

Pallai Katalin: Integritás és integritásmenedzsment ¹

Az integritás fogalma

Az integritás értékvézelt magatartást jelent. A magánéletben akkor mondjuk, hogy valaki integritással rendelkezik, ha tudatos és konzisztens értékrendje van, és a döntéseit és cselekedeteit ezen értékek vezetik.

Az integritás nem csak személyes, hanem szervezeti szinten is értelmezhető, vagy akár az egész közigazgatási rendszerre is. Ebben az esetben is azt jelenti, hogy **az adott szervezet a kinyilvánított értékei és elvei szerint működik. A közigazgatás egésze a demokrácia alapelvei szerint.** (Lásd a Demokrácia és korrupció segédletben.) A közigazgatási szervezetek esetében az integritás az alapító által meghatározott szervezeti célokhoz és elvekhez köthető.

„Szervezetekre és intézményekre vonatkoztatva a fogalom lényege, hogy az integritás-alapon működtetett szervezet a rendeltetésének megfelelően látja el feladatait; működése átlátható, elszámoltatható, tisztességes, etikus, feddhetetlen, sebezhetetlen. A követett értékek, célok és az egyes személyek viselkedése összhangban áll, a szervezetek és munkatársaik minden szükséges lépést megtesznek, hogy a követett értékeknek megfelelően végezzék munkájukat.

A közigazgatási szervek esetében az integritás azt jelenti, hogy az adott intézmény működése megfelel a szervet létrehozó jogszabályban meghatározott közérdekű céloknak (közfeladatok ellátása). A közigazgatási szervezetet tehát döntő módon megkülönbözteti más piaci szereplőktől, hogy működtetésük esetében az alapvető kérdés a társadalmi rendeltetésüknek való megfelelés, és csak ezt követően mérlegelhetők a gazdaságossági és hatékonysági szempontok.” (Klotz–Sántha, 2013: 16)

Az a közigazgatási szervezet, amely a kinyilvánított értékeivel érzékelhetően konzisztens módon működik, létrehozza azokat a körülményeket, amelyekkel intelligensen tud szembeszállni a korrupciós kihívásokkal, és céljaival bizalmat kelt az állampolgárokból és ügyfeleiben. Ez a gondolatmenet az alapja az integritás fogalom egyik legfontosabb definíciójának:

„Az integritás azoknak a jellemzőknek az összessége, amelyek a közigazgatásba és az adott közigazgatási szervezetbe vetett bizalom erősítését szolgálják a külső és belső szereplők szemében.” (Integrity Action, 2012: 15)

¹ A mű szerzői jogilag védett. Készült az ÁROP-1.1.21-2012-2012-0001 számú „Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” című kiemelt projekt keretében. A tréninggel kapcsolatos további dokumentumok a www.korrupciomegelozes.kormany.hu honlapon érhetőek el.

„A közsférában dolgozó személyek vonatkozásában az integritás lényege, hogy az adott alkalmazott magatartása, viselkedése – adott helyen és időben – illeszkedik az őt körülvevő szervezeti éthoszhoz. Az állami és önkormányzati alkalmazottak esetében az integritás nyilvánvaló módon, elsősorban a közszolgálati értékekhez való mind tökéletesebb hasonulást jelentheti. E tekintetben a követelményeket az Alaptörvény, a közszolgálatra vonatkozó jogszabályok, a belső szervezeti és etikai normák, munkaköri leírások, végeredményben pedig a mindenkori társadalmi elvárások határozzák meg. Ezek alapján feltétlenül értéket képvisel

- *a megfelelő szakmai felkészültség,*
- *a pártatlanság és elfogulatlanság (objektivitás),*
- *a jogszabályok betartása,*
- *az erkölcsi feddhetetlenség és*
- *a közösségi érdekek előtérbe helyezése az egyéni érdekekkel szemben.” (Klotz–Sántha, 2013: 15–6.)*

A korábbi, szabályokon (jogszabály, betartatás, büntetés és elrettentés) alapuló felfogáshoz képest az integritásmenedzsment megközelítésnek új eleme, hogy ráirányítja a figyelmet az értékeken alapuló elemek fontosságára. Arra, hogy mivel a szabályokon alapuló megközelítés magában nem hozott elfogadható javulást, fontos a szabályok erejének növelése. Ez azonban nem a szabályok sokszorozásával vagy a szankcionálás súlyosbításával képzelhető csak el, hanem az érték- és szabálytudatosság erősítésével is. Az integritásmenedzsmentben fontos elem az értékalap tisztázása, a szervezetben a közös értékek megteremtése és tudatosítása, a korrupció és integritás értékkelvű értelmezése, és az integritás erősítése azzal, hogy a korrupciós kockázatokat és lehetőségeket folyamatosan elemzi és szünteti meg a szervezetet.

Az integritás több, mint a korrupció hiánya. Az integritás tisztázott és a szereplők és ügyfelek által elfogadott értékalapot és megbízhatóságot jelent. A hangsúly a korrupció megelőzésére és nem a szankcionálására helyeződik, és egy olyan működés kiépítésére, ami átlátható, és amiben a résztvevők közös elkötelezettsége a korrupció elkerülése.

Az integritás az állampolgárok és más szereplők számára érthetőséget és bizonyosságot ad, hogy a közsféra egésze (a politikai és végrehajtó hatalom) és a velük kapcsolatban álló közszolgák konzisztensen és átláthatóan dolgoznak a közcélok érdekében.

