

Pallai Katalin – Kis Norbert

A teljesség felé

Integritásképzés- és kutatás a Nemzeti Közsolgálati Egyetemen

ÖSSZEFOGLALÁS: Az új közsolgálati hivatásetika tudatosítása és az integritásszemlélet befogadása új tartalmi és módszertani megközelítést tesz szükségessé. A cikk az egyetem hivatásetika és integritásképzési és a tudományos tevékenységét mutatja be, amit az Európai Bizottság 2014-ben megjelent Antikorrupciós Jelentése is innovatív megközelítésként méltatott. A közép-európai kontextusra kifejlesztett megközelítés alapja, hogy a korrupciót nemcsak az általánosan elterjedt megbízó-ügynök elmélet adta keretben tárgyalja, hanem mint kulturális jelenséget, a korrupciós gyakorlatokat – mint mémeket – és az integritásépítést – mint kollektív akcióproblémát – konceptualizálja. A cikk amellett érvel, hogy a posztkommunista régióban a hatásos cselekvéshez szükséges ez az új elméleti keret és azt mutatja be, hogyan alkalmazható mind az oktatás, mind a kutatás terén – a régióban egyelőre széles körben nem ismert és alkalmazott – az argumentatív módszer és az azt támogató episztemikus közösség felépítése. Az oktatást a képzési módszer attitűdváltásra vonatkozó eredményességét mérő kutatás értékeli.

KULCSSZAVAK: hivatásetika, integritás, kollektív akcióprobléma, argumentatív módszer, mém, antikorrupció

JEL-KÓD: A2, K420

A KÖZSZOLGÁLATI HIVATÁSETIKA MEGÚJÍTÁSA

Nem létezik tökéletes, értékkonfliktusok nélküli közszolga. Az állami tisztviselők is etikai támogatásra, tanulásra és szolidaritásra szorulnak. Ez a rögzös út vezet a teljesség felé. Minden közösségi tevékenység, közszolgalat alapja az *integritás*. Eredeti formájában „in tangere”, azaz tisztaság, érinthetetlenség mint morális esszencia. *Weöres Sándor* tanítása szerint (A teljesség felé, 1945) mindez bennünk nyugszik és „*az egyetlen igazi tanulás: a lényünkben szunnyadó tudásnak tevékeny ébresztése*”, „*egyetlen ismeret van, a többi csak toldás: Alat-*

tad a föld, fölötted az ég, benned a létra”. A magyar kormány 2011-től a korábbi közpolitikai kísérletek és stratégiák eredménytelensége után az „integritás” jelszava és fogalma mögé sorakoztatta fel intézkedéseit. A közszolgalat minőségpolitikájának két legfontosabb mutatója: a kormányzattal kapcsolatos közbizalom szintje és a hivatali korrupcióval kapcsolatos érzület. A korrupciós Eurobarométer tematikus felmérése szerint 2013-ban a magyarok 89 százaléka úgy tartotta, hogy a korrupció széles körben elterjedt probléma Magyarországon (uniós átlag: 76 százalék), míg a válaszadók 19 százaléka érezte úgy, hogy a mindennapi életben érinti őt a korrupció (uniós átlag: 26 százalék). 13 százaléka állította, hogy elvárták tőlük csúszópénz fizetését vagy erre szólították fel őket (az uniós 4 százalékos átlaggal összehasonlítva). A magyar üzleti válaszadók 81 száza-

Levelezési e-cím: pallai.katalin@uni-nke.hu,
kis.norbert@uni-nke.hu

léka vélte úgy, hogy a favoritizmus és a korrupció akadályozza az üzleti versenyt (uniós átlag: 73 százalék). 59 százaléka mondta, hogy a korrupció problémát jelent a cége számára, amikor Magyarországon üzleti tevékenységet folytat (uniós átlag: 43 százalék). A korrupciós érzület (*perception index*) romló tendenciát és átlagot mutat az elmúlt években. Az OECD kormányzati körképe (Government at a Glance, GoG, 2013) bizalmi indexe a vizsgált országok háromnegyedében csökkenést mutat (2007 és 2012 között), az OECD átlagában 5 százalékkal (45 százalékról 40 százalékra csökkent) a bizalmi index. A felmérés a Gallup World Poll által 1000 állampolgár megkérdezésén alapuló elégedettségmérés a rendőrség (*local police*), egészségügy, igazságszolgáltatás, oktatás és kormány működésével kapcsolatban. Az Állami Számvevőszék legutóbbi éves integritásfelmérésében a korrupció kockázatát növelő tényezők előző évhez képest 5 százalékkal emelkedtek, miközben a puha ellenőrző intézkedések – mint például etikai kódexek – használata kissé javult.

Az integritás értékalapú szemlélet, értékvezérelt egyéni gondolkodás és szervezeti működés. Fogalmában, módszerében az integritás azonosan jelenik meg a közszféra és a magánszféra szervezeteiben, személyügyi politikájában. Az integritáspolitikák célja szektorsemleges: az értéktudatos szervezés, az értékeknek való megfelelés egyéni és szervezeti hálójának megteremtése, amely gyengíti a rossz, korrupt működés kockázatát. Az értékközösség közös tanulást és szolidaritást jelent a közösségben. Ez erősíti a tudatosságot a szervezetben. A tudatos szervezet erősíti az egész hivatáskultúrát, szakmát például közigazgatás, rendvédelem, amelyben a hatások összeadódnak. A közszektor és a magánszektor között az integritás keretében megjelenő értéktartalmakban van különbség. A közszolgalat értékalapja a közjó, a közérdek érvényesítése. A magánszektor a partikuláris érdekek versengése.

Az integritás érvényesítésének útján fontos lépés volt 2012-től a közszektorban a *hivatásetikai témakör kiemelése és az ezt erősítő lépések megtétele*. A közszolgalat etikai „érzékenysége”, a hivatás-etika mint szervezeti és humánpolitikai téma jelentősége erősödő trendet mutat Európa-szerte (Demmke & Moilanen, Effectiveness, 2011). A hivatás-etikai tudatosság erősödése több, egymással összefüggő okkal magyarázható:

- a „jó kormányzás”, a „hatékony közszolgalat” közpolitikai prioritás lett,
- a gazdasági válság felerősítette az etikus működés fontosságát,
- válaszkényszer a közhivatalok és a közigazgatás iránti közbizalom csökkenésére,
- növekednek a társadalom, a polgárok elvárásai a közszolgalattal szemben,
- a közszektor folyamatos átalakulás, reform, átszervezés alatt van, amely próbára teszi a közszolgak képességeit,
- az értékek komplexitása, értékkonfliktusok, „értékválság” az élet minden területén,
- erősödött a nyitottság, az átláthatóság, az elszámoltathatóság követelménye,
- a korrupció elleni harc közpolitikai jelentősége.

