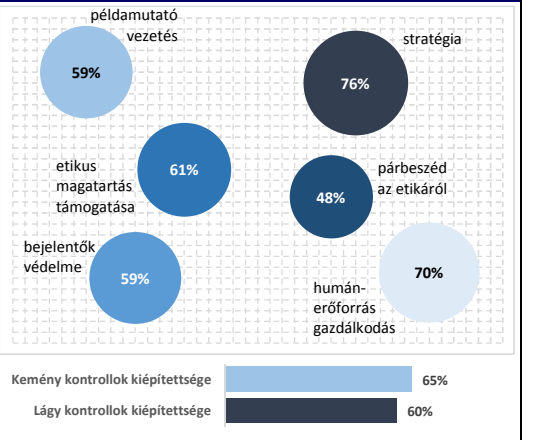
Kockázatok	igen %
Nyújtanak-e közszolgáltatást?	96%
Előfordul-e, hogy a szolgáltatás iránti kereslet tipikusan tartósan és lényegesen meghaladja a rendelkezésre álló kínálatot?	52%
Van olyan szolgáltatásuk, amely díjköteles?	96%
A szolgáltatási díjat Szervezetük állapítja-e meg?	91%
Van-e jogköre méltányosságából csökkenteni a szolgáltatási díjat?	83%

Kontrollok	igen %
Van-e etikai szabályzatuk?	87%
Van-e nyilvánosan közzétett stratégiájuk?	87%
Van szabályzatuk a Szervezetben belüli bejelentők védelmére?	43%
Tartottak-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzést?	9%
Végeznek-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	13%
Működtetnek egyéni teljesítményértékelési rendszert?	57%
Az értékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmét?	30%
Indult-e szakmai etikai eljárás az elmúlt 3 évben?	17%
Hozzáférhető-e a gazdálkodásukra vonatkozó adatok?	96%
Szabályozzák-e az összérhetetlenség kérdéskörét?	100%
Kötelező-e a nyilatkozni gazdasági vagy egyéb érdekeltségekről?	96%
Szabályozva vannak az ajándékok elfogadásának feltételei?	35%

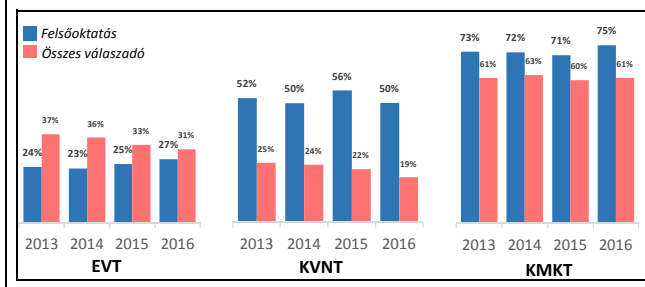
**Értékelés:** Az intézmények közszolgáltatási iránt jellemzően nagyobb a kereslet, mint a kínálat. Annak ellenére, hogy az intézmények 83%-ának van jogköre méltányosság alkalmazására a díjmegállapításnál, csak harmadukban van szabályozva az ajándékok elfogadásának rendje.

**Étikus vezetés**

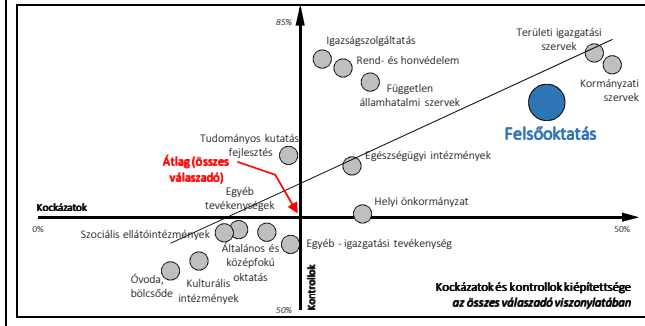


**Értékelés:** A felsőoktatási intézmények élen járnak a stratégia-alkotás területén. Jelentős fejlődési potenciál rejlik az etika mindennapi párbeszéd-ben való meghonosításában, illetve a bejelentők védelmének javításán.

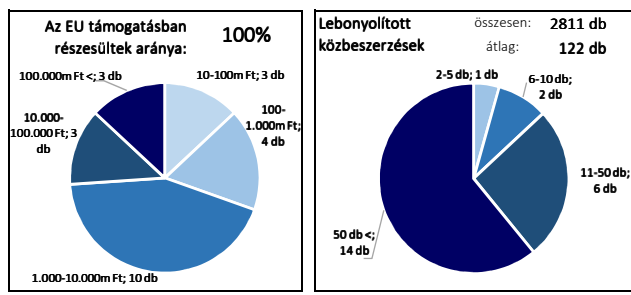
**Kontroll- és kockázat indexek**



**Értékelés:** A felsőoktatás EVT index értékei a teljes vizsgált időszakban az átlagos érték alatt voltak; azonban a különbség csökken, ami a teljes közférre erendendő veszélyeztettségének csökkenése, illetve a felsőoktatás erendendő veszélyeztettségének 3%pontos növekedésének köszönhető. A szektor eredményei különösen KVNT index vonatkozásában haladják meg az átlagos értéket: több mint két és félszeres érték mérhető itt. Ezt azonban ellensúlyozhatja a 14%ponttal magasabb kontrollkiépítettség. A kockázatok és kontrollok viszonylatában elmondható, hogy a felsőoktatás kockázat-indexe jelentősen átlag feletti (harmadik legmagasabb a szektorokat tekintve), míg a kontrollok kisebb mértékben haladják meg az összes válasz alapján számított átlagos értéket: fennáll a kontrollhiány kockázata.



**Kiemelt területek**

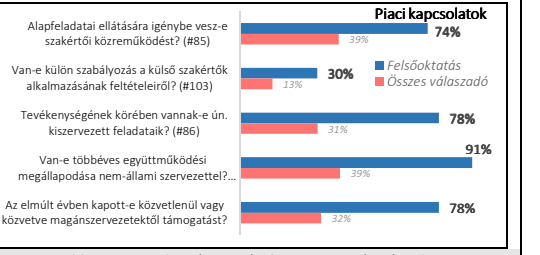


**Szervezeti struktúra és HR**

Vezetési szintek	Szervezeti egységek száma			
	1-2 között	3-4 között	5-15 között	> 15
1-2 között	0	0	1	1
3-4 között	0	3	13	16
több mint 4	0	0	6	6
<b>Összesen</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>23</b>

Létszám:	38 032 fő	Fluktuáció:	16%
Új belépők:	6 236 fő	Fegyelmi ügyek:	33 db
Távozók:	6 109 fő	Munkaügyi bíróság jogviták:	222 db



**Értékelés:** Minden felmérésben részt vett intézmény részesült EU-támogatásban, az intézmények 70%-a, több mint 1 Mrd Ft támogatást kapott. Az intézmények 2811 közbeszerzési eljárásban vettek részt, amelynek 20%-ánál kevesebb mint 3 ajánlattevő volt. Nagy hangsúlyt fektetnek a közbeszerzési szakértelm biztosítására. A piaci kapcsolatok a válaszadók átlagánál sokkal erőteljesebbek (pl. kiszervezés, támogatások). Jellemzően több, mint 15 szervezeti egységgel, 3-4 vezetési szinttel működnek.



## Független államhatalmi szervek

Alapadatok	
<b>Intézményi kör:</b>	Független államhatalmi szervezetek
<b>TEÁOR:</b>	841101; 841191
<b>Intézmények száma:</b>	37 db
<b>Kitöltő intézmények:</b>	12 db
<b>Lefedettség</b>	32%
<b>ÁSZ ellenőrzöttség</b>	92%

Indexek	
<b>EVT</b>	<b>33%</b>
<b>KVNT</b>	<b>27%</b>
<b>KMKT</b>	<b>78%</b>

## Általános bemutatás és összegzés

**Intézményi kör általános bemutatása:** A felmérés időpontjában 37 intézmény tartozott a független államhatalmi szervezetek körébe, amelyek közül 12 db intézmény töltötte ki a felmérést; a lefedettség 32%.

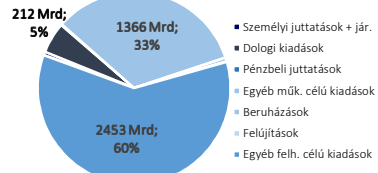
**A minta, valamint a felmérésben való részvétel bemutatása:** A kitöltő intézmények közül 9 db 500 fő alatti létszámmal, 3 db pedig 500-1000 fő közötti létszámmal látja el feladatait. A kitöltő intézmények között olyan független szervezeteket találhatunk, mint az Országgyűlés Hivatala, a Köztársaság Elnöki Hivatala, az Alkotmánybíróság, az Egyenlő Bánásmód Hatóság, a Gazdasági Versenyhivatal, vagy - nem utolsósorban - az Állami Számvevőszék.

**Értékelés:** Magas kontroll-kiépítettség jellemzi, kontrollhiány kockázata nem áll fenn. Jelentős közbeszerzési aktivitás jellemzi. Jelentős eredményeket tudnak felmutatni az etikus vezetés meghonosításában.



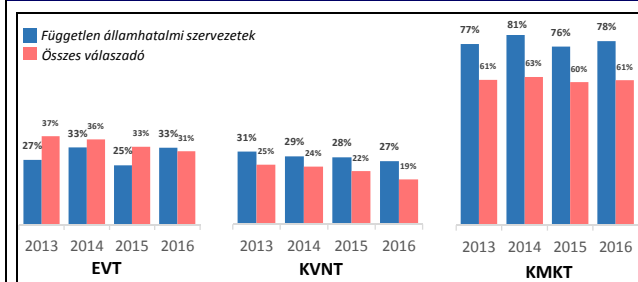
## Pénzügyi és vagyoni helyzet (2015)

Vagyonmérték	Mrd Ft	Működés	Mrd Ft
<b>I. Immateriális javak</b>	1,9	Személyi juttatások + járulékok (K1 + K2)	24,5
<b>II. Tárgyi eszközök</b>	75,2	Dologi kiadások (K3)	212,4
<b>III. Befektetett pénzügyi eszközök</b>	45,6	Ellátottak pénzbeli juttatásai (K4)	6,8
<b>IV. Koncesszióba, vagyonkezelésbe adott eszközök</b>	-	Egyéb működési célú kiadások (K5)	1 365,8
<b>A. Nemzeti vagyonba tartozó befektetett eszközök (I-IV)</b>	122,7	Beruházások (K6)	27,8
<b>B. Nemzeti vagyonba tartozó forgóeszközök</b>	0,3	Felújítások (K7)	1,5
<b>C. Pénzeszközök</b>	553,3	Egyéb felhalmozási célú kiadások (K8)	2 453,0
<b>D. Követelések</b>	942,3		
<b>E-F. Egyéb sajátos eszközoldali elszámolások és AIE</b>	2,8		
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>1 621,3</b>	<b>KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK</b>	<b>4 091,8</b>
<b>G. Saját tőke</b>	1 531,7		
<b>V. Költségvetési évben esedékes kötelezettségek</b>	43,4		
<b>VI. Költségvetési évet követően esedékes kötelezettségek</b>	22,5		
<b>VII. Kötelezettség jellegű sajátos elszámolások</b>	17,5		
<b>H. Kötelezettségek (V-VII)</b>	83,4		
<b>I-J. Kincstári számlavezetéssel kapcsolatos elszámolás + PIE</b>	6,3		
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>1 621,3</b>		

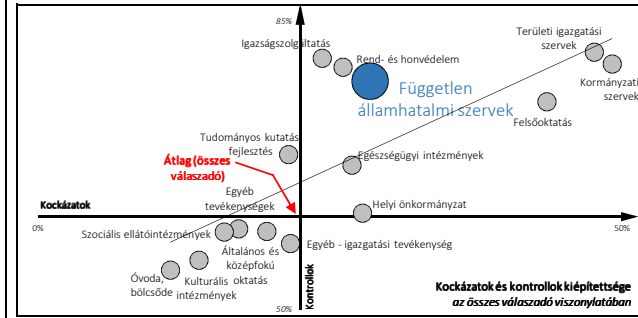


**Értékelés:** A szakágazat szerinti besorolás alapján jelentős vagyon összpontosul a független államhatalmi szervezeteknél. Azonban itt megjelennek az egyes minisztériumok fejezeti kezelésű előirányzatai is; enélkül az intézménycsoport közvagyonja 118,1 Mrd Ft. A pénzeszközök és követelések jelentős állományát is ezen előirányzatok magyarázzák. A kiugró költségvetés 60%-át kitevő egyéb felhalmozási kiadások elsősorban a Miniszterelnökséghez köthető Operatív Programokhoz és egyéb minisztériumokhoz/kapcsolódó programokhoz kapcsolhatók. Ténylegesen a független államhatalmi szervek költségvetése jelentősen alacsonyabb.

## Kontroll- és kockázat indexek



**Értékelés:** A független államhatalmi szervek erendandó veszélyeztettsége 2016-ban először meghaladja az összes válaszadóra számított átlagot. (+2 ponttal). A KVNT index ezzel szemben tartósan az átlagos szint felett van, bár csökkenő tendenciát mutat. A kontroll-kiépítettség jelentősen meghaladja az átlagos értéket, a különbség mértéke 2016-ban +17 pont. A kockázatok és kontrollok viszonylatában megállapítható, hogy a független államhatalmi szervezetek mindkét dimenzióban az átlagos érték felett helyezkednek el; azonban kontrollhiány kockázata nem áll fenn, mivel a kontroll-kiépítettség jelentősen meghaladja az átlagos értéket.