Az integritásmenedzsment

Az integritásmenedzsment szervezeti szinten a szervezet integritását biztosító irányítást jelent, a teljes közigazgatási rendszer szintjén (integritásirányítási rendszer) pedig olyan eszköztárat, amely biztosítja, hogy az a közjó érdekében működik.

Az integritásmenedzsment a közsférában négy pilléren nyugszik: az átláthatóságon és számonkérhetőségen, az etikán, a felkészültségen és a korrupció kizárásán:

- **Az átláthatóság és számonkérhetőség** azt jelenti, hogy az érdekeltek számára lehetővé teszi a rendszer annak nyomon követését, hogy azt teszi a szervezet, amit mond, és érzékenyen reagál a legitim belső és külső elvárásokra.
- **A felkészültség** azoknak a szakmai kompetenciáknak az összességét jelenti, amelyek lehetővé teszik, hogy a szervezet jól tegye a dolgát.
- **Az etika** azt jelenti, hogy etikusan, a közjó szem előtt tartásával teszi a szervezet a dolgát.

- A lenti képletben a K pedig a **korruptió kizárását** jelenti.

A tréning során használt képletben az Ö az összhangot jelenti. Vagyis az integritás az átláthatóság, felkészültség és etika összhangjának „függvénye”.

$$I = \text{Ö} (\text{Á F E}) - K$$

A képlet jól mutatja, hogy bár az integritást értékeken alapuló működésnek definiáltuk, és fenntartjuk, hogy az etikus működés elengedhetetlen, de azt is látni kell, hogy az etikus működés önmagában nem elegendő a közcélok szolgálatára. A szakértelem azonos súllyal áll az etika mellett. A szervezetnek rendelkeznie kell mindazokkal a kompetenciákkal, amelyek a szakszerű és hatékony működéshez kellene. Az átláthatóság és számonkérhetőség pedig az a társadalmi kontroll, amely megakadályozza a szervezet rendeltetésétől, céljaitól való eltávolodást.

Azt is látni kell továbbá, hogy az integritás nem abszolút kategória, ami vagy van, vagy nincs. Minden szervezet rendelkezik valamilyen fokú integritással, és nincs olyan szervezet, amely teljesen integráns. Míg az abszolút integritás nem elvárható, az viszont jogos kíváncsi, hogy a szervezet aktívan tegyen saját integritása erősítéséért, és folyamatosan elemezze a változó környezetet, valamint azt, hogy a változások milyen új kihívásokat jelentenek a szervezet számára. Ez a folyamatos elemzés, visszacsatolás és (szervezet)fejlesztés adja az integritásmenedzsment folyamatok ciklikusságát.

Az integritásmenedzsment másik sajátossága az, hogy nem okvetlenül azonos elemekre épül az integritás az egyik szervezetben és egy másikban. Nincs bárhol alkalmazható stratégia az integritás erősítésére. Legjobb esetben is csak az ilyen stratégiák alapvető elemei összegezhetőek. **Minden szervezetnek saját magának kell megtalálnia azt az utat és azokat a lépéseket, amelyen, illetve amelyekkel az integritás optimálisan erősíthető.**

Az integritás fejlesztése

Nincs ugyanis tökéletesen működő közigazgatási szervezet, minden közigazgatási szervezetben vannak diszfunkciók és korrupciós kockázatok, és a munka során felmerülnek etikai dilemmák. Ahogy a korrupciós jelenségek is állandó átalakulásban vannak, az integritást erősítő eszközöknek is finoman kell reagálniuk a korrupciós folyamatok és környezeti kihívások változásaira.

A szervezet integritásának fejlesztése nem egyszeri projekt, hanem folyamatos cél. Felkészültséget igényel, a kockázatok és korrupciós lehetőségek elemzését, valamint azoknak az eszközöknek, struktúráknak és folyamatoknak a kidolgozását, amelyek az integritást erősítik. **Ebben a rendszerben az átláthatóság és elszámoltathatóság a biztosíték arra, hogy van kontroll, és megalapozható a bizalom (nem csalható meg, nem lehet visszaélni vele).**

A szervezeti integritás fejlesztéséhez szükséges kompetenciákat a diagram összegzi:

- **Elkötelezettség:** a közcélok és ügyfelek szolgálata iránti elkötelezettséget jelenti.
- A **megvesztegethetetlenség** azt jelenti, hogy egyéni vagy csoportérdek nem kerülhet a közcélok elé.
- A **célok konzisztenciája** azt jelenti, hogy a szervezet és a benne dolgozók elérték, hogy a különböző szervezeti és egyéni célok és motivációk megfelelően illeszkedjenek egymáshoz.
- A **szakmai kompetenciák** arra utalnak, hogy bár az integritásmenedzsment egy átfogó, rendszerszerű megközelítés, megvalósítása megfelelő technikai felkészültséget és az egyes

szervezeti tevékenységekhez és a szervezetfejlesztéshez szükséges szakmai kompetenciák magas fokát feltételezi.

- **Az innováció** mint kompetencia azért része az integritás fejlesztésének, mert a folyamatos fejlesztéshez létre kell hozni a tanuló szervezetet, valamint azt a szervezeti nyitottságot és alázatot, amely biztosítja a kockázatok folyamatos elemzését, az új megoldások keresését, kipróbálását és terjesztését.
- A **szervezeti intelligencia** azon kompetenciák összessége, amelyek lehetővé teszik érzékelni és érteni a szervezet működésének összefüggéseit, elemezni a változtatások lehetséges következményeit, és olyan fejlesztési stratégiák megalkotását, amelyek a szervezeti lehetőségekre vetítve optimálisak.

Az integritást fejlesztő kompetenciák