Magyarországon a Magyar Zoltán közigazgatás-fejlesztési program (2011) adott stratégiai keretet a hivatás-etikai megújulásnak. A másik keretet a Közigazgatás Korrupciómegelőzési Programja jelenti [1104/2012. (IV. 6.) kormányhatározat] a közszolgalati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény preambulumaiban. A közszolgalati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (kktv) preambuluma szerint az állam olyan közszolgalatra alapozható, „*amely élvezi a társadalom közmegebecsülését, hatékony és költségtakarékos, demokratikus, pártsemleges, törvényesen működik, tagjai korszerű szakmai ismeretekkel rendelkeznek, Magyarország érdekeit és a közjót pártatlanul és hazaszeretettel szolgálják*”, hivatás-etikai elvek katalógusában határozta meg a szabályo-

zási kereteket. A kktv hivatásetikai katalógusa a következő: a hűség és elkötelezettség; a nemzeti érdekek előnyben részesítése; igazságos és méltányos jogszolgáltatás; méltóság és tisztesség; előítéletektől való mentesség; pártatlanság, felelősségtudat és szakszerűség; együttműködés; intézkedések megtételére irányuló arányosság és a védelem. Vezetőkre vonatkozó többletetikai elvek: példamutatás; a szakmai szempontok érvényesítése; számonkérési kötelezettség.

A közszolgálati hivatás-etika négy értékpillére helyezhető:

- erkölcsi érték: közbizalom fenntartása, példáulértékű magatartás minden helyzetben,
- emberi tisztesség: polgárokkal, munkatársakkal szembeni tisztelet és tisztesség megadása,
- demokratikus érték: közérdek szolgálata,
- szakmai érték: felkészültség, kiválóság, hatékonyság, pártatlanság.

2013-ra a kormány által is megtárgyalt Zöld Könyv készült az állami szerveknél érvényesítendő etikai követelményekről. Ez alapján kezdték meg a közszolgálati hivatásrendi köztestületek, illetve a költségvetési szervek saját szervezetükre szabva saját hivatásrendi, illetve szervezeti etikai kódexüket. A Magyar Kormánytisztviselői Kar 2013. június 21-én fogadta el a kormánytisztviselőkre kiterjedő Hivatásetikai Kódexét.

A kormánytisztviselőkre vonatkozó hivatás-etikai normáknak kettős rendszertani helye van.

① Jogi normatívák: a közszolgálati jogban a kormánytisztviselői köteleességek közé tartoznak, amelyek megsértésének közszolgálati jogkövetkezményei (fegyelmi vétség, felmentési ok) vannak. A normák tartalma a közszolgálati jog, illetve a büntetőjog szuverén tartalma.

② Etikai normatívák: a magyar kormánytisztviselői kar (mkk) önálló szabályrendszert alkot a kormánytisztviselőkre (Hivatásetikai Kódex, HEK), amely megsértésének (etikai vétség) közvetlen közszolgálati jogkövetkezménye nincs (etikai szankció), de meghatározza a

közszolgálati jogi köteleességek értéktartalmát, ezáltal a közszolgálati jogalkalmazást.

Ezt a kettős, jogi és etikai rendszertani funkciót fejezi ki az etikai vétség fogalma a HEK-ben: „*a kormánytisztviselők hivatásetikai alapelveket vagy hivatásetikai részletszabályokat megszegő azon cselekménye, amelyek a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény etikai szabályaival, a Kormánytisztviselői Hivatásetikai Kódex, valamint az Alapszabály rendelkezéseivel ellentétes és azok nem minősülnek bűncselekménynek, szabálysértésnek vagy fegyelmi vétségnek.*” Az mkk által alkotott önálló (kari) normarendszer önálló (kari) jogkövetkezményekkel (figyelmeztetés, megrovás) és önálló hatásterületen (prevenció, büntetés) működik. A normák értéktartalma egyfelől egységes magatartási, működési mértéket adnak a közigazgatásban, másfelől egységes tartalmat adnak a kttv hivatásetikai természetű jogi előírásainak (ezeket mint jogi köteleesség például a munkáltatók, a bíróságok alkalmazzák a jogalkalmazás folyamatában). A köztisztviselők (például helyi önkormányzatok) esetében a fentiekben felsorolt hivatásetikai alapelvek azzal az eltéréssel alkalmazandók, hogy az egyes elvek részletes tartalmát és az etikai eljárás szabályait a képviselő-testület, illetve az adott szerv vezetője állapítja meg. Az etikai vétséget elkövető köztisztviselővel szemben kiszabható büntetés a figyelmeztetés vagy a megrovás.

A hivatás-etika új rendszere a tisztviselői értékkonfliktusok tudatosításában és ezáltal megoldásában segít. Az etikai elvek értelmezési kereteket adnak, kész válaszok azonban nincsenek. Példa erre a közérdek érvényesítése, amely az értékek etikai origója. A közérdek ritkán mutatkozik tiszta és egyértelmű formában. A közérdek rendszerint politikai kategória. A tisztviselő egy döntés-előkészítési folyamatban (jogalkotás, gazdasági, támogatás, pénzügyi döntés) nem kreál közérdeket. A magánérdekek közérdekké válásának folyamatát menedzseli. A döntéshez vezető in-

dokok, a mérlegelés és a tárgyalás folyamatát kell világossá, logikussá és átláthatóvá tennie. A közbizalom építése a másik kiemelt morális imperatívusz. *Magyary* szavaival a tisztviselőnek „teljes személyiséggel” kell ezen dolgoznia. Tisztességet mutatni, annak látszatát is tartani. Távolságot tartani az ártó befolyástól. „In tangerē” maradni. Az együttműködés fontossága az új közszolgálati ethoszban kiemelten jelenik meg. Ez a „befelé” és a „kifelé” irányuló kommunikáció minőségére mutat: a kollégák és az ügyfelek számára egyaránt érthető és érezhető értékrendre van szükség. A tiszta kommunikáció az elszámoltatható, nyitott és átlátható közszolgálat megteremtésében is fontos szerepet játszik.

A hivatásetikai kódexet érvényesítő köztestületi önszerveződések (mkk, magyar rendészeti kar) a közösségi példamutató eszközök. Ez talán fontosabb az etikai szabályozás tényénél is. A „kollégák példája”, a kollektív, önkéntes és őszinte elkötelezettség megnyilvánulásai tudnak pozitív hatást gyakorolni. 2011-ben elindult a nyílt és szakmai párbeszéd etikai kérdésekről, 2013-tól a hivatásrendi etikai eljárások (etikai bizottságok) kínálnak a megértést segítő precedenseket. Az etika igényli a „közös tanulás élményét”. 2013 nyarán egynapos etikai tréningekre került sor több száz tisztviselő számára az Nemzeti Közszolgálati Egyetemen (NKE). A közös gondolkodás során tapintható volt a kételyek és dilemmák rokonsága és a közös útkeresés tisztító erőfeszítése. Végezetül a vezetői példamutató talán a legfontosabb eszköz a hivatásetikai megújulásban, *Magyary Zoltán* szavaival a vezetőnek „többembernek” kell lennie: jellemében, tudásában, teljesítményében.