## Kiemelt kockázatok és kontrollok

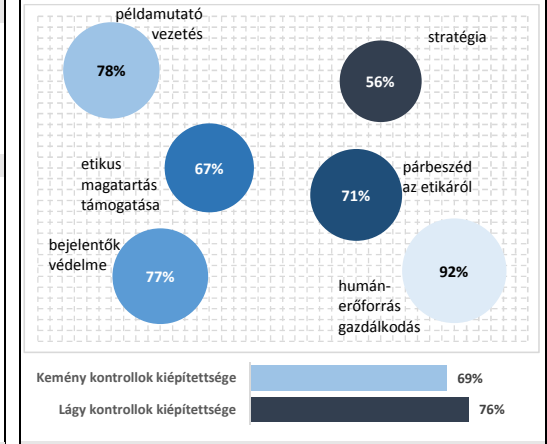
Kockázatok	Igen %
Nyújtanak-e közszolgáltatást?	8%
Van-e jogkör méltányosságból csökkenteni a szolgáltatási díjat?	0%
Gyakorol-e jogalkotással közvetlenül összefüggő hatásköröket?	42%
Vannak-e hatósági jogkörrel, folytat-e hatósági jogalkalmazást?	50%
Ha vannak hatósági jogkörrel, vagy hatósági jogalkalmazást folytat, azok gyakorlása során szoktak méltányosságot alkalmazni?	17%

Kontrollok	Igen %
Van-e etikai szabályzatok?	92%
Van-e nyilvánosan közzétett stratégiájuk?	25%
Van szabályzatok a Szervezetben belüli bejelentők védelmére?	58%
Tartottak-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzést?	50%
Végeznek-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	42%
Működtetnek egyéni teljesítményértékelési rendszert?	100%
Az értékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmét?	83%
Indult-e szakmai etikai eljárás az elmúlt 3 évben?	0%
Hozzáférhetőek-e a gazdálkodásukra vonatkozó adatok?	100%
Szabályozzák-e az összeférhetetlenség kérdéskörét?	100%
Kötelező-e a nyilatkozni gazdasági vagy egyéb érdekeltségekről?	100%
Szabályozva vannak az ajándékok elfogadásának feltételei?	58%

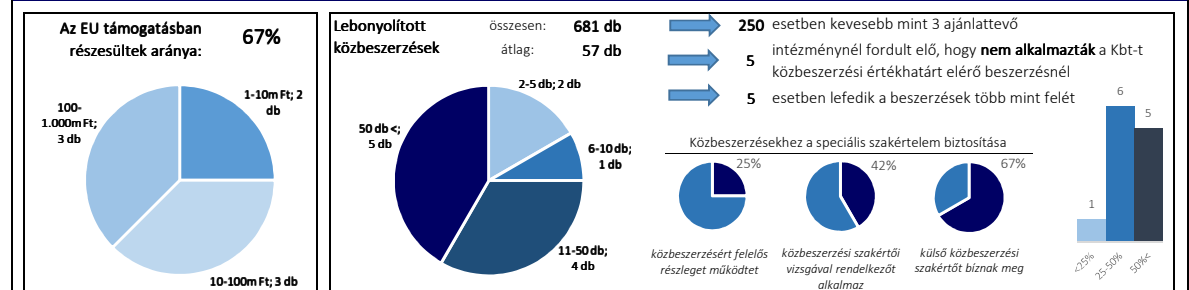
**Értékelés:** A válaszadók legnagyobb része hatósági jogalkalmazást (50%) vagy jogalkotással összefüggő hatásköröket gyakorol. Előbbi kapcsán 17%-uk alkalmaz méltányosságot. Az ajándékozás rendjét a válaszadó intézmények 58%-a szabályozta.

## Etikus vezetés



**Értékelés:** A humán-erőforrás gazdálkodás az etikus vezetés legerősebb területe, de kiemelhető a példamutató vezetés és bejelentők védelme is. A lágy kontrollok dominálnak.

## Kiemelt területek



## Szervezeti struktúra és HR

Vezetési szintek	Szervezeti egységek száma			
	1-5 között	6-15 között	> 15	Σ
1-2 között	1	0	1	2
3-4 között	1	5	2	8
több mint 4	0	1	1	2
<b>Összesen</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>12</b>

Metrika	Érték
Létszám:	3 208 fő
Új belépők:	521 fő
Távozók:	385 fő
Fluktuáció:	16%
Fegyelmi ügyek:	22 db
Munkaügyi bírósági jogviták:	29 db

**Értékelés:** A válaszadó intézmények 67%-a részesült EU támogatásban. Jelentős számban (összesen 681 db) hajtottak végre közbeszerzéseket, ez intézményenként 57 eljárást jelent. Ehhez a szükséges szakértelmet jellemzően közbeszerzési szakértő megbízásával biztosítják. 58%-uknak van kiszervezett feladata. Szervezeti egységeik száma jellemzően 6-15 között van, és 3-4 vezetés szint került kialakításra.

## Helyi önkormányzat

Alapadatok	
Intézményi kör:	Helyi önkormányzatok
TEÁOR:	841105
Intézmények száma:	4864 db
Kitöltő intézmények:	1376 db
Lefedettség	28%
ÁSZ ellenőrzöttség	19%

Indexek	
EVT	47%
KVNT	20%
KMKT	62%

## Általános bemutatás és összegzés

**Intézményi kör általános bemutatása:** A helyi önkormányzat intézménycsoportba a felmérés időpontjában 4864 db intézmény tartozott, amely közül 1376 db vett részt a felmérésben; a lefedettség 28%. Az önkormányzatokon kívül ide tartoznak többek közt a társulások, illetve a közös önkormányzati hivatalok.

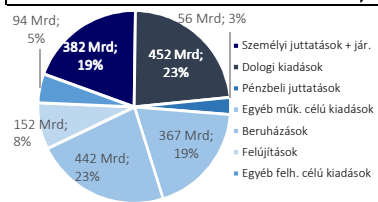
**A minta, valamint a felmérésben való részvétel bemutatása:** A válaszadó intézmények 5 kivétellel 500 fő alatti létszámmal működnek. A válaszadók ÁSZ ellenőrzöttsége 19%.

**Értékelés:** A helyi önkormányzatok jogállásukból adódóan a közfeladatellátás mellett jogalkotási és hatósági feladatokat is ellátnak; méltányosság alkalmazási is jellemző, azonban a kapcsolódó kontrollok (pl. ajándékok elfogadásának rendje) nincsenek teljes körűen kiépítve. A kontrollhiány kockázata fennáll; az integritás kockázatok elsősorban a jelentős vagyonnal, a beruházási intézttel, a közbeszerzésekkel és a méltányosság alkalmazásával kapcsolatban merülhetnek fel.



## Pénzügyi és vagyoni helyzet (2015)

Vagyonmérték	Mrd Ft	Működés	Mrd Ft
I. Immateriális javak	19,8	Személyi juttatások + járulékok (K1 + K2)	381,7
II. Tárgyi eszközök	9 591,7	Dologi kiadások (K3)	451,6
III. Befektetett pénzügyi eszközök	526,8	Ellátottak pénzbeli juttatásai (K4)	55,6
IV. Koncesszióba, vagyonkezelésbe adott eszközök	455,1	Egyéb működési célú kiadások (K5)	366,9
A. Nemzeti vagyonba tartozó befektetett eszközök (I-IV)	10 593,5	Beruházások (K6)	441,9
B. Nemzeti vagyonba tartozó forgóeszközök	57,2	Felújítások (K7)	152,0
C. Pénzeszközök	510,9	Egyéb felhalmozási célú kiadások (K8)	94,2
D. Követelések	230,8	<b>KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK</b>	<b>1 943,9</b>
E-F. Egyéb sajátos eszközoldali elszámolások és AIE	18,8		
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>11 411,2</b>		
G. Saját tőke	10 705,3		
V. Kötségvetési évben esedékes kötelezettségek	35,4		
VI. Kötségvetési évet követően esedékes kötelezettségek	80,7		
VII. Kötelezettség jellegű sajátos elszámolások	59,5		
H. Kötelezettségek (V-VII)	175,6		
I.-J. Kincstári számlavezetéssel kapcsolatos elszámolás + PIE	530,3		
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>11 411,2</b>		



**Értékelés:** A helyi önkormányzatok rendelkeznek a legnagyobb vagyonnal, ami teljes nemzeti vagyon 45%-a itt összpontosul. Ennek jelentős része tárgyi eszköz (84%), de jelentős a befektetett pénzügyi eszközök (4,6%), a vagyonkezelésbeadott eszközök (4%), valamint pénzeszközök (4,5%) állománya is. Az intézménycsoport összesített költségvetése csak nem 2 ezer Mrd Ft, ami viszonylag kiegyenlített: nem lehet kiemelni kiugró kiadás-csoportot sem. A felhalmozási kiadások 688 Mrd Ft érteke azonban kimagasló, ami a költségvetés több mint 35%-át teszi ki.

## Kiemelt kockázatok és kontrollok

Kockázatok	igen %
Nyújtanak-e közszolgáltatást?	62%
Van-e jogköre méltányosságból csökkenteni a szolgáltatási díjat?	27%
Gyakorol-e jogalkotással közvetlenül összefüggő hatásköröket?	72%
Vannak-e hatósági jogkörei, folytat-e hatósági jogalkalmazást?	82%
Ha vannak hatósági jogkörei, vagy hatósági jogalkalmazást folytat, azok gyakorlása során szoktak méltányosságot alkalmazni?	57%

Kontrollok	igen %
Van-e etikai szabályzatuk?	38%
Van-e nyilvánosan közzétett stratégiájuk?	51%
Van szabályzatuk a Szervezetben belüli bejelentők védelmére?	22%
Tartottak-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzést?	14%
Végeznek-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	7%
Működtenek egyéni teljesítményértékelési rendszert?	52%
Az értékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmét?	32%
Indult-e szakmai etikai eljárás az elmúlt 3 évben?	0%
Hozzáférhető-e a gazdálkodásra vonatkozó adatok?	97%
Szabályozták-e az összeférhetlenség kérdéskörét?	87%
Kötelező-e a nyilatkozni gazdasági vagy egyéb érdekeltségekről?	58%
Szabályozva vannak az ajándékok elfogadásának feltételei?	22%

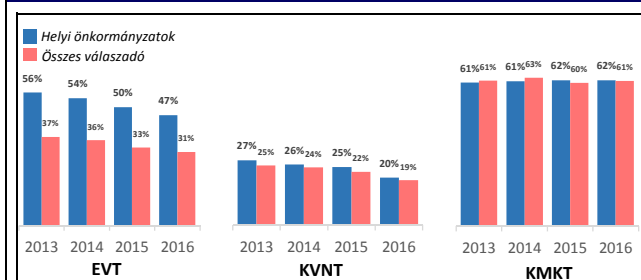
**Értékelés:** A helyi önkormányzatok jogállásukból adódóan a közfeladatellátás mellett jogalkotási és hatósági feladatokat is ellátnak; méltányosság alkalmazási is jellemző (27% ill. 57%), az ajándékok elfogadásának rendjét a válaszadók 22%-a szabályozta.

## Etikus vezetés

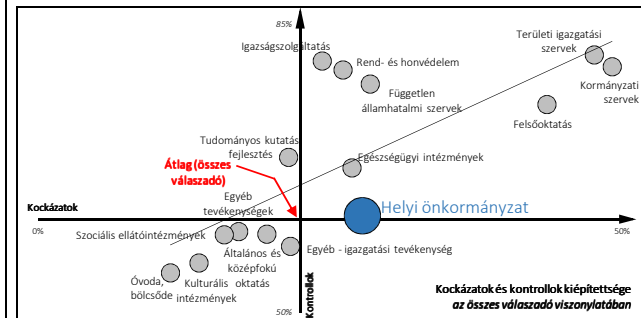


**Értékelés:** Az etikus vezetéssel összefüggésben a legnagyobb előrehaladást a humán-erőforrások gazdálkodás területén érték el a helyi önkormányzatok, míg a lágy és kemény kontrollok jelenléte kiegyenlített.

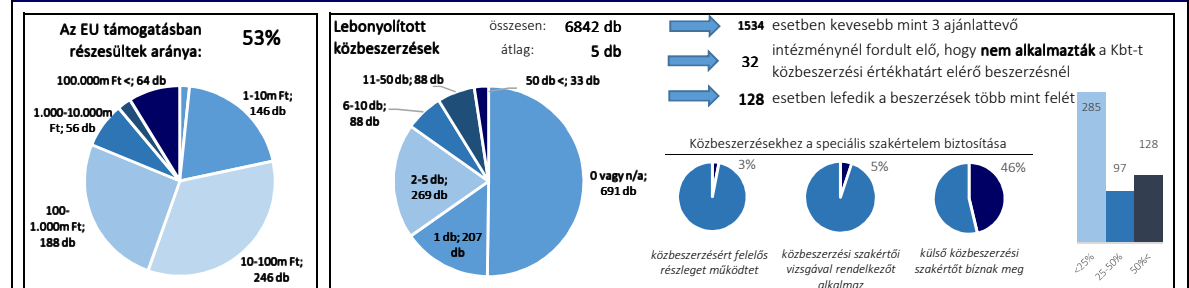
## Kontroll- és kockázat indexek



**Értékelés:** A helyi önkormányzatok eredményő veszélyeztettsége jelentősen magasabb, mint az összes válaszadóra számított átlag érték. A kockázatok növelő tényezők szempontjából azonban átlagosnak mondható. Hasonlóképp, a kontroll-kiépítettség is stabilan és tartósan átlagosnak mondható. A kockázatok és kontroll viszonylatában a helyi önkormányzatok mind a kockázatok, mind a kontrollok vonatkozásában átlag feletti értéket értek el. A kontrollhiány kockázata azonosítható, mivel a kockázat-index jelentősen, a KMKT index viszont csak alig haladja meg az összes válaszadóra számított átlagos értéket.



## Kiemelt területek



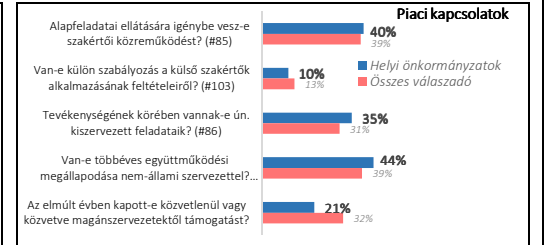
## Szervezeti struktúra és HR

Vezetési szintek	Szervezeti egységek száma				Σ
	1-2 között	3-4 között	5-15 között	> 15	
1-2 között	1186	41	2	1229	
3-4 között	82	44	14	140	
több mint 4	0	4	3	7	
<b>Összesen</b>	<b>1268</b>	<b>89</b>	<b>19</b>	<b>1376</b>	

Létszám:	34 686 fő	Fluktuáció:	23%
Új belépők:	8 082 fő	Fegyelmi ügyek:	319 db
Távozó:	6 815 fő	Munkaügyi bírósági jogviták:	212 db

**Értékelés:** EU támogatásban a helyi önkormányzatok 53%-a részesült; 1 Mrd Ft feletti támogatásban összesen 120 válaszadó kapott. Ugyan a közbeszerzések összesített száma kiugró (6842 db), de az átlagosan csak 5 eljárást jelent. A válaszadók 46%-a külső közbeszerzési szakértő megbízásával biztosítja az eljárásokhoz szükséges szakértelmet. A válaszok alapján nem a bürokratikus és hierarchikus szervezeti struktúra jellemző. A fluktuáció viszonylag magas. A piaci kapcsolatok átlagosnak tekinthető.



**Igazságszolgáltatás**

Alapadatok	
Intézményi kör:	Igazságszolgáltatás
TEÁOR:	842310; 842320; 842350
Intézmények száma:	29 db
Kitöltő intézmények:	23 db
Lefedettség	79%
ÁSZ ellenőrzöttség	96%

Indexek	
EVT	30%
KVNT	22%
KMKT	81%

**Általános bemutatás és összegzés**

**Intézményi kör általános bemutatása:** A felmérés időpontjában az igazságszolgáltatás intézménycsoporthoz összesen 29 db intézmény tartozott, amelyből 23 db vett részt a 2016. évi integritás felmérésben; a lefedettség 79%. Ide tartoznak jellemzően a törvényszékek és ítélőtáblák, valamint a Kúria is.

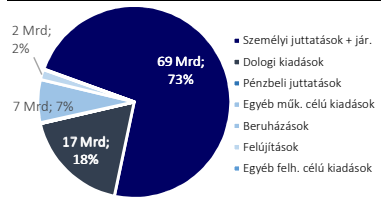
**A minta, valamint a felmérésben való részvétel bemutatása:** A 23 db intézmény közül 20 db 500 fő feletti állományt foglalkoztat, 3 db létszáma pedig 500 és 1000 fő közötti. Az ÁSZ-ellenőrzöttség 96%-os

**Értékelés:** Az igazságszolgáltatás kontrollkiépítettsége kiválóan mondható, kontrollhiány kockázata nem áll fenn. Integritási kockázatok elsősorban a hatósági jogalkalmazásban, illetve ezzel összefüggésben alkalmazott méltányosság kapcsán mérülhet fel. Az etikus vezetés terén az intézménycsoport jó eredményeket tud felmutatni.



**Pénzügyi és vagyoni helyzet (2015)**

Vagyonmérleg	Mrd Ft	Működés	Mrd Ft
I. Immateriális javak	1,0	Személyi juttatások + járulékok (K1 + K2)	69,3
II. Tárgyi eszközök	51,3	Dologi kiadások (K3)	17,2
III. Befektetett pénzügyi eszközök	-	Ellátottak pénzbeli juttatásai (K4)	0,0
IV. Koncesszióba, vagyonkezelésbe adott eszközök	-	Egyéb működési célú kiadások (K5)	0,2
A. Nemzeti vagyonba tartozó befektetett eszközök (I-IV)	52,2	Beruházások (K6)	6,8
B. Nemzeti vagyonba tartozó forgóeszközök	0,1	Felújítások (K7)	1,7
C. Pénzeszközök	30,8	Egyéb felhalmozási célú kiadások (K8)	0,1
D. Követelések	4,7	<b>KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK</b>	<b>95,2</b>
E-F. Egyéb sajátos eszközoldali elszámolások és AIE	0,6		
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>88,4</b>		



G. Saját tőke	55,7
V. Kötségvetési évben esedékes kötelezettségek	0,9
VI. Kötségvetési évet követően esedékes kötelezettségek	0,4
VII. Kötelezettség jellegű sajátos elszámolások	23,6
H. Kötelezettségek (V-VII)	24,8
I.-J. Kincstári számlavezetéssel kapcsolatos elszámolás + PIE	7,8
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>88,4</b>

**Értékelés:** Az igazságszolgáltatás intézménycsoportjának vagyona a 2015-ös évre vonatkozóan 88,4 Mrd Ft. Ennek 58%-a a tárgyi eszköz állományba tartozik, míg 35%-a pénzeszközök formájában jelenik meg. A költségvetési főösszeg 95,2 Mrd Ft, amelynek 73%-át a személyi juttatások és járulékok teszik ki. Jelentős részarányt tesznek ki a dologi kiadások (18%), valamint a beruházások (7%).

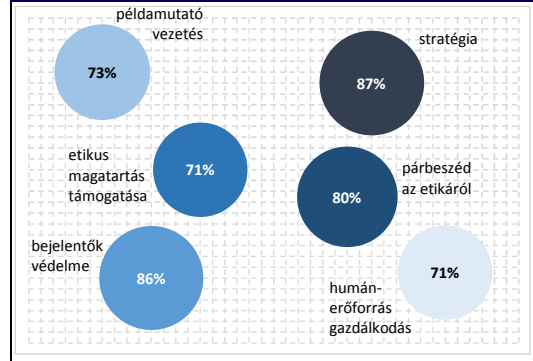
**Kiemelt kockázatok és kontrollok**

Kockázatok	igen %
Nyújtanak-e közszolgáltatást?	22%
Van-e jogköre méltányosságból csökkenteni a szolgáltatási díjat?	4%
Gyakorol-e jogalkotással közvetlenül összefüggő hatásköröket?	22%
Vannak-e hatósági jogkörei, folytat-e hatósági jogalkalmazást?	52%
Ha vannak hatósági jogkörei, vagy hatósági jogalkalmazást folytat, azok gyakorlása során szoktak méltányosságot alkalmazni?	39%

Kontrollok	igen %
Van-e etikai szabályzatuk?	83%
Van-e nyilvánosan közzétett stratégiájuk?	78%
Van szabályzatuk a Szervezetben belüli bejelentők védelmére?	61%
Tartottak-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzést?	78%
Végeznek-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	43%
Működhetnek egyéni teljesítményértékelési rendszert?	87%
Az értékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmét?	13%
Indult-e szakmai etikai eljárás az elmúlt 3 évben?	4%
Hozzáférhető-e a gazdálkodásukra vonatkozó adatok?	96%
Szabályozzák-e az összeférhetetlenség kérdéskörét?	100%
Kötelező-e a nyilatkozni gazdasági vagy egyéb érdekeltségekről?	100%
Szabályozva vannak az ajándékok elfogadásának feltételei?	70%

**Értékelés:** A válaszadók 52%-a folytat hatósági jogalkalmazást, a válaszolók 39%-a alkalmaz méltányosságot. Az egyes kontrollok alkalmazásának elterjedtsége magas; pl. az ajándékok elfogadásának rendjét az intézmények 70%-a szabályza.

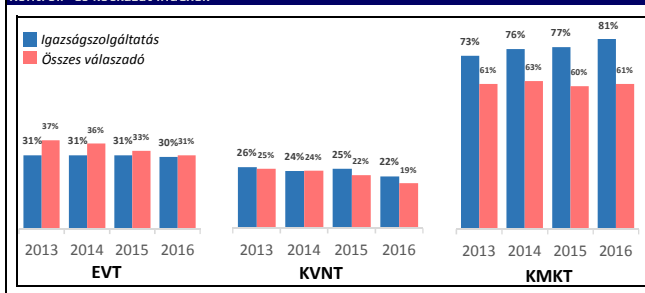
**Etikus vezetés**



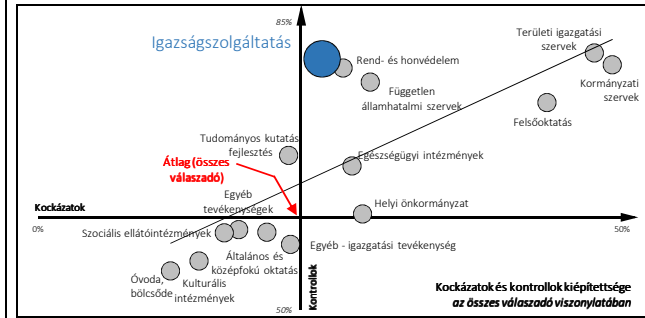
Kemény kontrollok kiépítettsége	80%
Lágy kontrollok kiépítettsége	75%

**Értékelés:** Az intézménycsoport a stratégialkotás és a bejelentők védelme területén ér el kiemelkedő eredményeket. Az etikus vezetésben a kemény kontrollok kiépítettsége jellemzőbb.

**Kontroll- és kockázat indexek**

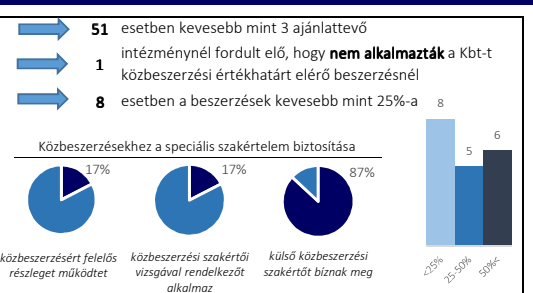
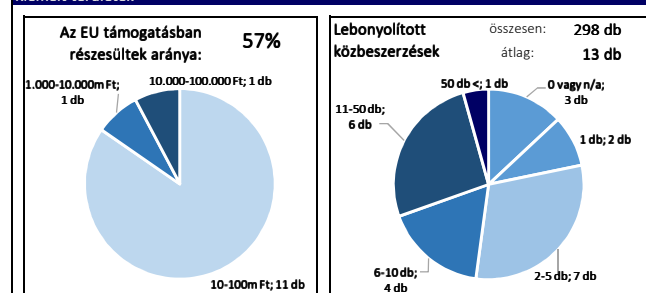


**Értékelés:** A felmérés adatai alapján megállapítható, hogy az intézménycsoport eredendő veszélyeztettsége, valamint a kockázatok növelő tényezői az összes válaszadóra számított átlagos érték körül vannak. Ezzel szemben a kontrollkiépítettség jelentősen meghaladja az átlagos értéket, a különbség mértéke 2016-ban +20 pont; ezzel az igazságszolgáltatási intézményei rendelkeznek az egyik legmagasabb kontrollkiépítettséggel.

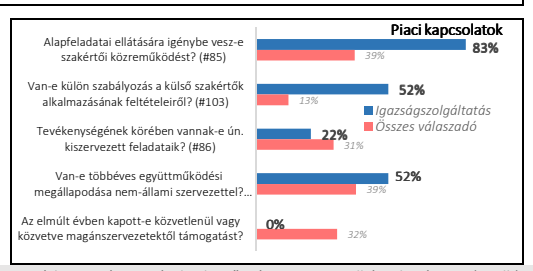


A kockázatok és kontroll viszonylatában így kontrollhiány nem azonosítható.

**Kiemelt területek**



Vezetési szintek	Szervezeti egységek száma				Σ
	1-2 között	3-4 között	5-15 között	> 15	
1-2 között	3	4	0	0	7
3-4 között	0	11	2	0	13
több mint 4	0	3	0	0	3
<b>Összesen</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>23</b>



**Értékelés:** Az igazságszolgáltatás intézménycsoportjában a válaszadók 57%-a részesült EU-s támogatásban. A támogatások jelentős része 10-100 millió FT között esett (11 db), csupán 2 db volt, amely ennél nagyobb összegű pályázatot jelentett. A közbeszerzések átlagos száma 13 db. A válaszadók a közbeszerzési eljárások 87%-ban külső szakértőt bíznak meg. A szervezeti egységek száma jellemzően 6-15 közé esik, míg a vezetési szintek 3-4 közé. Szakértő közreműködést a válaszadók 87%-a veszi igénybe.

## Kormányzati szervezetek

Alapadatok	
Intézményi kör:	Kormányzati szervezetek
TEÁOR:	841103
Intézmények száma:	10 db
Kitöltő intézmények:	10 db
Lefedettség:	100%
ÁSZ ellenőrzöttség:	90%

Indexek	
EVT	62%
KVNT	44%
KMKT	80%

## Általános bemutatás és összegzés

**Intézményi kör általános bemutatása:** A felmérés időpontjába 10 db területi igazgatási szerv létezett, amelyek mindegyike részt vett a felmérésben, a lefedettség ezzel teljes. Ezen intézménycsoportot a minisztériumok alkotják.

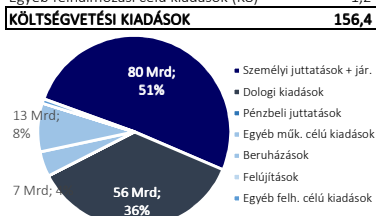
**A minta, valamint a felmérésben való részvétel bemutatása:** A minisztériumok létszámukat tekintve különböző nagyságrendet képviselnek: 3 db minisztérium 500 fő alatti, 2 db minisztérium 500 és 1000 fő közötti, 3 db minisztérium 1000 fő feletti létszámmal látja el feladatát. Az ÁSZ ellenőrzöttség csaknem teljes, 90%.

**Értékelés:** A minisztériumok integritási kockázatai jelentősen meghaladják a közszféra válaszadóinak átlagát, amihez azonban az átlagon jelentősen túlmutató kontroll-kiépítettség párosul. Ennek ellenére a kontrollhiány kockázata magas. Kockázatok hordoznak többek közt az EU támogatások, illetve a költségvetési források felett gyakorolt hatáskörök. Jogállásukból adódóan jellemzően jogalkotással összefüggő feladatokat látnak el. Élen járnak az etikus vezetés meghonosításában, különösen humán-erőforrás-gazdálkodás területén. Ennek ellenére fluktuáció kiemelkedően magas (27%).



## Pénzügyi és vagyoni helyzet (2015)

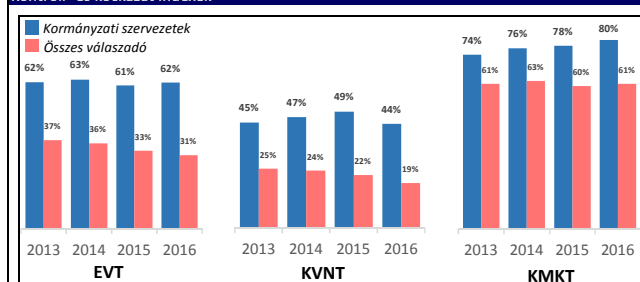
Vagyonmérték	Mrd Ft	Működés	Mrd Ft
I. Immateriális javak	9,9	Személyi juttatások + járulékok (K1 + K2)	79,6
II. Tárgyi eszközök	17,6	Dologi kiadások (K3)	56,3
III. Befektetett pénzügyi eszközök	-	Ellátottak pénzbeli juttatásai (K4)	0,1
IV. Koncesszióba, vagyonkezelésbe adott eszközök	-	Egyéb működési célú kiadások (K5)	6,6
A. Nemzeti vagyonba tartozó befektetett eszközök (I-IV)	27,5	Beruházások (K6)	12,7
B. Nemzeti vagyonba tartozó forgóeszközök	0,6	Felújítások (K7)	0,0
C. Pénzeszközök	32,8	Egyéb felhalmozási célú kiadások (K8)	1,2
D. Követelések	2,5		
E-F. Egyéb sajátos eszközoldali elszámolások és AIE	2,0		
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>65,5</b>	<b>KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK</b>	<b>156,4</b>
G. Saját tőke	41,6		
V. Költségvetési évben esedékes kötelezettségek	2,9		
VI. Költségvetési évet követően esedékes kötelezettségek	0,4		
VII. Kötelezettség jellegű sajátos elszámolások	6,9		
H. Kötelezettségek (V-VII)	10,2		
I-J. Kincstári számlavezetéssel kapcsolatos elszámolás + PIE	13,6		
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>65,5</b>		



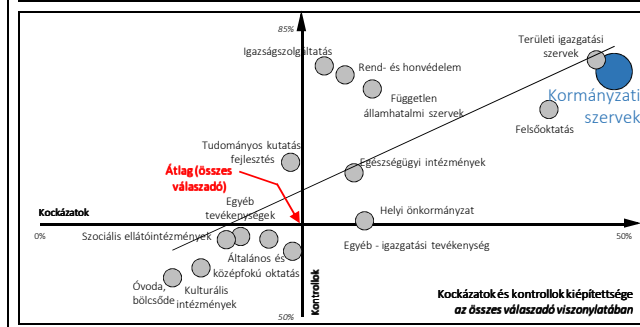
**Értékelés:** A minisztériumok alapvetően alacsony vagyonállomány felett rendelkeznek, amelynek túlnyomó része pénzeszköz. Forrásoldalon kiemelendő a mérlegfőösszeg 15,6%-át kitevő kötelezettségállomány.