AZ INTEGRITÁSALAPÚ FELFOGÁSOK

Az integritásfejlesztés a korrupció elleni küzdelem korszerű eszköze, amelynek célja a korrupció megelőzése és a közigazgatás ered-

ményes működése. Az integritás a közigazgatásban olyan működésmódot jelent, amely lehetővé teszi, hogy a közigazgatás és a közigazgatási szervezet a ráruházott hatalmat és erőforrásokat a hivatalosan elfogadott és igazolt közérdek megvalósítására eredményesen használja.

Az integritás meghatározó eleme a jó kormányzásnak és a közbizalom erősítésének. Az NKE szerepe ezen az aránylag új tudományterületen olyan elméleti-konceptuális és szakmai megalapozás lehet, amely szilárd alapot ad a hazai közigazgatási környezetben hatásosan alkalmazható megoldások kidolgozásához és összekapcsolja a korszerű nemzetközi és hazai tudományos és szakmai gondolkodást. Az NKE kihasználva sajátos helyzetét és sokrétű kapcsolódását a magyar közigazgatáshoz, olyan tevékenységeket indított, amelyekkel a tudomány és gyakorlat között közvetlen kapcsolatot tud kialakítani és a gyakorlatban alkalmazható megoldások kimunkálásához hozzá tud járulni.

Ahhoz, hogy az NKE szerepét az integritásoktatás és -fejlesztés területén pontosabban meghatározzuk, érdemes röviden hivatkozni a témával foglalkozó elméletekre és a különböző tudományterületek, definíciók és felfogások között elhelyezni saját megközelítésünket és tevékenységünket. Ez a pozicionálás azért fontos esetünkben, mert annak ellenére, hogy komoly próbálkozások történtek interdiszciplináris összegzésekre, (Graaf et al., 2010; Graeff – Grieger, 2012) sem a korrupcióhoz kötődő tudományos munkában, sem az integritásfejlesztés területén nem alakult ki se közös definíció, se megközelítés a különböző tudományágak között, így eltérő konceptualizálások élnek egymás mellett. (Persson et al., 2013, 450. oldal) A pszichológia személyes etikai döntésekre és viselkedésekre, a közgazdaságtan az egyén és csoport érdekalapú döntésére, a szociológia a társadalmi környezetre, a jog a normaszegésre és annak büntetésére helyezi a hangsúlyt, a kri-

minológia a szabály és normaszegés folyamatára, a politológia pedig arra a folyamatra, amely során a közösségre kötelező szabályok megalkotása a közösség érdekének képviselésétől eltérül. A hagyományos – weberi alapokra épülő – közigazgatás-tudomány a jogi megközelítésre épít. A korrupciót norma- és szabályszegésként értelmezi és szankcionálja, ezért a köztisztviselői értékek és a szabályozók pontosításán keresztül törekszik a korrupció ellen fellépni. Az 1980-as és 90-es években előtérbe kerülő intézményi közgazdaságtan a korrupció során kialakuló költség-haszon összefüggésekre irányította figyelmet, majd *Klitgaard* a megbízó-ügynök elméletet alkalmazva a korrupció elemzésére az aszimmetrikus információ-problémát is beemelte a kulcskérdések közé. A megbízó-ügynök elmélet (*Principal-Agent theory*) fontos elemző keret a politológiában és közgazdaságtanban is. A megbízó-ügynök probléma akkor lép fel, amikor a megbízó és az ügynök érdekei eltérnek, és az ügynök nem megfelelően kialakított szabályok között saját hasznát maximalizálva, nem a megbízó érdekében álló döntést hoz. A helyzet jellemzői: az érdekkonfliktus, az aszimmetrikus információ (olyan információ, ami visszatartható a megbízótól), etikai kockázat (haszon jelentkezik az ügynöknél, de az okozott kárt nem az ügynök viseli). A fókuszban a szabályozó- és szankcionáló rendszerek maradtak, csak a hangsúly tolódott a szabályozórendszer pontosításról a motivációk korrigálására (*fixing incentives*). (Klitgaard, 1988) A megbízó-ügynök elmélet máig meghatározó szerepet tölt be a korrupció elemzésében és a közigazgatási válaszokban, amellet is, hogy kutatások sora bizonyította, hogy a Klitgaard-modellnek magyarázó ereje csak az úgynevezett kis korrupciós esetekben van, amelyek alapvetően etikus társadalmi és intézményi közegben eseti krízisekként jelentkeznek. (Rose – Ackerman, 2010, 51. oldal)

Az új intézményi elméletben (*new institutionalism*) is meghatározó szerepe van

a megbízó-ügynök elméletnek, de a fókusz az egyén helyett az intézményekre kerül. Az új intézményi elmélet a korrupció és integritás problematikáját a korábban említett iskoláknál komplexebb megközelítéssel a formális és informális intézményi hatások összességében vizsgálja, abban a reményben, hogy így rendszerszerű jelenségek oldására is alkalmas eszközöket alkothat. Szervezetek és szakértők egymást kiegészítő elemekre koncentrálnak. Szempontunkból csak a legfontosabbakat kiemelve: *Pope* a társadalmi értéktudatra és ráépülő intézményrendszerre (Pope, 2000), az OECD az etikai infrastruktúrára és a közbizalomra, (OECD, 2009) *Peters* a szervezeti felépítésre (Peters, 2010) és *Báger* (2013) a kompetenciára, az ausztrál NISA-projekt pedig a rendszer szintű horizontális viszonyokra épít. (Sampford, 2005)

Nem kérdés, hogy az elmúlt évtizedekben egyre pontosabban teoretizálttá vált a korrupciós probléma és az integritásépítés, fejlődik az eszközrendszer és egyre nagyobb források kerülnek antikorrupciós projektekre. Ugyanakkor az is látszik, hogy a javulás nem arányos a felhasznált erőforrásokkal. Részletes elemzések látnak napvilágot, a látszólag folyamatosan fejlődő szabályozó eszközök implementációs problémáiról. (Pippidi, 2006; EU, 2014) A határozott előrelépés helyett a korrupcióval erősen fertőzött területeken inkább az a jelenség figyelhető meg, hogy kialakul egy antikorrupciós ipar, amely a korrupció mellett virágzik. (Sampson, 2010)

Ez a paradox indított egyrésztől tipológizálási kezdeményezéseket annak érdekében, hogy elválaszthatók legyenek az eltérő kihívást jelentő környezetek és pontosabban azonosíthatók a legproblémásabb helyzetek paramétereit. (Six – Lawson, 2013) Másrésztől paradigmaváltó gondolkodás indult az elmúlt években a korrupcióval erősebben fertőzött területek esetében. (Persson, 2013) Ahol ugyanis a korrupció nem egyedi kisiklás, hanem elterjedt

gyakorlat, kérdéssé válik a megbízó-ügynök viszony elméleti relevanciája, [amin egyébként a gondolat atyja, Klitgaard is túllépni látszik (Klitgaard, 2006)]. A korrupciós gyakorlat ugyanis nemcsak önző egyéni választás eredménye, hanem kulturális minta is lehet, amely folyamatosan működik. A korrupcióval erősebben fertőzött környezetben a korrupciós gyakorlat mémként (kulturális tartalmat hordozó „gondolatcsomagként”) értelmezhető, amely a korrupcióval toleráns társadalmi közegben és ilyen közegben működő gyenge közigazgatási szervezetekben gyorsan terjed. (Pallai, 2014) Amennyiben a kulturális közeg lehetőséget nyújt az értékek relativizálására és a korrupciós gyakorlatok racionalizálására, a korrupciós mém általános viselkedési mintává válik és élősködőként rombolja környezetét. Ilyen helyzetben a demokratikus értékekből levezetett integritás egy eltérő kultúrát képvisel, mint a környezet kultúrája és az ahhoz tartozó viselkedési és cselekvési minták. Amennyiben ilyen helyzetben az egyén megpróbál a mintából kilépni és az integritás elveinek megfelelően eljárni, olyan kockázatokkal kell szembenéznie, amelyek vállalása a szereplők nagy részének nem áll módjában. A kulturális minták és szervezeti gyakorlatokkal szembeni ellenállásnak ugyanis hatalmas rövid távú ára van az egyén számára, miközben társadalmi haszna szétterül. A legtöbb esetben a környezeti nyomás hatására az egyén kiszolgáltatottnak érzi magát, és bár ellenérzésekkel, de belesodródik a számára elfogadhatatlan gyakorlatba. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy ezen a helyzeten az sem változtat, amikor a többség elvben elítéli és károsnak tartja a kialakult gyakorlatot. Az egyének nagy része ekkor se akarja, vagy képes vállalni az ellenállás személyes költségét. (Rothstein, 2005) Sok esetben (személyes kognitív horizontján) fel se merül, mint egyéni alternatíva. Ez az ilyen környezetben kialakuló társadalmi csapda lényege.

Ezt a helyzetet hiba megbízó-ügynök problémaként konceptualizálni és szabályozási vagy információs kihívásként kezelni. A nemzetközi gyakorlat jól mutatja, hogy az alapvetően erre a felfogásra épülő EU-konform szabályok (törvények) átláthatósági elvárásoktól idegen környezetben az implementáció során kiürülnek. (Dimitrova, 2010) Konstruktív alternatíva a helyzetet kollektív cselekvési problémaként konceptualizálni. (Persson et al., 2013) A kollektív akcióprobléma arra utal, hogy a korrekt egyéni cselekvés nehezen vállalható mindaddig, amíg az egyén nem feltételezi, hogy mások is a korrekt utat választják, így a személyes kockázatvállalástól nem kell félnie. A megoldás ebben a konceptuális keretben nemcsak erkölcsi felelősségvállaláson múlik, hanem várakozásokon, feltételezéseken, bizalmon. A kollektív cselekvési probléma megoldása koordináción múlik: a koordinált (feltételezett egyidejű cselekvés) oldja a kialakult társadalmi csapdát. (Persson et al., 2013, 463. oldal)

Mint korábban láttuk, nem elegendő, ha a koordináció csak a racionális, formális külső ösztönzőkben jelenik meg. Itt szubjektív, interperszonális várakozásokról, feltételezésekről, bizalomról van szó. Ebben a koncepcióban a megoldásnak részben ki kell lépnie a korábban meghatározó pozitívista keretből. Miközben megőrizzük és alkalmazzuk az eddig ismertett pozitívista jog és közigazgatás-tudomány alapján kimunkált elemzési és beavatkozási módszereket, fontos azt is megvizsgálni, hogy mi módon emelhetők az eszköztárba a posztpozitívista politológia interpretatív/argumentatív megközelítései és eszközei. Az eddig tárgyalt pozitívista megközelítések által az objektív problémákra (mint szabályszegés, csalás stb.) adott racionális közpolitikai és szervezeti válaszok mellé, mi módon emelhetők olyan argumentatív eszközök, mint a verbális konstrukciók értelmezése és újraértelmezése, a közös prob-

lémadefiníció és konceptualizálás, amelyek alkalmasak arra, hogy az egyént és a közösséget összekötő diszkurzív folyamat alakuljon és benne kialakulhassanak a lehetséges megoldások és a változás feltételét jelentő kölcsönös bizalom.

Ezt a konklúziót látszik alátámasztani a Global Crime 2010-ben megjelent különszámában publikált, a posztkommunista régió antikorrupciós politikáiról szóló, részletes kutatás eredménye is, miszerint a pozitív elmozdulások esetében meghatározó jelentősége volt az antikorrupciós törekvések széles társadalmi támogatottságának. (Moroff – Schmidt – Pfister, 2010, 97. oldal) Ehhez pedig szükséges volt egy episztemikus közösség hatása, amely folyamatosan formálni tudta a társadalmi narratívákat és normákat. (Moroff, 2010, 94. oldal)

Az elméleti összefoglalóból a következő kulcselemre épül a későbbiekben bemutatott tréningmódszertan és az Integritás Tudásközpont koncepciója:

- szervezeti kompetenciák (Peters, 2010; Báger, 2013)
- a korrupció, mint mém/kulturális jelenség (Pallai, 2014)
- az integritásépítés, mint kollektív akció-probléma (Persson et al., 2013)
- argumentatív elmélet (Fischer – Gottweis, 2013)
- az episztemikus (közpolitikai) közösség szerepe (Moroff – Schmidt – Pfister, 2010)

AZ INTEGRITÁS KÉPZÉSE

Az EU Anti-korrupciós jelentése (2014) szerint „Magyarország megerősítette az integritás oktatásának rendszerét, 2012 óta a nemzeti alaptantervbe beemelt korrupcióellenes kérdéseket is. 2013-ban a köztisztviselők számára az integritási kérdésekre összpontosító posztgraduális képzéseket indított, valamint a