Költségvetésük összesített összege nem kiugró, nagyrészt személyi juttatások (51%) és dologi kiadások (36%) alkotják. Azonban mindenképpen meg kell említeni, hogy 2015-ben a központi kezelésű előirányzatok összege 4274 Mrd Ft volt, amelyek feletti rendelkezés minisztériumi/kormányzati hatáskörben van.

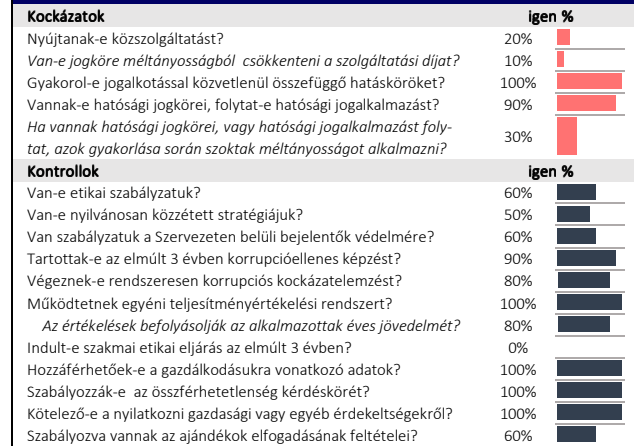
## Kontroll- és kockázat indexek



**Értékelés:** Az minisztériumok eredendő veszélyeztettsége jelentősen meghaladja az összes válaszadóra számított átlagos értéket, annak kétszerese. Ez hasonlóképp igaz a KVNT index értékeire is (44% szemben az 19%-os átlagos értékkel). Ezzel párhuzamosan a kontroll-kiépítettség tartósan és jelentősen meghaladja az összes válaszadóra számított átlagértéket, ennek mértéke 2016-ban +19% pont. A kockázatok és kontrollok viszonylatában elmondható, hogy a kormányhivatalok kockázat-indexe jelentősen átlag feletti (legmagasabb a szektorokat tekintve), míg a kontrollok kisebb mértékben haladják meg az összes válasz alapján számított átlagos értéket. Ez alapján a kontrollhiány kockázata magas.

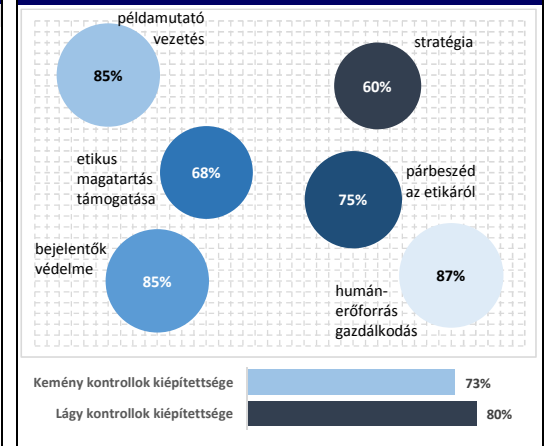


## Kiemelt kockázatok és kontrollok



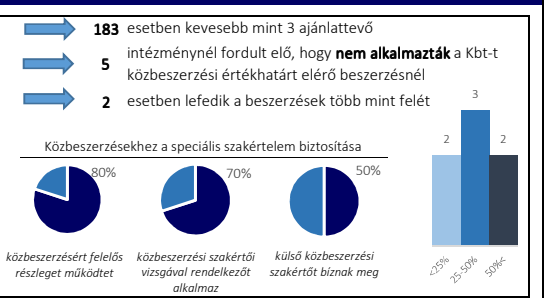
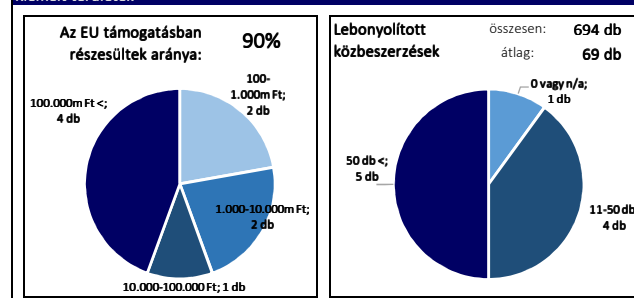
**Értékelés:** A minisztériumok esetében a jogalkotással összefüggő feladatok ellátása a legjellemzőbb. A kontrollok alkalmazásának elterjedtsége kiemelkedő az intézménycsoportok között.

## Étikus vezetés



**Értékelés:** A legnagyobb előrehaladást a humán-erőforrás-gazdálkodás, a példamutató vezetés a bejelentők védelme területén tapasztalható. A kemény kontrollok dominálnak az etikus vezetésben.

## Kiemelt területek



Vezetési szintek	Szervezeti egységek száma			
	1-2 között	3-4 között	több mint 4	Összesen
1-2 között	0	0	0	0
3-4 között	0	0	1	1
több mint 4	0	0	9	9
<b>Összesen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Létszám: 10 894 fő  
 Új belépők: 2 910 fő  
 Távozók: 2 289 fő

Fluktuáció: 27%  
 Fegyelműgyek: 25 db  
 Munkaügyi bírósági jogviták: 214 db

Alapfeladatai ellátására igénybe veszi-e szakértői közreműködést? (#85)	Piaci kapcsolatok
Van-e külön szabályozás a külső szakértők alkalmazásának feltételeiről? (#103)	90%
Tevékenységének körében vannak-e ún. kiszervezett feladatai? (#86)	40%
Van-e többes együttműködési megállapodása nem-állami szervezettel?...	90%
Az elmúlt évben kapott-e közvetlenül vagy közvetve magánszervezetektől támogatást?	70%
	0%

**Értékelés:** 10 minisztériumból 9 részesült EU támogatásban, amelyek összesített összeg 4 minisztérium esetében meghaladják a 100 Mrd Ft-ot. Minisztériumonként átlagosan 69 közbeszerzési eljárás került lebonyolításra, az esetek több mint negyedében kevesebb mint három ajánlattevővel. Jellemzően saját közbeszerzési részleget működtetnek. Kimondottan bürokratikus és hierarchikus szervezetek, jelentős fluktuációval (27%). A piaci kapcsolataik jelentősen átlag felettek.

## Kulturális intézmények

Alapadatok	
<b>Intézményi kör:</b>	Kulturális intézmények
<b>TEAOR:</b>	lásd 1. sz. melléklet
<b>Intézmények száma:</b>	780 db
<b>Kitöltött intézmények:</b>	223 db
<b>Lefedtség</b>	29%
<b>ÁSZ ellenőrzöttég</b>	9%

Indexek	
<b>EVT</b>	<b>12%</b>
<b>KVNT</b>	<b>14%</b>
<b>KMKT</b>	<b>56%</b>

## Általános bemutatás és összegzés

**Intézményi kör általános bemutatása:** Magyarországon a felmérés időpontjában 780 db kulturális intézmény működött, és 223 intézménytöltött ki és küldött vissza ki értékelhető kérdőívet az ÁSZ részére. A szektorban nem történtek jogszabályi változások, azonban aktivitásuk jelentősen megnövekedett a felmérés során.

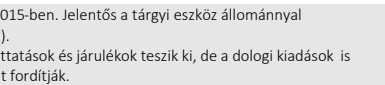
**A minta, valamint a felmérésben való részvétel bemutatása:** A válaszadó kulturális intézmények egy kivételével mind 500 főnél kevesebb hivatali létszámmal látja el feladatait. Az intézménycsoportba elsősorban múzeumok, könyvtárak, művelődési központok és színházak tartoznak

**Értékelés:** Az integrációs kockázatok bekövetkezési valószínűsége és hatása sem kiemelkedő, kontrollhiány-kockázatot nem azonosítottunk.



## Pénzügyi és vagyoni helyzet (2015)

Vagyonmérleg	Mrd Ft	Működés	Mrd Ft
<b>I. Immateriális javak</b>	5,1	Személyi juttatások + járulékok (K1 + K2)	72,3
<b>II. Tárgyi eszközök</b>	270,7	Dologi kiadások (K3)	59,4
<b>III. Befektetett pénzügyi eszközök</b>	0,0	Ellátottak pénzbeli juttatásai (K4)	0,0
<b>IV. Koncesszióba, vagyonkezelésbe adott eszközök</b>	-	Egyéb működési célú kiadások (K5)	1,8
<b>A. Nemzeti vagyonba tartozó befektetett eszközök (I-IV)</b>	275,8	Beruházások (K6)	24,7
<b>B. Nemzeti vagyonba tartozó forgóeszközök</b>	3,5	Felújítások (K7)	3,7
<b>C. Pénzeszközök</b>	30,8	Egyéb felhalmozási célú kiadások (K8)	0,1
<b>D. Követelések</b>	5,6	<b>KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK</b>	<b>162,0</b>
<b>E-F. Egyéb sajátos eszközoldali elszámolások és AIE</b>	1,2		
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>317,0</b>		
<b>G. Saját tőke</b>	290,1		
<b>V. Költségvetési évben esedékes kötelezettségek</b>	3,0		
<b>VI. Költségvetési évet követően esedékes kötelezettségek</b>	1,6		
<b>VII. Kötelezettség jellegű sajátos elszámolások</b>	0,5		
<b>H. Kötelezettségek (V-VII)</b>	5,2		
<b>I-J. Kincstári számlavezetéssel kapcsolatos elszámolás + PIE</b>	21,7		
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>317,0</b>		



**Értékelés:** A kulturális intézmények 317 Mrd Ft vagyon felett gazdálkodtak 2015-ben. Jelentős a tárgyi eszköz állománnyal rendelkeznek, míg az eszközök 10%-át pénzeszközök teszik ki (30,81 Mrd Ft).

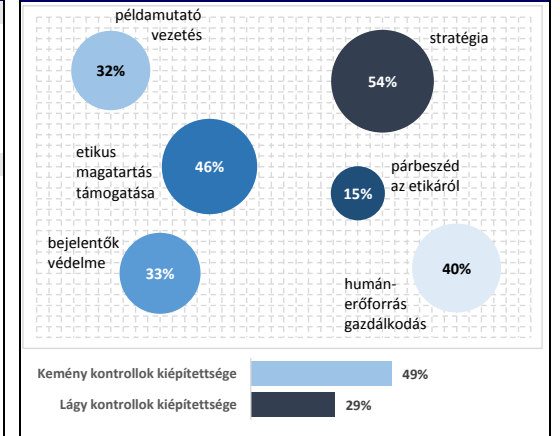
A költségvetési főösszegük 162 Mrd Ft, amelynek közel 45%-át a Személyi juttatások és járulékok teszik ki, de a dologi kiadások is jelentős hányadot képviselnek (37%). A beruházásokra a költségvetés 15%-át fordítják.

## Kiemelt kockázatok és kontrollok

Kockázatok	Igen %
Nyújtanak-e közszolgáltatást?	54%
<i>Előfordul-e, hogy a szolgáltatás iránti kereslet tipikusan tartósan és lényegesen meghaladja a rendelkezésre álló kínálatot?</i>	4%
<i>Van olyan szolgáltatásuk, amely díjköteles?</i>	48%
<i>A szolgáltatási díjat Szervezetük állapítja-e meg?</i>	35%
<i>Van-e jogköre méltányosságból csökkenteni a szolgáltatási díjat?</i>	28%
Ellátottak	Igen %
Van-e etikai szabályzatuk?	28%
Van-e nyilvánosan közzétett stratégiájuk?	37%
Van szabályzatuk a Szervezetben belüli bejelentők védelmére?	14%
Tartottak-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzést?	2%
Végeznek-e rendszeresen korrupció kockázatelemzést?	3%
Működnek-e egyéni teljesítményértékelési rendszert?	25%
<i>Az értékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmét?</i>	12%
Indult-e szakmai etikai eljárás az elmúlt 3 évben?	0%
Hozzáférhető-e a gazdálkodásukra vonatkozó adatok?	90%
Szabályozzák-e az összeférhetlenség kérdéskörét?	81%
Kötelező-e a nyilatkozni gazdasági vagy egyéb érdekeltségeikről?	31%
Szabályozva vannak az ajándékok elfogadásának feltételei?	16%

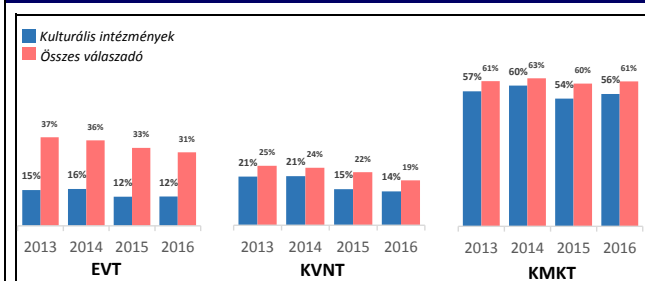
**Értékelés:** A válaszadó intézmények 37%-nak van csupán nyilvánosan közzétett stratégiája és csupán 31%-uknak kötelező nyilatkozni a gazdasági és egyéb érdekeltségeiről. A közszolgáltatások iránt nincs túlkereslet, e téren integrációs kockázatok nem állnak fenn.

## Étikus vezetés

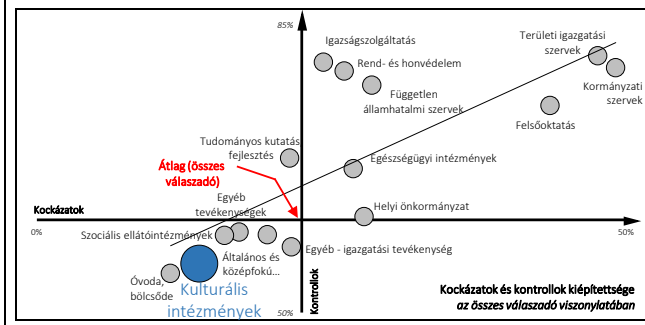


**Értékelés:** A kulturális intézmények között a stratégia-alkotás a legelterjedtebb etikus vezetéssel összefüggő terület. Legnagyobb elreléplés az etika mindennapi párbeszédben való meghonosítása területén szükséges.

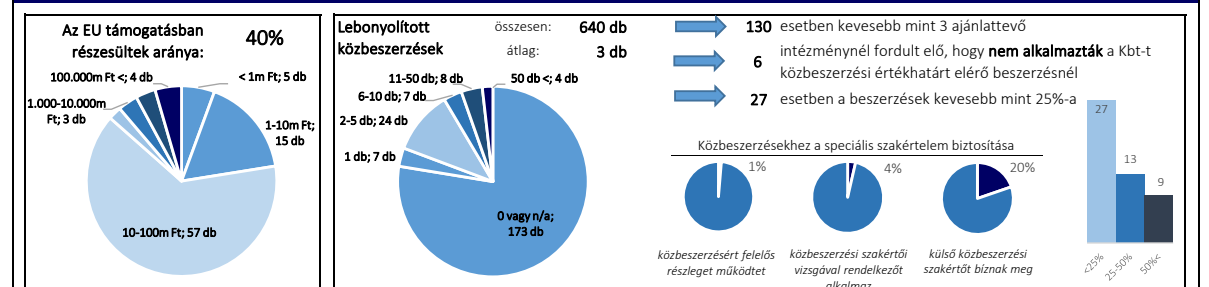
## Kontroll- és kockázat indexek



**Értékelés:** A kulturális intézmények EVT index értékei a teljes vizsgált időszakban az átlagos érték alatt voltak; azonban a különbség csökkent, ami a teljes közzététel eredményeként tudható be, valamint a kulturális intézmények eredményeként a KVNT index vonatkozásában is alacsonyabbak az összes válaszadó átlagos értékénél: 2016-ban 5 ponttal kisebb érték mérhető itt az összes válaszadó átlagos értékéhez képest. A kontrollkiépítettség szintje a kockázatokhoz hasonlóan elmarad az átlagos értéktől, amit az alsó ábra jól szemléltet: a kulturális intézmények intézménycsoport kockázat-indexe és KMKT indexe értéke átlag alatti, kontrollhiány-kockázat nem azonosítható. A második legalacsonyabb kockázat-index értékkel rendelkezik, ezzel párhuzamosan a kontrollkiépítettségük is a második legalacsonyabb.



## Kiemelt területek



## Szervezeti struktúra és HR

Vezetési szintek	Szervezeti egységek száma				Σ
	1-2 között	3-4 között	több mint 4	Összesen	
1-2 között	162	12	0	174	
3-4 között	15	23	9	47	
több mint 4	0	1	1	2	
<b>Összesen</b>	<b>177</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>223</b>	

Létszám: 9 090 fő | Fluktuáció: 12%  
 Új belépők: 1 069 fő | Fegyelmi ügyek: 7 db  
 Távozók: 947 fő | Munkaügyi bírósági javítók: 32 db

**Értékelés:** A felmérésben résztvevők 40%-a részesült EU-támogatásban, melyek közül 57 db intézmény 10-100 millió Ft közötti összeget nyert el. Az intézmények 640 db közbeszerzési eljárásban vettek részt, amelynek 20%-ánál kevesebb mint 3 ajánlattevő volt. A kulturális intézmények 20%-a külső közbeszerzési szakértőt bízik meg, mivel jellemzően nem rendelkeznek a szervezeten belüli közbeszerzési ismeretekkel. Jellemzően 1-5 szervezeti egységgel és 1-2 vezetési szinttel működnek.

## Piaci kapcsolatok

Alapfeladatai ellátására igénybe vesz-e szakértői közreműködést? (#85)	23%	39%
Van-e külön szabályozás a külső szakértők alkalmazásának feltételeiről? (#103)	6%	13%
Tevékenységének körében vannak-e ún. kiszervezett feladataik? (#86)	17%	31%
Van-e többes együttműködési megállapodása nem-állami szervezettel?...	38%	39%
Az elmúlt évben kapott-e közvetlenül vagy közvetve magán-szervezetektől támogatást?	39%	32%

Óvoda, bölcsőde

Alapadatok	
<b>Intézményi kör:</b>	Óvoda, bölcsőde
<b>TEÁOR:</b>	851010; 851020; 889110
<b>Intézmények száma:</b>	2517 db
<b>Kitöltő intézmények:</b>	380 db
<b>Lefedtség</b>	15%
<b>ÁSZ ellenőrzöttség</b>	11%

Indexek	
<b>EVT</b>	<b>13%</b>
<b>KVNT</b>	<b>11%</b>
<b>KMKT</b>	<b>55%</b>

Általános bemutatás és összegzés

**Intézményi kör általános bemutatása:** Az óvoda és bölcsőde intézménycsoportjába a felmérés időpontjában 2517 db intézmény tartozott, amelyből a felmérésben 380 db intézmény küldött vissza kiértékelhető kérdőívet.

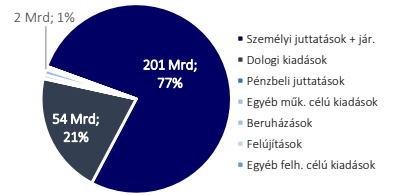
**A minta, valamint a felmérésben való részvétel bemutatása:** A válaszadó intézmények 2 kivétellel kevesebb mint 500 fővel működnek, a fennmaradó intézmények létszáma 500 és 1000 fő között alakul. Az ÁSZ ellenőrzöttség 11%-os ebben a csoportban.

**Értékelés:** Az integritás felmérés módszertana alapján azonosítottuk, hogy az összes válaszadóhoz képest ez az intézménycsoport rendelkezik a legalacsonyabb kockázatokkal és kontrollokkal. Kontrollhiány kockázata nem áll fenn. A válaszadók 8%-a szerint áll fenn túlereslet a nyújtott szolgáltatás iránt.



Pénzügyi és vagyoni helyzet (2015)

Vagyonomérleg	Mrd Ft	Működés	Mrd Ft
I. Immateriális javak	0,1	Személyi juttatások + járulékok (K1 + K2)	201,4
II. Tárgyi eszközök	100,5	Dologi kiadások (K3)	53,9
III. Befektetett pénzügyi eszközök	0	Ellátottak pénzbeli juttatásai (K4)	0,2
IV. Koncesszióba, vagyonezelésbe adott eszközök	-	Egyéb működési célú kiadások (K5)	1,6
A. Nemzeti vagyonba tartozó befektetett eszközök (I-IV)	100,6	Beruházások (K6)	2,4
B. Nemzeti vagyonba tartozó forgóeszközök	0,3	Felújítások (K7)	1,3
C. Pénzeszközök	2,3	Egyéb felhalmozási célú kiadások (K8)	0,0
D. Követelések	2,1	<b>KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK</b>	<b>260,9</b>
E-F. Egyéb sajátos eszközoldali elszámolások és AIE	2,8		
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>108,0</b>		
G. Saját tőke	86,1		
V. Költségvetési évben esedékes kötelezettségek	1,3		
VI. Költségvetési évet követően esedékes kötelezettségek	1,3		
VII. Kötelezettség jellegű sajátos elszámolások	0,6		
H. Kötelezettségek (V-VII)	3,2		
I-J. Kincstári számlavezetéssel kapcsolatos elszámolás + PIE	18,7		
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>108,0</b>		



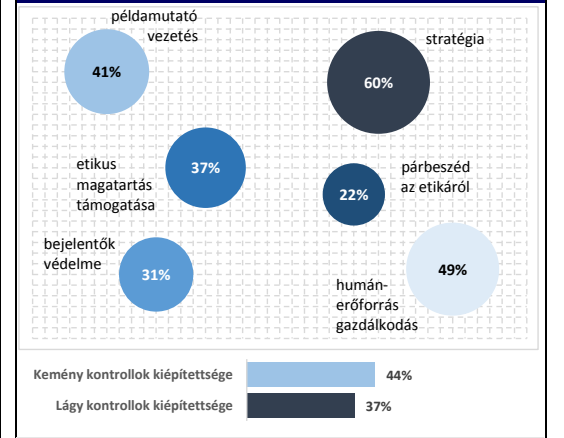
**Értékelés:** Az óvoda, bölcsőde intézménycsoport 108 Mrd Ft vagyonnal gazdálkodik, amelynek több mint 93%-a tárgyi eszköz. Költségvetésük 260,9 Mrd Ft volt 2015-ben, amelynek több mint háromnegyedét a személyi juttatások és a kapcsolódó járulékok tették ki. A dologi kiadások részaránya 21%, így a kiadások együtt a költségvetés 98%-át kiteszik.

Kiemelt kockázatok és kontrollok

Kockázatok	Igen %
Nyújtanak-e közszolgáltatást?	83%
Előfordul-e, hogy a szolgáltatás iránti kereslet tipikusan tartósan és lényegesen meghaladja a rendelkezésre álló kínálatot?	8%
Van olyan szolgáltatásuk, amely díjköteles?	47%
A szolgáltatási díjat Szervezetük állapítja-e meg?	9%
Van-e jogköre méltányosságából csökkenteni a szolgáltatási díjat?	9%
Kontrollok	Igen %
Van-e etikai szabályzatuk?	42%
Van-e nyilvánosan közzétett stratégiájuk?	48%
Van szabályzatuk a Szervezetben belüli bejelentők védelmére?	15%
Tartottak-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzést?	2%
Végeznek-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	2%
Működtetnek egyéni teljesítményértékelési rendszert?	55%
Az értékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmét?	7%
Indult-e szakmai etikai eljárás az elmúlt 3 évben?	1%
Hozzáférhetőek-e a gazdálkodásukra vonatkozó adatok?	81%
Szabályozzák-e az összeférhetetlenség kérdéskörét?	73%
Kötelező-e a nyilatkozni gazdasági vagy egyéb érdekeltségekről?	20%
Szabályozva vannak az ajándékok elfogadásának feltételei?	16%

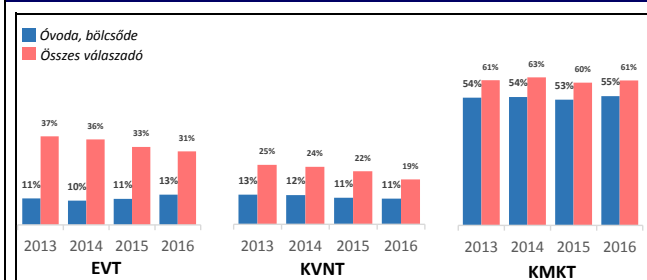
**Értékelés:** A válaszadó intézmények jellemzően közszolgáltatást nyújtanak; 47%-nak van olyan szolgáltatása, amely díjköteles, de csak 9%-nak van jogköre méltányosságából csökkenteni a szolgáltatási díjat.

Étikus vezetés

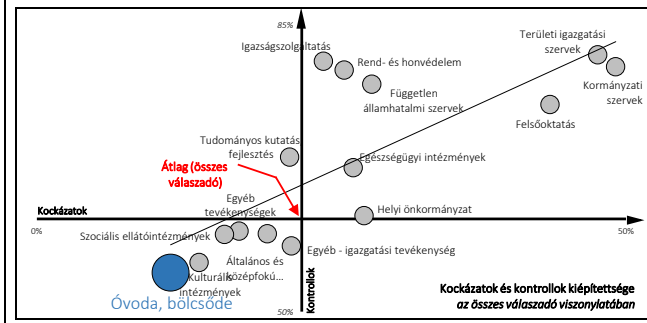


**Értékelés:** A stratégiaalkotás területén mutatható ki a legnagyobb előrehaladás, a több terület fejlettsége azonban 50% alatt marad. A kemény kontrollok dominálnak az etikus vezetésben.

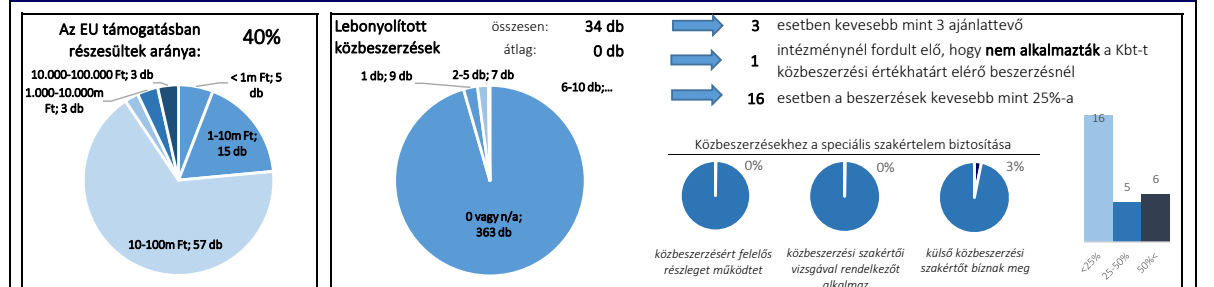
Kontroll- és kockázat indexek



**Értékelés:** Az intézménycsoporton belül mind a három indexérték az átlagértékeknél alacsonyabb szinten maradt. Az eredendő veszélyeztettségi tényezők jelentősen alacsonyabb értékkel rendelkeznek az összes válaszadó átlagértékéhez képest, annak kevesebb mint a fele. A KVNT index értéke 8%ponttal volt alacsonyabb mint az átlag. Az alacsonyabb kockázatok mellett alacsonyabb kontrollkiépítettség is jellemzi az intézménycsoportot. Látható, hogy az óvodák és a bölcsődék rendelkeznek a legkisebb értékekkel mind a kockázatok, mind a kontrollok tekintetében.



Kiemelt területek



Vezetési szintek	Szervezeti egységek száma			
	1-2 között	3-4 között	több mint 4	Összesen
	320	24	2	346
	16	11	0	27
	5	2	0	7
	341	37	2	380

Létszám:	15 781 fő	Fluktuáció:	9%
Új belépők:	1 455 fő	Fegyelmi ügyek:	29 db
Távozók:	1 360 fő	Munkaügyi bírósági jogviták:	26 db

**Értékelés:** Az intézménycsoporton belül a válaszadók 40%-a részesült EU-s támogatásban. Ezek közül 57 db pályázat (69%) esetében 10-100 millió Ft között volt az elnyert összeg. Közbeszerzések lebonyolítása alig jellemző az egyes intézményekre, így az ehhez szükséges szakértelem biztosítására sem fektetnek nagy hangsúlyt. Alacsony bürokrácia és hierarchia jellemző. A fegyelmi ügyek, a munkaügyi bírósági jogviták száma, valamint a fluktuáció is alacsony. A piaci kapcsolatok többnyire elmaradnak az átlagtól.

**Rend- és honvédelem**

Alapadatok	
<b>Intézményi kör:</b>	<b>Rend- és honvédelem</b>
<b>TEAOR:</b>	lásd 1. sz.melléklet
<b>Intézmények száma:</b>	147 db
<b>Kitöltő intézmények:</b>	123 db
<b>Lefedtség</b>	84%
<b>ÁSZ ellenőrzöttség</b>	32%

Indexek	
<b>EVT</b>	<b>32%</b>
<b>KVNT</b>	<b>24%</b>
<b>KMKT</b>	<b>79%</b>

**Általános bemutatás és összegzés**

**Intézményi kör általános bemutatása:** A felmérés időpontjában 147 rend- és honvédelmi intézmény létezett, amelyek közül 123 intézmény töltötte ki a kérdőívet; a lefedettség ezzel 84%-os. Ide tartoznak a katasztrófavédelem, a honvédség, rendőrség és a büntetés-végrehajtás szervei.

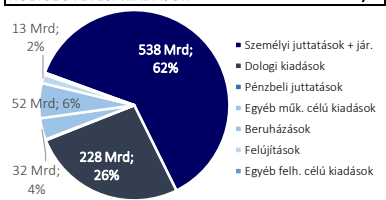
**A minta, valamint a felmérésben való részvétel bemutatása:** A válaszadó intézmények közül 76 db alkalmazotti létszáma kevesebb mint 500 fő, azonban van 7 olyan intézmény, amelyek több mint 5000 fő feletti személyi állománnyal rendelkeznek. A fennmaradó 40 intézmény 500 és 5000 fő közötti létszámmal látja el feladatait.