Nemzeti Közszolgálati Egyetem tantervében is szerepelnek integritás programok. Ezek a programok és képzési tantervek innovatív tanulási folyamatokat segítenek elő, és közszolgálati célcsoportokon (vezetői és köztisztviselői szinten) kormányzati szakértőkkel, a civil szférával, a magánszektorral és egyetemi szakértőkkel szoros együttműködésben tesztelték őket. A képzések 2013. szeptemberi megindítása óta körülbelül 2000 köztisztviselő és civil társadalmi képviselő vett részt ilyen képzésen.” [Magyarországmelléklet az EU Antikorrupció jelentéséhez, Brüsszel, 2014.2.3. COM(2014) 38 final] A képzések kiindulópontja az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 23.) számú kormányrendelet. A szabályozás a kormány irányítása vagy felügyelete alatt álló államigazgatási szervekre és azok munkatársaira terjed ki, a rendvédelmi szervek kivételével. Az integritás fogalma a jogszabály szerint: az államigazgatási szerv működésének a rá vonatkozó szabályoknak, valamint a hivatali szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése. Integritásirányítási rendszer: a vezetési és irányítási rendszernek a szervezet integritásának biztosítására irányuló, a belső kontrollrendszerbe illeszkedő funkcionális alrendszere, amelynek fő elemei a követendő értékek meghatározása, az azok követésében való útmutatás, az értékek követésének nyomon követése és – szükség esetén – kikényszerítése.

Az államigazgatási szervek hivatali szervezetének vezetője köteles az integritási és korrupciós kockázatok kezelésében való támogatásra integritástanácsadót kijelölni. Az integritástanácsadó feladatai:

- közreműködik az államigazgatási szerv működésével kapcsolatos integritási és korrupciós kockázatok felmérésében, az azok kezelésére szolgáló intézkedési terv,

valamint az annak végrehajtásáról szóló integritásjelentés elkészítésében;

- a korrupciómegelőzési intézkedési terv alapján javaslatot tesz az államigazgatási szerv hivatásetikai és antikorrupciós témájú képzési megtartására, valamint közreműködik ezek végrehajtásában;
- a hatályos jogszabályok és hivatásetikai szabályok alapján tájékoztatást és tanácsot ad a hivatali szervezet vezetői és munkatársai részére a felmerült hivatásetikai kérdésekben;
- a hivatali szervezet vezetője általi meghatalmazása esetén, a hivatali szervezet vezetőjének nevében ellátja a szervezet működésével összefüggő visszaélésekre, szabálytalanságokra, valamint integritási és korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadásával és kivizsgálásával kapcsolatos feladatokat.

Az NKE 2013-ban 47, 2014-ben 74 integritástanácsadót képzett ki egyéves szakirányú továbbképzés keretében. A képzés elsősorban a közigazgatási belső szervezetfejlesztési folyamatokhoz kapcsolódó, leginkább a korrupció és más visszaélések megelőzését szolgáló integritásirányítási rendszer kiépítéséhez és működtetéséhez (szervezetfejlesztés, képzések tartása, elemzések készítése) nyújt segítséget. A szakirányú továbbképzést elvégzők olyan kompetenciákkal rendelkeznek, amely képessé teszi őket az integritásirányítási rendszer, valamint más szervezetfejlesztési folyamatok hatékony irányítására és megvalósítására. Tudásukat a korrupció, a korrupciómegelőzés és az integritás fogalmihoz, valamint a közigazgatási szervek funkcionális működtetéséhez kapcsolódó szakirányú ismeretek és gyakorlati tréningtapasztalat egészíti ki.

Az NKE-n kidolgozásra került a közszolgálati munkatársak számára egy egynapos közszolgálati etika- és integritásérzékenyítő tréning is, valamint közszolgálati vezetők szá-

mára egy két és fél napos Integritásmenedzsment tréning módszertana. A módszertan kidolgozását – a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (KIM) szakértőivel és külső szakértőkkel együttműködve – *Pallai Katalin*, az NKE docense vezette. Amikor ez a cikk íródik, már több mint 8000 közigazgatási munkatárs és 751 vezető képzése lezajlott, és volt egy felsővezetői tréning is, amelyen államtitkárok, kormánybiztosok és kormányhivatalok főigazgatói vettek részt. Jelenleg további 3500 köztisztviselő képzése indul. A számok magukért beszélnek: egy év alatt a közigazgatási állomány 10 százaléka vett részt integritásképzésen és a módszertant mintegy 40 egyetemi oktató és tréner sajátította el, majd a tréningek során komoly tapasztalatot szerzett az integritásoktatásban. Az input jellegű mutatók mellett ez a tréningmódszertan több fontos szakmai és módszertani innovációt is bevezetett, amit a korábban említett EU Anti-korrupciós jelentése (2014) is méltatott. Emellett a módszertant angol nyelven, nemzetközi csoporton bemutatva egy nemzetközi *peer review* folyamat során, a téma meghatározó szakemberei szintén kiváló és a régió más országaiban is alkalmazható oktatási programnak minősítették.¹

Mivel a cikk terjedelme nem ad lehetőséget a tréning részletes bemutatására, csak azokat a legfontosabb elemeket tudjuk kiemelni, amelyek azt mutatják, hogy a fenti elméleti keret milyen termékekkel tölthető ki.

A tréningeket köztisztviselők szakmailag vegyes csoportjai számára terveztük. Gyakorló szakemberek képzése esetén fontos cél az érthetőség, a relevancia és a hatás a gyakorlatra. A módszertani tervezés során kiinduló pont volt egyrészt, hogy a téma új. Az integritás fogalom ismerete sem várható el a belépő résztvevőtől. Másrészt az, hogy – bár a résztvevők személyes elkötelezettsége, a közszolgálati ethosz nem kérdőjelezhető meg – a résztvevők a korrupcióval toleráns társadalmi közegben

élnék, amelyben kulcsfogalmak aktuális társadalmi értelmezéseinek rekonceptualizálása szükséges ahhoz, hogy – a rendelkezésre álló rövid idő alatt is – kialakulhasson egy olyan interpretációs keret, amelyben demokrácia és korrupció olyan értelmezése, amely megalapozza az integritásszemlélet bevezetését, és az integritásépítéshez kapcsolódó alapfogalmak és stratégiák befogadhatóvá és emlékeztetessé válnak. A harmadik kiindulópont a bizalmatlanság volt a változás lehetőségében, amit a később bemutatott kérdőíves elemzés is bizonyít. Ebben a helyzetben a módszertannak három célt kellett szolgálnia:

- 1 olyan konceptuális keret felépítése, amelyben átadható az integritás kultúrája,
- 2 az integritásfejlesztéshez szükséges tudás alapjait kellett átadni: az integritásfejlesztéshez szükséges szervezeti kompetenciák és érték, valamint szabályrendszerek összefüggéseit,
- 3 a résztvevők kétségeinek, és ahol szükséges, a korrupcióval toleráns kulturális válszok kezelése, mert „áttanulás” (átértékelés) és a várakozások megváltoztatása nélkül alig lett volna haszna a szakmai tartalom átadásának.