**Értékelés:** Az összes válaszadóra számított átlagos értéket alig meghaladó konckázatok, valamint az átlagos értéket jelentősen meghaladó kontrollkiépítettség miatt a kontrollhiány kockázata nem áll fenn. Jelentős vagyonnal gazdálkodnak, azonban a felhalmozási kiadások nem érik el a költségvetés 8%-át. Jelentős eredményeket tudnak felmutatni az etikus vezetés, kiemelten a példamutató vezetés területén.



**Pénzügyi és vagyoni helyzet (2015)**

Vagyonmérleg	Mrd Ft	Működés	Mrd Ft
I. Immateriális javak	10,3	Személyi juttatások + járulékok (K1 + K2)	538,1
II. Tárgyi eszközök	716,5	Dologi kiadások (K3)	227,8
III. Befektetett pénzügyi eszközök	1,0	Ellátottak pénzbeli juttatásai (K4)	1,3
IV. Koncesszióba, vagyonkezelésbe adott eszközök	-	Egyéb működési célú kiadások (K5)	31,6
A. Nemzeti vagyonba tartozó befektetett eszközök (I-IV)	727,8	Beruházások (K6)	51,6
B. Nemzeti vagyonba tartozó forgóeszközök	62,4	Felújítások (K7)	12,7
C. Pénzeszközök	66,1	Egyéb felhalmozási célú kiadások (K8)	2,9
D. Követelések	35,8	<b>KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK</b>	<b>866,0</b>
E-F. Egyéb sajátos eszközoldali elszámolások és AIE	0,9		
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>892,9</b>		
G. Saját tőke	801,1		
V. Költségvetési évben esedékes kötelezettségek	3,7		
VI. Költségvetési évet követően esedékes kötelezettségek	7,4		
VII. Kötelezettség jellegű sajátos elszámolások	12,0		
H. Kötelezettségek (V-VII)	23,0		
I-J. Kincstári számlavezetéssel kapcsolatos elszámolás + PIE	68,8		
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>892,9</b>		



**Értékelés:** A rend- és honvédelmi intézmények jelentős, összesen 892 Mrd Ft közvagyon felett rendelkeznek, amely vagyon jelentős része tárgyi eszköz (80%).

Az éves költségvetésük csaknem megegyezik vagyonállományukkal (866 Mrd Ft), amelynek túlnyomó részét (62%) személyi juttatások és járulékok teszik ki, de a dologi kiadások is jelentős részt képviselnek (26%). A felhalmozási kiadások nem érik el a költségvetés 8%-át.

**Kiemelt kockázatok és kontrollok**

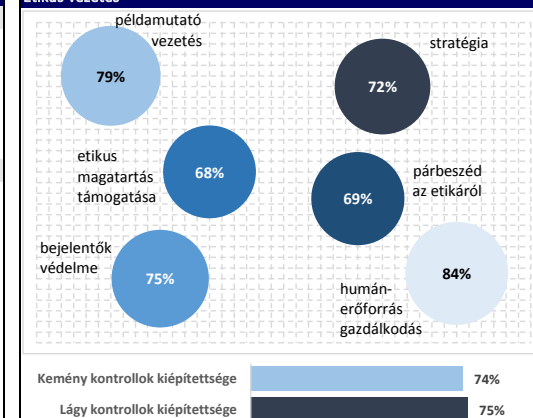
Kockázatok	Igen %
Nyújtanak-e közszolgáltatást?	9%
Van-e jogköre méltányosságból csökkenteni a szolgáltatási díjat?	1%
Gyakorol-e jogalkotással közvetlenül összefüggő hatáskörök?	11%
Vannak-e hatósági jogkörei, folytat-e hatósági jogalkalmazást?	46%
Ha vannak hatósági jogkörei, vagy hatósági jogalkalmazást folytat, azok gyakorlása során szoktak méltányosságot alkalmazni?	17%

Kontrollok	Igen %
Van-e etikai szabályzatuk?	85%
Van-e nyilvánosan közzétett stratégiájuk?	53%
Van szabályzatuk a Szervezetben belüli bejelentők védelmére?	61%
Tartottak-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzést?	52%
Végeznek-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	56%
Működtetnek egyéni teljesítményértékelési rendszert?	98%
Az értékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmét?	59%
Indult-e szakmai etikai eljárás az elmúlt 3 évben?	12%
Hozzáférhető-e a gazdálkodásukra vonatkozó adatok?	85%
Szabályozzák-e az összeférhetlenség kérdésekről?	98%
Kötelező-e a nyilatkozni gazdasági vagy egyéb érdekeltségekről?	95%
Szabályozva vannak az ajándékok elfogadásának feltételei?	63%

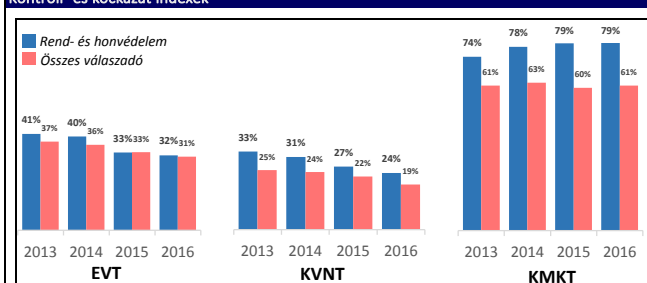
**Értékelés:** Közvetlenül az állampolgárok ritkán kerülnek kapcsolatba az intézménycsoporttal: alacsony közfeladat-ellátás és jogalkotással összefüggő feladatok gyakorisága. A hatósági jogkörök gyakorlásáról 46% nyilatkozott, viszont a méltányosság alkalmazása alacsony.

**Etikus vezetés**



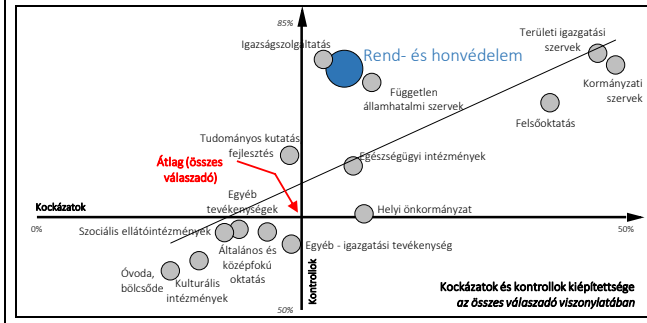
**Értékelés:** Az intézménycsoporton belül a legfejlettebb terület a példamutató vezetés, valamint a humán erőforrás gazdálkodás. Az etikus vezetéshez kapcsolódó kemény, illetve lágy kontrollok kiépítettsége magas.

**Kontroll- és kockázat indexek**

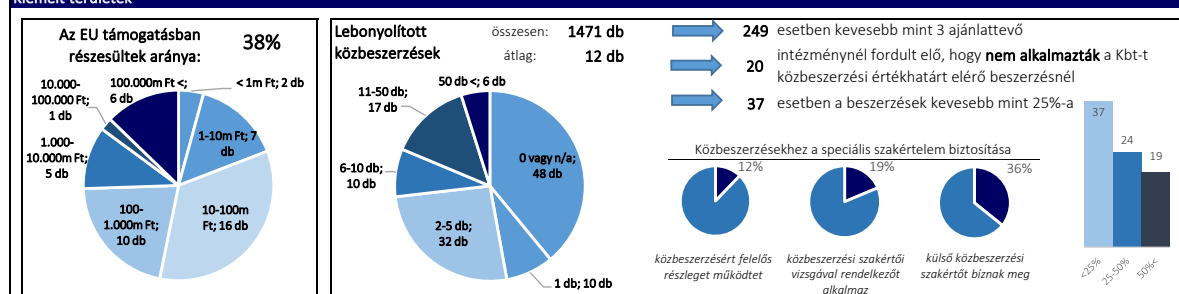


**Értékelés:** Az intézménycsoport EVT index értékei az összes válaszadóra számított átlagos érték felett voltak, azonban 2016-ra e különbség csaknem eltűnt, az intézménycsoport eredményességét veszélyeztetésére átlagosnak mondható. A kockázatok növelő tényezőik indexe is magasabb az átlagos értéknél, de a különbség mértéke ez esetben is csökkenő tendenciát mutat, 2016-ban 5%pont. A kontroll-kiépítettség ezzel szemben jelentősen meghaladja a közszféra átlagát, 2016-ban ennek mértéke +18%pont.

A kockázatok és kontrollok viszonylatában elmondható, hogy a rend- és honvédelem szervei esetében mind a kockázatok, mind pedig a kontrollok átlag feletti; azonban míg a KMKT index jelentősen meghaladja az átlagos értéket, a kockázat index alig magasabb az átlagos értéknél. Ebből kifolyólag a kontrollhiány kockázata nem áll fenn.



**Kiemelt területek**



**Szervezeti struktúra és HR**

Vezetési szintek	Szervezeti egységek száma			
	1-2 között	3-4 között	több mint 4	Összesen
1-2 között	19	14	3	36
3-4 között	12	32	20	64
több mint 4	0	11	12	23
<b>Összesen</b>	<b>31</b>	<b>57</b>	<b>35</b>	<b>123</b>

Létszám:	89 137 fő	Fluktuáció:	9%
Új belépők:	7 792 fő	Fegyelmi ügyek:	18211 db
Távozók:	7 712 fő	Munkaügyi bírósági jogviták:	2416 db

**Piaci kapcsolatok**



**Értékelés:** A kiemelt területek tekintetében a válaszadó intézmények 38%-a részesült EU-s támogatásban, a közbeszerzések száma intézményenként (12 db) nem mondható magasnak. A humán-erőforragszámok kapcsán kiemelendő az alacsony fluktuáció, illetve a fegyelmi ügyek és a munkaügyi bíróság jogviták magas száma. A piaci kapcsolatok kapcsán kiemelendő a külső szakértők szabályozása és a nem állami szervezetekkel kötött többes együttműködési megállapodások elterjedtsége.

## Szociális ellátóintézmény

Alapadatok	
<b>Intézményi kör:</b>	Szociális ellátóintézmények
<b>TEÁOR:</b>	lásd 1. sz. melléklet
<b>Intézmények száma:</b>	1024 db
<b>Kitöltő intézmények:</b>	354 db
<b>Lefedettség</b>	35%
<b>ÁSZ ellenőrzöttség</b>	12%

Indexek	
<b>EVT</b>	<b>15%</b>
<b>KVNT</b>	<b>16%</b>
<b>KMKT</b>	<b>59%</b>

## Általános bemutatás és összegzés

**Intézményi kör általános bemutatása:** A szociális ellátóintézmények közé a felmérés időpontjában 1024 intézmény tartozott, amelyek közül 354 db töltötte ki a kérdő ívet, a lefedettség ezzel 35%-os.

**A minta, valamint a felmérésben való részvétel bemutatása:** A válaszadó intézmények közül 350 db 500 fő alatti létszámmal rendelkezik, 4 olyan szervezet van amely létszáma meghaladja az 500 főt. Ezek közül 3 db legfeljebb 1000 munkatárssal, 1 intézmény pedig több mint 1000 munkatárssal látja el feladatait. Az intézménycsoport ÁSZ-ellenőrzöttsége 12%-os. Ezen intézmények közé elsősorban gyermekotthonok, szociális intézetek, idősek otthonai tartoznak.

**Értékelés:** Az intézménycsoport vonatkozásában nem azonosítottuk a kontrollhiány kockázatát. Piaci kapcsolataik elmaradnak az átlagtól, a azonban a közfeladellátásuk során felmerülhet túlkereslet (32%), de csak az intézmények 18%-a alkalmazhat méltányosságot. Az integrációs kockázatok bekövetkezési valószínűsége és hatása sem kiemelkedő.



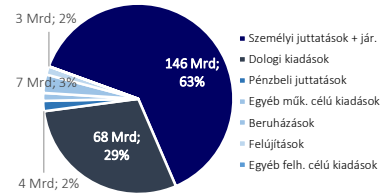
## Pénzügyi és vagyoni helyzet (2015)

Vagyonmérleg	Mrd Ft	Működés	Mrd Ft
<i>I. Immateriális javak</i>	0,1	Személyi juttatások + járulékok (K1 + K2)	146,3
<i>II. Tárgyi eszközök</i>	88,1	Dologi kiadások (K3)	68,3
<i>III. Befektetett pénzügyi eszközök</i>	0,0	Ellátottak pénzbeli juttatásai (K4)	4,1
<i>IV. Koncesszióba, vagyonkezelésbe adott eszközök</i>	-	Egyéb működési célú kiadások (K5)	3,1
A. Nemzeti vagyonba tartozó befektetett eszközök (I-IV)	88,2	Beruházások (K6)	7,2
B. Nemzeti vagyonba tartozó forgóeszközök	1,3	Felújítások (K7)	3,3
C. Pénzeszközök	11,9	Egyéb felhalmozási célú kiadások (K8)	0,1
D. Követelések	4,5	<b>KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK</b>	<b>232,4</b>
E-F. Egyéb sajátos eszközoldali elszámolások és AIE	1,7		
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>107,6</b>		
G. Saját tőke	83,4		
V. Költségvetési évben esedékes kötelezettségek	2,8		
VI. Költségvetési évet követően esedékes kötelezettségek	0,9		
VII. Kötelezettség jellegű sajátos elszámolások	5,2		
H. Kötelezettségek (V-VII)	8,9		
I-J. Kincstári számlavezetéssel kapcsolatos elszámolás + PIE	15,3		
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>107,6</b>		

**Értékelés:** A szociális intézmények 107,6 Mrd Ft vagyonnal rendelkeznek, melyből a tárgyi eszköz állomány 88,1 Mrd Ft-ot tesz ki.

Mindemellett jelentős a pénzeszköz állomány. Forrásoldalon 8,3%-ot tesznek ki a kötelezettségek.

Működésük során döntően személyi kiadásokra, illetve dologi kiadásokra fordítják költségvetésüket (rendre 63% és 29%). A felhalmozási kiadások súlya alacsony.