A hármas kihívásra a megoldást a tapasztalatalapú módszertant alkalmazó szakmai oktatás jelentette, amely létrehozta azt a kommunikációs teret, amelyben személyes narratívák, szituációs és kritikus incidens típusú eseteken keresztül indított önkéntelen reflexiók és a tréner által kezdeményezett újrastrukturálás megtörténhet és megélhetővé válik a korábban tárgyalt csapdahelyzetből való kitörés lehetősége. Miközben a cél komplex, a módszertan azt biztosítja, hogy a résztvevők az oktatást problémamegoldó és reflexív beszélgetésfolyamként élik meg, amely során a beszélgetés mindig konkrét maradhat, és azon a szinten zajlik, ami a résztvevőknek érthető és kényelmes. A szakmai tartalom sem hosszabb, frontális kognitív blokkokként épül be, hanem nagyrészt a diskurzust strukturáló összefoglalókként, definíciókként és ábrákként, amelyek

a közös gondolkodási folyamatot megőrkítő flipchartokkal együtt formálják és építik a csoport tudását és viszonyát a témához. A falon a kognitív folyamat emlékei a segítenek rögzíteni a résztvevőknek a kapcsolódó érzelmi és attitűdváltozást. Hagyományos „oktatótér” helyett egy argumentatív/interpretatív tér jön létre (mikroközösségi térként, de az elméleti részben tárgyalt argumentatív tér sajátosságai-val), amelyben a résztvevők a diskurzuson keresztül a közösséghez kapcsolódnak és közösen alkotják újra valóságukat. (Fischer – Gottweis, 2013) Ez a folyamat messze túlmutat az egyirányú kognitív tudásátadáson. Alkotó folyamatot indít, amelynek a tartalomhoz kötődő érzelmi viszonyra és attitűdökre is hatása van, és azzal, hogy a résztvevők hasonló úton haladnak, a csoportdinamika segít a kétségek megtörésében.

A diskurzív folyamat természetesen egy nagyon feszesen felépített szakmai tartalmat közvetít, amely a demokratikus értékektől indulva építi a csoport korrupció- és integritás fogalmait, etikai dilemmák elemzésétől jut el a szervezeti etikai infrastruktúra és kultúrafejlesztéshez, majd a kockázatok, integritásdeficitok elemzésén át az integritás feltételét jelentő szakmai és szervezeti kompetenciákhoz és az alkotóelemek rendszerszerű összefüggéseihez. Végül sikeres stratégiák és működő rendszerek megismertetésével teszi reális alternatívává a szervezeti integritás fejlesztését, erősítve a pozitív várakozásokat. Így alakul ki a tréning végére egy átfogó kép arról, hogy mi módon erősíthető a közigazgatási szervezet képessége arra, hogy a ráruházott hatalmat és erőforrásokat a hivatalosan elfogadott és igazolt közérdek megvalósítására eredményesen használja. A kognitív tartalom így a megoldási mintákat, a diskurzív eszközök meg a hitet építik ezek lehetőségességében. A módszertan eredményességét, a tudás, értelmezés, a várakozások és az attitűdök változásában az

oktatást végigkövető kutatással bizonyítottuk, amit a cikk később tárgyal.

A kutatással bizonyított korrupcióval és integritásfejlesztéssel kapcsolatos attitűdváltozáson túl is történik két olyan dolog a tréningek alatt, aminek jelentősége van az integritás fejlesztésében. Egyrészt, a résztvevők tapasztalatot szereznek egy konstruktív diszkurzív közeg működéséről, és mintát is látnak a tréner viselkedésében arra, hogy mi módon lehet interdependens közeget fejleszteni. Ezzel olyan szervezeti kultúra és vezetési mintát élnek meg, amely nemcsak a szervezeti hatékonyság, de az integritás szempontjából is meghatározó. (Pallai, 2013, 56–62. oldal) Pontosan arról a kölcsönös, nemcsak vertikális, hanem meghatározóan horizontális felelősségi viszonyrendszeréről van szó, amire *Samford* az integritás híres fészekmetafóráját építette. (Samford et al., 2005, 96. oldal) A fészekben sok, magában akár gyenge ágacska és kötőanyag épül össze elég erőssé ahhoz, hogy a törékeny tojásokat megóvja. A metafora szerint az integritásrendszer is így épül sok elemből, amelyek együttműködése és összetartása tudja az integritás törekeny ideáját körbevenni és őrizni. A fészek, az interdependens közeg irányítja a figyelmet, amelynek erejét a formális szabályokon túl a szereplők elvárásai és felelősségvállalása, együttműködése adja. A minta a kollektív cselekvési probléma oldásának eszköze.

A tréningen átélt tapasztalat és minta különösen azoknak fontos, akik nem ilyen szervezeti kultúrában szocializálódtak. Tapasztalat nélkül ugyanis elképzelni és megérteni se lehet egy ilyen rendszert, nemhogy elhinni létezésének lehetőségét. A realitás érzete nélkül pedig az átadott tudás elillan. Természetesen egy rövid oktatás csak első lépés lehet. Amennyiben azonban van szervezeti folytatás, ahol a szervezet munkatársai közösen élnek végig hasonló folyamatot, egyszerre alakulhat ki az integritásépítéshez szükséges szakmai kompetencia és

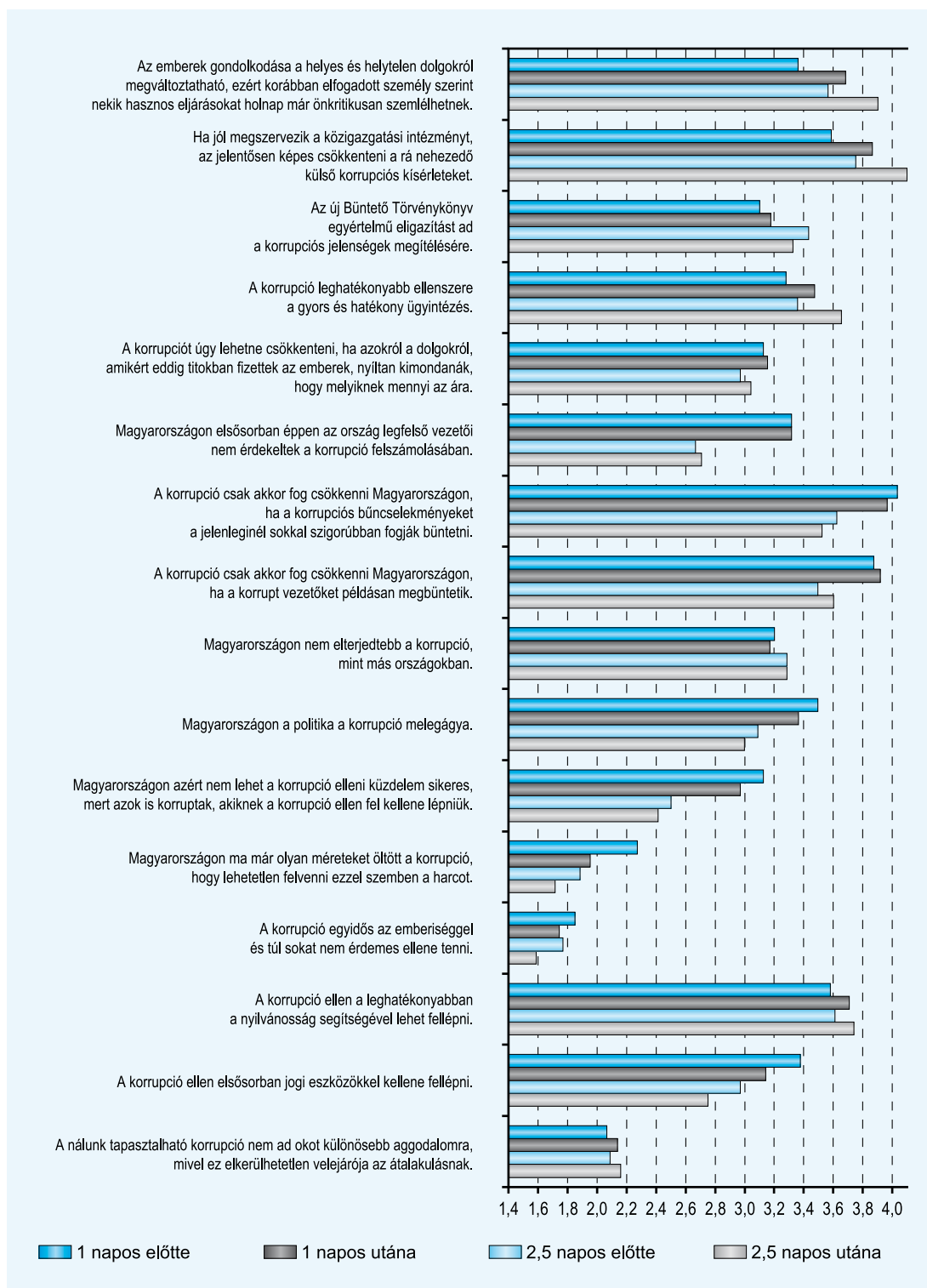
az egymást pozitív várakozásban megerősítő, felelős és együttműködő közösség, ami az integritásfejlesztés magja lehet.

A TRÉNINGMÓDSZERTAN EREDMÉNYESSÉGÉT MÉRŐ KUTATÁS

A módszertan eredményességét, a tudás, értelmezés, és a várakozások, attitűdök változásában az oktatást végigkövető kutatással bizonyítottuk. (Lásd 1. ábra) Fontos újítás volt a tréning szervezése során, hogy kiléptük a tréningek során általában alkalmazott elégedettségi kérdőívek gyakorlatából, amelyek alig szolgáltatnak információt a hatásszágról. Ehelyett *Dr. Zsolt Péterrel* közösen kidolgozott hatásosságmérést alkalmaztunk, (mely innovációt már több szervezet át is vett tőlünk). A tréning elején és végén a résztvevők azonos, alapvetően attitűdjeik mérésére szolgáló kérdőívet töltenek ki. A kérdőíven 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán határozza meg a kitöltő a korrupcióval kapcsolatos állításokat a következők szerint: 5 – teljesen egyetért, 4 – inkább egyetért, 3 – részben egyetért, részben nem ért egyet, 2 – inkább nem ért egyet, 1 – egyáltalán nem ért egyet. Fontos, hogy a kérdőívben nincs olyan kérdés, amelyre a tréning során ilyen formában adnánk explicit válaszokat, mert nem az átadott információk megjegyzését próbáljuk nyomon követni. Az 1. ábra a válaszok átlagpontszámait mutatja a tréning előtt és után. A feldolgozott több mint 15 ezer kérdőív elemzése azt mutatja, hogy a tréning minden vizsgált dimenzióban kedvező irányú hatást fejtett ki.

A tábla az átlagot mutatja, majdnem 40 tréner munkájának az eredményét az ország különböző területeiről és különböző munkakörökből érkező köztisztviselővel. Természetesen csoportok és trénerok eredményei között komoly szórás van. Sok csoportban az elmozdulások lényegesen nagyobbak. (A részletes eredmények később kerülnek publikálásra.)

A TRÉNINGEK HATÁSA



Forrás: Zsolt Péter adatfeldolgozó tanulmánya

AZ INTEGRITÁS TUDÁSKÖZPONT

Az Integritás Tudásközpont (a továbbiakban: ITK) 2013. december 9-én jött létre a NKE-n az integritásfejlesztéssel kapcsolatos tevékenységek folytatására és fejlesztésére. Az ITK értékteremtő szerepe a közigazgatási integritásfejlesztéshez szükséges mind tartalmi, mind diszkurzív/argumentatív folyamat magas színvonalú tudományos és szakmai munkával történő támogatása.

Az ITK, mint egyetemi tudásközpont, amely közvetlen kapcsolatban áll a közigazgatással, híd szerepet tud betölteni a nemzetközi és hazai szakmai innováció között. Már megalakulása előtt, a magyar köztisztviselői kar oktatására szolgáló innovatív integritástréningek kidolgozása során elindult a nemzetközi kitekintés, gondolatok, módszerek és publikációk gyűjtése, adaptálása és – a források adta lehetőségek szerint – magyarra fordítása. Az integritásmenedzsment-tréningek sikerének is ez volt a kulcsa: a módszertanfejlesztő évtizedes hazai és nemzetközi tapasztalatát ötvözte benne. A tréning volt az első lépés az NKE-n elindított integritásoktatás hazai és nemzetközi elismertetésben. A megalakulás óta az ITK szisztematikusan gyűjti, elemzi, rendszerezi a nemzetközi és hazai tudást és tapasztalatot annak érdekében, hogy minden érdekelt számára hozzáférhetővé tegye a közszolgálati integritás fejlesztéséhez szükséges tudást. (A kialakuló tudástár egy része – benne a legkorszerűbb nemzetközi szakirodalom fontos elemeinek magyar fordításával – hamarosan már e-könyvtárként hozzáférhető is lesz.)