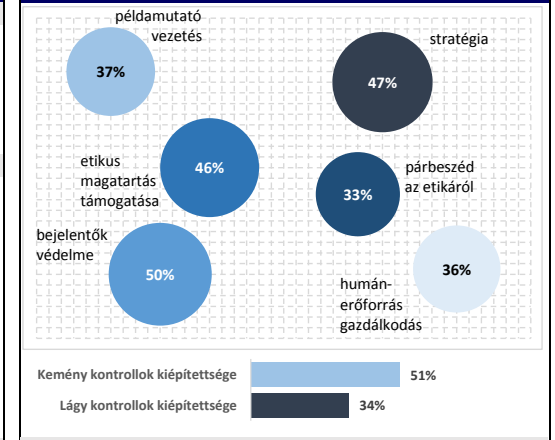


## Kiemelt kockázatok és kontrollok

Kockázatok	Igen %
Nyújtanak-e közszolgáltatást?	77%
<i>Előfordul-e, hogy a szolgáltatás iránti kereslet tipikusan tartósan és lényegesen meghaladja a rendelkezésre álló kínálatot?</i>	32%
<i>Van olyan szolgáltatásuk, amely díjköteles?</i>	70%
<i>A szolgáltatási díjat Szervezetük állapítja-e meg?</i>	17%
<i>Van-e jogköre méltányosságból csökkenteni a szolgáltatási díjat?</i>	18%
Kontrollok	Igen %
Van-e etikai szabályzatuk?	64%
Van-e nyilvánosan közzétett stratégiájuk?	29%
Van szabályzatuk a Szervezetben belüli bejelentők védelmére?	29%
Tartottak-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzést?	3%
Végeznek-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	3%
Működtetnek egyéni teljesítményértékelési rendszert?	20%
<i>Az értékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmét?</i>	5%
Indult-e szakmai etikai eljárás az elmúlt 3 évben?	3%
Hozzáférhetőek-e a gazdálkodásukra vonatkozó adatok?	86%
Szabályozzák-e az összeférhetetlenség kérdéskörét?	78%
Kötelező-e a nyilatkozni gazdasági vagy egyéb érdekeltségeikről?	35%
Szabályozva vannak az ajándékok elfogadásának feltételei?	40%

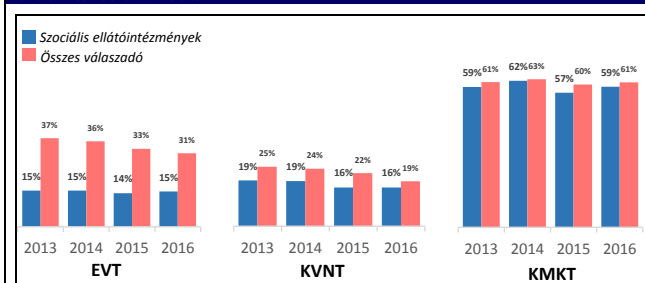
**Értékelés:** AZ intézmények 77%-a nyújt közszolgáltatást, és 32%-ukban a kereslet tartósan és lényegesen nagyobb, mint a kínálat. Méltányosság alkalmazására csak az intézmények 18%-nak van módja, azonban 40%-uk szabályozta az ajándékok elfogadásának rendjét.

## Étikus vezetés



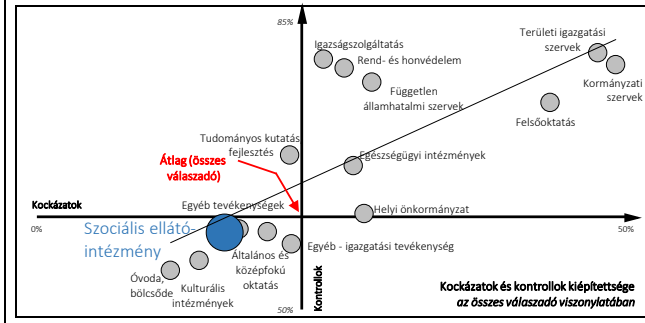
**Értékelés:** A szociális ellátóintézmények a bejelentők védelme területén mutatják a legnagyobb előrehaladást, a stratégiaalkotás, valamint az etikus magatartás támogatása előtt.

## Kontroll- és kockázat indexek

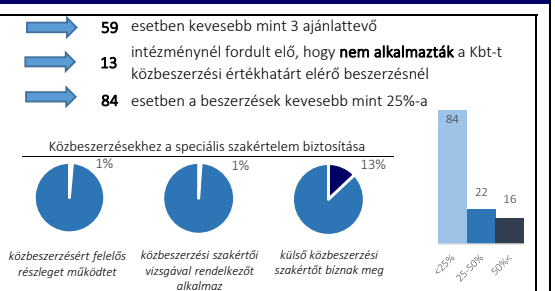
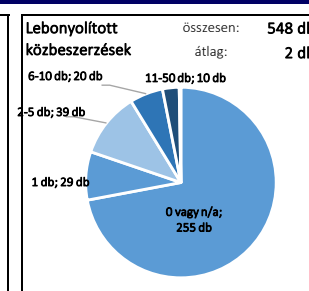
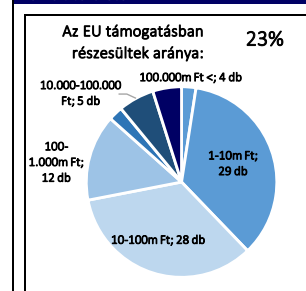


**Értékelés:** A szociális ellátóintézmények EVT értékei mind a négy évet tekintve jelentősen alacsonyabbak átlagértékénél, az intézménycsoport e tekintetben több mint fele akkora értéket ért el az összes válaszadó. A KVNT is az átlagos érték alatt van, azonban a különbség mértéke itt kisebb (2016-ban 3%pont). A kontroll-kiépítettség közel átlagos.

A kockázatok és kontrollok viszonylatában elmondható, hogy a szociális intézmények az átlagos érték alatt van mind a kockázat-index, mind pedig a KMKT index értékeit tekintve. Mivel a kockázatok nagyobb mértékben elmaradnak az átlagtól (a 3. legalacsonyabb kockázat-index értékkel a szociális ellátóintézmények rendelkeznek), ezért a kontrollhiány-kockázatot nem azonosítottunk.



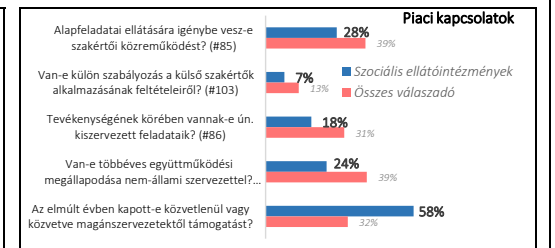
## Kiemelt területek



## Szervezeti struktúra és HR

Vezetési szintek	Szervezeti egységek száma			
	1-5 között	6-15 között	> 15	Σ
1-2 között	209	59	0	268
3-4 között	42	33	9	84
több mint 4	0	2	0	2
<b>Összesen</b>	<b>251</b>	<b>94</b>	<b>9</b>	<b>354</b>

Létszám: 31 706 fő | Fluktuáció: 17%  
Új belépők: 5 265 fő | Fegyelmi ügyek: 65 db  
Távozók: 4 771 fő | Munkaügyi bírósági jogviták: 98 db



**Értékelés:** Az intézménycsoport válaszadói közül 23% részesült EU-támogatásban, amelyek közül a legtöbb 1-10 millió Ft értékű támogatás volt. A válaszadó intézmények összesen 548 db közbeszerzési eljárásban vettek részt, a szervezetként 2 db eljárás nem mondható magasnak. A közbeszerzési szakértelem biztosítására nem fektetnek nagy hangsúlyt. Piaci kapcsolataik többnyire elmaradnak az átlagos értéktől. Működésük kevésbé hierarchikus és bürokratikus. A fluktuáció 17%-os.



## Területi igazgatási szervek

Alapadatok	
<b>Intézményi kör:</b>	<b>Területi igazgatási szervek</b>
<b>TEÁOR:</b>	841104
<b>Intézmények száma:</b>	20 db
<b>Kitöltő intézmények:</b>	20 db
<b>Lefedettség</b>	100%
<b>ÁSZ ellenőrzöttség</b>	95%

Indexek	
<b>EVT</b>	<b>64%</b>
<b>KVNT</b>	<b>41%</b>
<b>KMKT</b>	<b>81%</b>

## Általános bemutatás és összegzés

**Intézményi kör általános bemutatása:** A felmérés időpontjába 20 db területi igazgatási szerv létezett, amelyek mindegyike részt vett a felmérésben, a lefedettség ezzel teljes. Ezen intézménycsoportot a fővárosi és megyei kormányhivatalok alkotják.

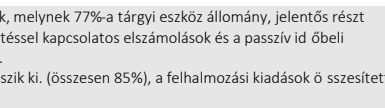
**A minta, valamint a felmérésben való részvétel bemutatása:** A kormányhivatalok többsége (18 db) 1001 és 5000 fő közötti létszámmal működik, csak kettő kormányhivatal nyilatkozott úgy, hogy 1000 főnél kevesebb munkatársat foglalkoztat. Az ÁSZ-ellenőrzöttség csaknem teljes, 95%.

**Értékelés:** A kormányhivatalok integritási kockázatai jelentősen meghaladják a közsféra válaszdóinak átlagát, amihez azonban az átlagon jelentősen túlmutató kontroll-kiépítettség párosul. Ennek ellenére a kontrollhiány kockázata magas. Kockázatokat hordoznak az EU támogatások, valamint a közbeszerzések. Jogállásukból adódóan vegyes tevékenységi kört látnak el, azonban a hatósági jogalkalmazás a meghatározó; jelentős részüket alkalmaz a méltányosságot. Élen járnak az etikus vezetés meghonosításában, különösen az etikáról való párbeszéd és az erőforrásgazdálkodás területén. Ennek ellenére fluktuáció viszonylag magas.



## Pénzügyi és vagyoni helyzet (2015)

Vagyonmérleg	Mrd Ft	Működés	Mrd Ft
<i>I. Immateriális javak</i>	0,5	Személyi juttatások + járulékok (K1 + K2)	139,1
<i>II. Tárgyi eszközök</i>	88,1	Dologi kiadások (K3)	45,3
<i>III. Befektetett pénzügyi eszközök</i>	-	Ellátottak pénzbeli juttatásai (K4)	0,0
<i>IV. Koncesszióba, vagyonkezelésbe adott eszközök</i>	-	Egyéb működési célú kiadások (K5)	6,9
A. Nemzeti vagyonba tartozó befektetett eszközök (I-IV)	88,5	Beruházások (K6)	16,6
B. Nemzeti vagyonba tartozó forgóeszközök	0,5	Felújítások (K7)	10,1
C. Pénzeszközök	21,2	Egyéb felhalmozási célú kiadások (K8)	0,1
D. Követelések	3,9	<b>KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK</b>	<b>218,0</b>
E-F. Egyéb sajátos eszközoldali elszámolások és AIE	1,1		
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>115,2</b>		
G. Saját tőke	77,1		
V. Költségvetési évben esedékes kötelezettségek	3,3		
VI. Költségvetési évet követően esedékes kötelezettségek	2,0		
VII. Kötelezettség jellegű sajátos elszámolás	4,5		
H. Kötelezettségek (V-VII)	9,8		
I-J. Kincstári számlavezetéssel kapcsolatos elszámolás + PIE	28,3		
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>115,2</b>		



**Értékelés:** A területi igazgatási szervek 115,2 Mrd Ft vagyonnal rendelkeznek, melynek 77%-a tárgyi eszköz állomány, jelentős részt tesznek ki ezen felül a pénzeszközök is. Forrásoldalon a kincstári számlavezetéssel kapcsolatos elszámolások és a passzív időbeli elhatárolásokon kívül (24,6%) a kötelezettségek állománya magasabb (8,5%). A költségvetésük túlnyomórészt a személyi kiadások és a dologi kiadások teszik ki. (összesen 85%), a felhalmozási kiadások ö szeszített összege 26,7 Mrd Ft (12,2%)

## Kiemelt kockázatok és kontrollok

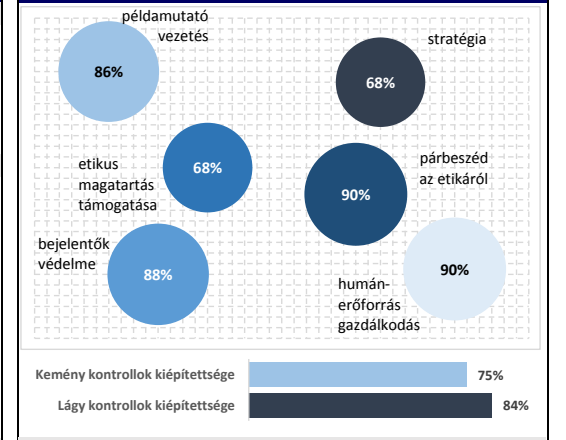
Kockázatok	Igen %
Nyújtanak-e közszolgáltatást?	25%
Van-e jogköre méltányosságból csökkenteni a szolgáltatási díjat?	5%
Gyakorol-e jogalkalmazással közvetlenül összefüggő hatásköröket?	30%
Vannak-e hatósági jogkörei, folytat-e hatósági jogalkalmazást?	100%
Ha vannak hatósági jogkörei, vagy hatósági jogalkalmazást folytat, azok gyakorlása során szoktak méltányosságot alkalmazni?	85%

Kontrollok	Igen %
Van-e etikai szabályzatuk?	80%
Van-e nyilvánosan közzétett stratégiájuk?	40%
Van szabályzatuk a Szervezetben belüli bejelentők védelmére?	80%
Tartották-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzést?	100%
Végeznek-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	85%
Működtetnek egyéni teljesítményértékelési rendszert?	95%
Az értékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmét?	55%
Indult-e szakmai etikai eljárás az elmúlt 3 évben?	10%
Hozzáférhetőek-e a gazdálkodásukra vonatkozó adatok?	95%
Szabályozzák-e az összeférhetetlenség kérdéskörét?	95%
Kötelező-e a nyilatkozóknak gazdasági vagy egyéb érdekeltségekről?	95%
Szabályozva vannak az ajándékok elfogadásának feltételei?	75%

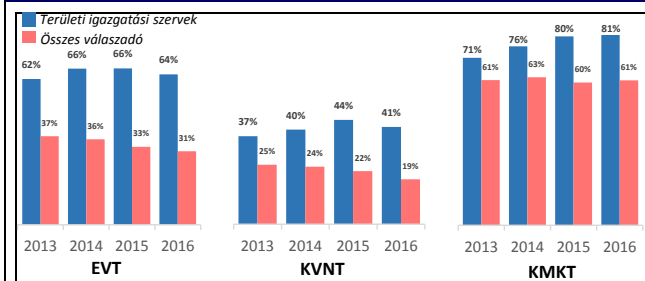
**Értékelés:** A kormányhivatalok szerteágazó tevékenységet végeznek, de fő profiljuk a hatósági jogalkalmazás, amely során 85%-uk alkalmaz méltányosságot. Az kontrollok kiépítettsége magas.

## Etikus vezetés

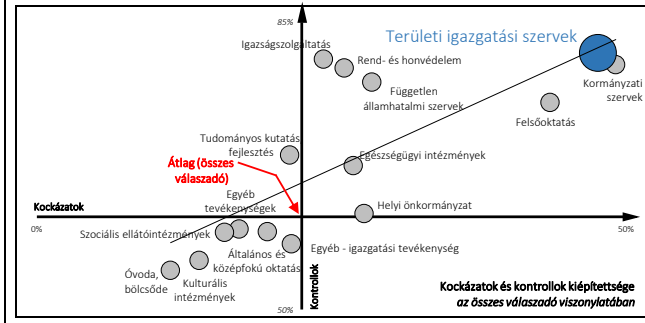


**Értékelés:** A kormányhivatalok élen járnak az etikus vezetés meghonosításában. Kiemelendő az etikáról való párbeszéd és humán-erőforrásgazdálkodás terén elért eredmények (mindkettő esetében 90%)

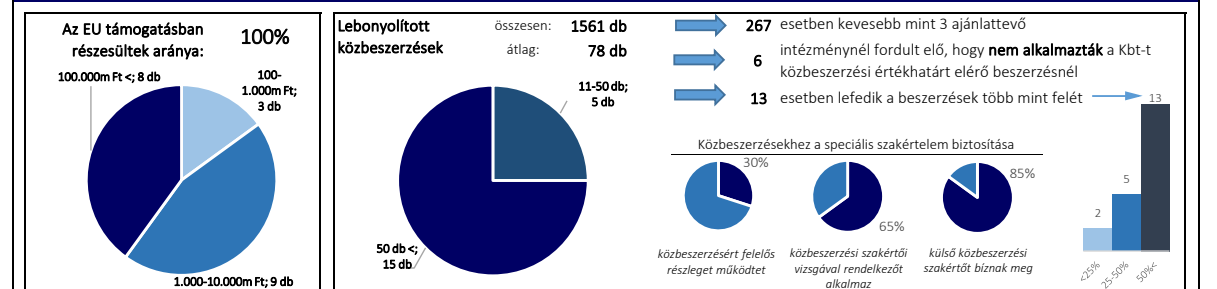
## Kontroll- és kockázat indexek



**Értékelés:** Az kormányhivatalok erendőv veszélyeztettsége jelentősen meghaladja az összes válaszdóra számított átlagos értéket, annak több mint kétszerese. Ez hasonlóképp igaz a KVNT index értékeire is (41% szemben az 19%-os átlagos értékkel). Ezzel párhuzamosan a kontroll-kiépítettség tartósan és jelentősen meghaladja az összes válaszdóra számított átlagértéket, ennek mértéke 2016-ban +20%-pont. A kockázatok és kontrollok viszonylatában elmondható, hogy a kormányhivatalok kockázat-indexe jelentősen átlag feletti (második legmagasabb a szektorokat tekintve), míg a kontrollok kisebb mértékben haladják meg az összes válasz alapján számított átlagos értéket. Ez alapján a kontrollhiány kockázata magas.



## Kiemelt területek



Vezetési szintek	Szervezeti egységek száma			
	1-2 között	3-4 között	több mint 4	Összesen
1-2 között	0	0	0	0
3-4 között	0	0	13	13
több mint 4	0	0	7	7
<b>Összesen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Létszám: 33 746 fő; Új belépők: 5 358 fő; Távozók: 4 250 fő; Fluktuáció: 16%; Fegyelmi ügyek: 259 db; Munkaügyi bírósági jogviták: 241 db

**Értékelés:** Minden kormányhivatal részesült EU-támogatásban, amelyek volumene a felmérés alapján jelentős: 8 kormányhivatal 100 Mrd Ft feletti, 9 kormányhivatal pedig 1-10 Mrd Ft támogatást kapott. Az összesen lebonyolított 1561 közbeszerzési eljárás hivatalonként 78 db eljárást jelent, amihez a szükséges szakértelem nagyrészt szakértő alkalmazásával (65%), vagy megbízásával (85%) biztosítják. Piaci kapcsolatai átlagosan feletti. Kimondottan bürokratikus és hierarchikus szervezetek.

## Tudományos kutatás, fejlesztés

Alapadatok	
<b>Intézményi kör:</b>	Tudományos kutatás, fejlesztés
<b>TEÁOR:</b>	7211; 7219; 7220; 7490
<b>Intézmények száma:</b>	39 db
<b>Kitöltő intézmények:</b>	20 db
<b>Lefedettség</b>	51%
<b>ÁSZ ellenőrzöttség</b>	55%

Indexek	
<b>EVT</b>	<b>19%</b>
<b>KVNT</b>	<b>22%</b>
<b>KMKT</b>	<b>69%</b>

## Általános bemutatás és összegzés

**Intézményi kör általános bemutatása:** Hazánkban a felmérés időpontjában 39 db tudományos kutatással, fejlesztéssel kapcsolatos feladatot ellátó intézmény működött.

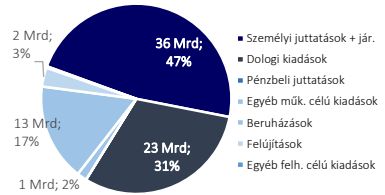
**A minta, valamint a felmérésben való részvétel bemutatása:** 20 intézmény töltött ki és küldött vissza kiértékelhető kérdőívet az ÁSZ részére. A válaszadó intézmények túlnyomó többsége (19 db) 500 főnél alacsonyabb létszámmal látja el feladatait, 1 intézmény munkatársainak száma 500-1000 fő közé esik. A lefedettség ezzel 51%. Az intézményi kör ÁSZ-ellenőrzéssel való lefedettsége 55%. A válaszadók elsősorban kutatóintézetek.

**Értékelés:** A tudományos kutatás, fejlesztés intézménycsoportjában - az intézménycsoportok közül egyedülként - a kockázatok elmaradnak a mért átlagos értéktől, míg a kontroll-kiépítettség átlagot meghalad. Ebből kifolyólag a kontroll-hiány kockázata nem áll fenn. A lakossággal közvetlenül kis mértékben vannak kapcsolatban. Jelentős közbeszerzési és beruházási aktivitás figyelhető meg, illetve intenzívnek mondható az intézménycsoport által ápolott piaci kapcsolatok szintje.



## Pénzügyi és vagyoni helyzet (2015)

Vagyonomléleg	Mrd Ft	Működés	Mrd Ft
<i>I. Immateriális javak</i>	3,3	Személyi juttatások + járulékok (K1 + K2)	36,1
<i>II. Tárgyi eszközök</i>	57,3	Dologi kiadások (K3)	23,4
<i>III. Befektetett pénzügyi eszközök</i>	0,0	Ellátottak pénzbeli juttatásai (K4)	0,0
<i>IV. Koncesszióba, vagyonkezelésbe adott eszközök</i>	-	Egyéb működési célú kiadások (K5)	1,3
A. Nemzeti vagyonba tartozó befektetett eszközök (I-IV)	60,6	Beruházások (K6)	12,6
B. Nemzeti vagyonba tartozó forgóeszközök	1,0	Felújítások (K7)	2,5
C. Pénzeszközök	18,9	Egyéb felhalmozási célú kiadások (K8)	0,2
D. Követelések	2,8	<b>KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK</b>	<b>76,0</b>
E-F. Egyéb sajátos eszközoldali elszámolások és AIE	0,6		
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>83,9</b>		
G. Saját tőke	66,8		
V. Költségvetési évben esedékes kötelezettségek	1,7		
VI. Költségvetési évet követően esedékes kötelezettségek	1,1		
VII. Kötelezettség jellegű sajátos elszámolás	3,9		
H. Kötelezettségek (V-VII)	6,7		
I-J. Kincstári számlavezetéssel kapcsolatos elszámolás + PIE	10,5		
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>83,9</b>		



**Értékelés:** Az intézménycsoport szervezeteinek összesített vagyona összesen 83,9 Mrd Ft, amelyek túlnyomó része tárgyi eszköz, de jelentős a pénzeszközök állománya is (18,9 Mrd Ft). A kötelezettség állománya a mérlegfőösszeg 8% -át teszi ki. Az intézmények költségvetése alapvetően 3 kiadási csoportra épül: személyi juttatások és járulékok (36 Mrd Ft, 47%), dologi kiadások (23 Mrd Ft, 17%), beruházások (13 Mrd Ft, 17%). Az összesített költségvetésük összesen 76 Mrd Ft -ot tesz ki.

## Kiemelt kockázatok és kontrollok

Kockázatok	Igen %
Nyújtanak-e közszolgáltatást?	10%
Van-e jogköre méltányosságból csökkenteni a szolgáltatási díjat?	0%
Gyakorol-e jogalkotással közvetlenül összefüggő hatásköröket?	15%
Vannak-e hatósági jogkörei, folytat-e hatósági jogalkalmazást?	15%
Ha vannak hatósági jogkörei, vagy hatósági jogalkalmazást folytat, azok gyakorlása során szoktak méltányosságot alkalmazni?	0%

Kontrollok	Igen %
Van-e etikai szabályzatok?	45%
Van-e nyilvánosan közzétett stratégiájuk?	45%
Van szabályzatok a Szervezetben belüli bejelentők védelmére?	45%
Tartottak-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzést?	5%
Végeznek-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	20%
Működtetnek egyéni teljesítményértékelési rendszert?	75%
Az értékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmét?	40%
Indult-e szakmai etikai eljárás az elmúlt 3 évben?	0%
Hozzáférhetőek-e a gazdálkodásukra vonatkozó adatok?	95%
Szabályozzák-e az összeférhetetlenség kérdéskörét?	95%
Kötelező-e a nyilatkozóknak gazdasági vagy egyéb érdekeltségekről?	65%
Szabályozva vannak az ajándékok elfogadásának feltételei?	35%

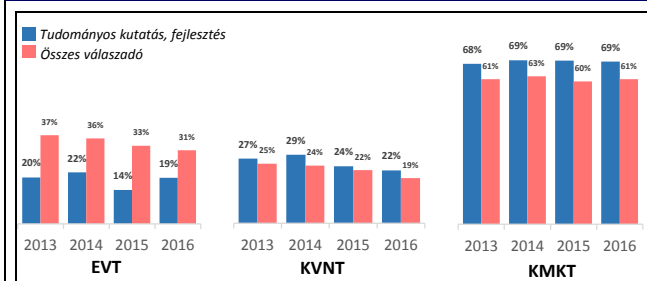
**Értékelés:** Kimondott közfeladatot, hatósági jogkört, illetve jogszabályalkotással összefüggő feladatot kis mértékben látnak el, a lakossággal így közvetlenül nincsenek kapcsolatban. Mindezek ellenére jó szabályozottság jellemzi az intézménycsoportot.

## Etikus vezetés

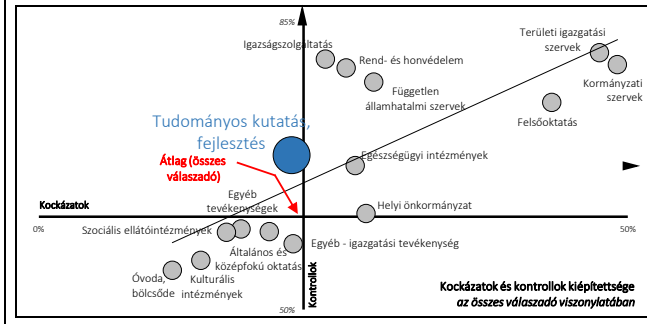


**Értékelés:** A humán-erőforrás-gazdálkodás területén jelentős eredményeket tud felmutatni az intézménycsoport. A kemény kontrollok alkalmazása elterjedtebb a lágy kontrolloknál.

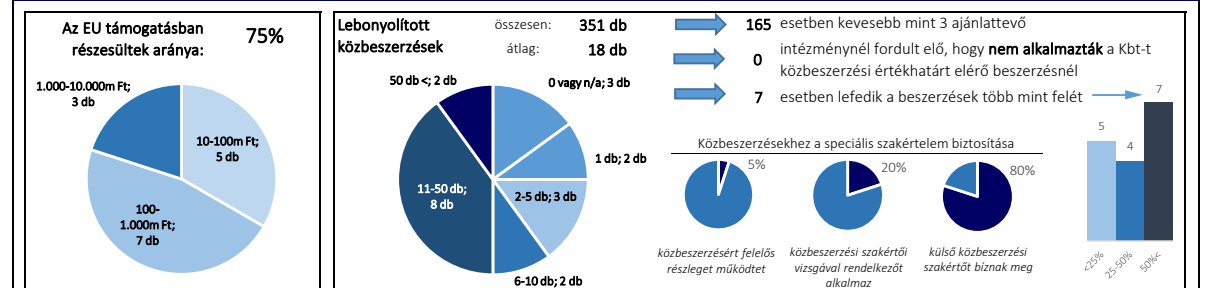
## Kontroll- és kockázat indexek



**Értékelés:** A tudományos kutatással és fejlesztéssel kapcsolatos tevékenységet ellátó intézmények EVT index értékei a teljes vizsgált időszakban az átlagos érték alatt voltak; azonban a különbség csökkent, ami a teljes közzététel eredményeként a veszélyeztettsége csökkenésének köszönhető. Az intézménycsoport integritási kockázatot növelő tényezői az összes válaszadóra számított átlagos értéket kis mértékben haladja meg. A kontroll-kiépítettség jelentősen meghaladja az átlagos értéket, stabil szintet mutat 2013 és 2016 között. A kockázatok és kontrollok viszonylatában elmondható, hogy az intézménycsoport kockázat-indexe átlag alatti, míg a kontrollok kiépítettsége átlag feletti, egyedülként az intézménycsoportok között. Ebből kifolyólag a kontrollhiány kockázata nem áll fenn.



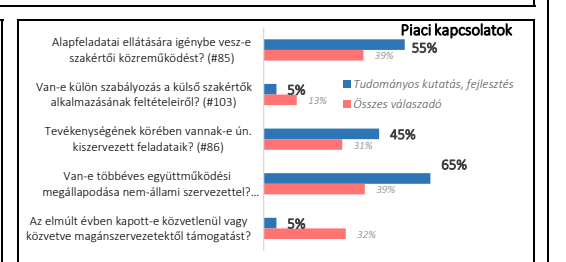
## Kiemelt területek



## Szervezeti struktúra és HR

Vezetési szintek	Szervezeti egységek száma			
	1-5 között	6-15 között	> 15	Σ
1-2 között	4	3	0	7
3-4 között	1	7	5	13
több mint 4	0	0	0	0
<b>Összesen</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>20</b>

Létszám: 3 736 fő | Új belépők: 595 fő | Távozók: 372 fő | Fluktuáció: 16% | Fegyelmű ügyek: 4 db | Munkaügyi bírósági jogviták: 15 db



**Értékelés:** A válaszadó intézmények 75%-a részesült EU támogatásban, a legtöbb esetben (7 db) 100 mFt és 1 Mrd Ft közötti összesített támogatási összeggel. Intézményenként átlagosan 18 db közbeszerzési eljárást bonyolítottak, ebből 165 esetben kevesebb mint 3 ajánlattevő vett részt. Kiterjedt piaci kapcsolatokkal rendelkeznek, de a külső szakértők alkalmazásának feltételeit annak ellenére nem szabályzták, hogy a közbeszerzések lebonyolításához 80%-uk igénybe vesz közbeszerzési szakértőt.





**ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK**

---

1052 Budapest, Apáczai Csere János utca 10.

Levélcím: 1364 Budapest 4. Pf.54.

Telefon: 484 9100

[www.asz.hu](http://www.asz.hu)