Az ITK szakmai hálózatának tagjai integritástrénernek, -tanácsadók, -szakértők, és elindultak a tárgyalások az együttműködés elmélyítésére a hazai és nemzetközi intézményi partnerekkel is. A fejlődő hálózat tagjai részt vettek az ITK működésének tervezésében is és elindultak a témához kapcsolódó szakmai mű-

helybeszélgetések, amelyek egyre szorosabbá fűzik a hálózat kapcsolódását. Ezzel elindult egy olyan episztemikus közösség kialakulása, amely a korábban idézett kutatások alapján elengedhetetlen a változáshoz. (Moroff – Schmidt – Pfister, 2010)

Az ITK fontos tevékenysége az integritásfejlesztéssel kapcsolatos kutatás. Elkészült a CAF (Common Assessment Framework) integritásszemléletű kiegészítésének lehetőségére vonatkozó kutatás. A korábban említett, a tréning rövid távú attitűdváltó hatását mérő kutatás mellett folyik a hosszú távú attitűdváltás nyomon követése is és a már képzett munkatársak körében elindított akciókutatás, amely olyan kérdések azonosítását célozza, amelyeken eredményes fejlesztő munka indulhat. A kutatások (és a tervezett továbbiak) kiaknázzák az NKE speciális helyzetét arra, hogy a közigazgatási szervezetekbe belépve, alázattal közelítve a gyakorlathoz és együtt dolgozva a gyakorló szakemberekkel, velük együtt alakítsa ki a releváns kutatási kérdéseket és módszereket. A kormánytisztviselőkkel együtt dolgozó folyamatnak nemcsak a jó kérdés és alkalmazható javaslat az eredménye, hanem a létrejövő transzformatív folyamat is, aminek a kutató mellett alkotó része a szakember is, aki a kutatásból jó eséllyel elköteleződve és megerősödve kerül ki és lát az eredmény a megvalósításához. Így épül össze argumentatív folyamat, kompetenciafejlesztés és kollektív cselekvés az ITK munkájában az integritás fejlesztésében.

KÖVETKEZTETÉSEK

A képzések eszközt (input) jelentenek a közszolgálat fejlesztésében, amelynek eredményei számszerűsíthetők, azonban hatásai cikkünk elején idézett közbizalmi és korrupciós indikátorokban jelennek meg. Az integritás, az átláthatóság mérését célzó mutatók, illetve a köz-

igazgatás hatékonyságára vonatkozó indexek is a hivatáskultúra és az integritás haladásának hatásait mutathatják. A hatásindikátorok alakulása több tényező alapján alakul, amelyben nem mutatható ki pontosan a közszolgálati

képzés, a vezetők képzésének közrehatási aránya. Bízunk azonban abban, hogy 2014-től javuló mutatókat hoznak a hazai és a nemzetközi mérések és ezek okainak kutatása a bemutatott képzésekre is kitér majd.

JEGYZET

¹ A Peer Review bizottság tagjai: Ellen Goldberg, Integrity Action, Ana Vasilache FLDP és Ulrika Kilnes OECD volt. (Az Integrity Action vezeti a legnagyobb integritásoktatással és kutatással és társadalmi részvételre épített integritásfejlesztéssel foglalkozó nemzetközi hálózatot. FLDP több mint 20 éves fennállása alatt a régió egyik legfontosabb demokratikus vezetést támogató szervezetévé vált. Antikorrupciós tevékenysége során, amelyet az ENSZ Közszolgálati díjával is kitüntettek, olyan szakembereket képez, akik integritásfejlesztési folyamatokat vezetnek. Ana Vasilache, a szervezet alapítója és vezetője, aki idén a IACA-n is tanít.)

IRODALOM

BÁGER, G. (2013): *Korrupció: büntetés, integritás, kompetencia*. Akadémiai Kiadó

BEVIR, M. – RHODES, R. A. W. (2010): The State as Cultural Practice. *Oxford: Oxford UP*

BRADBURY HUANG, H., (2010): What is good action reserach? Why resurgent interest? *Action Research*. 2010: 8: (1) p. 93

DEMMKE, CH. and MOILANEN, T. (2011): Effectiveness of Good Governance and Ethics in Central Administration. *EIPA publ.*

DIMITROVA ET al., (2010): The New Member States of the EU in the Aftermath of Enlargement: Do New European Rules Remain Empty Shells? *Journal of European Public Policy*. 17, pp. 137–148

FISCHER, FRANK-HERBERT GOTTWEIS: The Argumentative Turn Revisited: Public Policy as Communicative Practice. *Durham-London. Duke UP*

GERMANA NICKLIN, (2012): Strategic Thinking, Shared Meaning-Making and the Interpretive Turn in Policy. *The Australian Journal of Public Administration*. vol. 71, no. 1, pp. 45–54

DE GRAAF, G. – VON MARAVIC, P., WAGENAAR eds. (2010): *The Good Cause: Theoretical Perspectives on Corruption*. Barbara Budirch Verlag

GRAEFF, P. – GRIEGER, J. (2012): *Was ist Korrupt? Begriffe, Grundlagen und Perspektiven Gesellschaftswissenschaftlicher Korruptionsforschung*. Berlin: Nomos

KLITGAARD, R. (1988): *Controlling corruption*. Berkeley

KLITGAARD, R. (2006): “Subverting Corruption.” *Global Crime* 7 (3–4) pp. 299–307

MOROFF, H. & SCHMIDT-PFISTER D. (2010): Anti-corruption movements, mechanisms, and machines – an introduction. *Global Crime*. Vol. 11, No. 2, May 2010, pp. 89–98

MUNGIU-PIPPIDI, A. (2006): “Corruption: Diagnosis and Treatment.” *Journal of Democracy*. 17 (3) pp. 86–99

PALLAI K. (2014): Bevezető gondolatok a közigazgatási integritás és integritás menedzsment témájához. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*. 2014/1.

PALLAI K. (2012): Kooperatív tárgyalás és konfliktuskezelés. Jegyzet. Nemzeti Közszerződési Egyetem. Vezetőképző és Továbbképző Intézet. Budapest. (letölthető: <http://www.pallai.hu/wp-content/uploads/2010/11/Pallai-Kooperatív-tárgyalás-és-konfliktuskezelés.pdf>)

PERSSON, A.– ROTHSTEIN, R. AND TEORELL, T. (2013): Why Anticorruption Reforms Fail—Systemic Corruption as a Collective Action Problem. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 26, No. 3, July 2013, pp. 449–471

PETERS, G. B. (2010): Institutional Design and Good Governance. in: Graaf, Gjalte de – Patrick von Maravic, Pieter Wagenaar eds. 2010: *The Good Cause: Theoretical Perspectives on Corruption*. Barbara Budirch Verlag.

POPE, J. (Ed) (1996): *National Integrity Systems: the TI Sourcebook*. Berlin: Transparency International

ROSE ACKERMAN (2010): *The Institutional Economics of Corruption*. In: Graaf, Gjalte de - Patrick von Maravic, Pieter Wagenaar eds. 2010: *The Good Cause: Theoretical Perspectives on Corruption*. Barbara Budirch Verlag.

ROTHSTEIN, BO. (2011a): Anti-Corruption: The Indirect ‘Big Bang’ Approach. *Review of International Political Economy*. 18 (2) pp. 228–250

SAMPFORD, CH. – SMITH, R. – BROWN, A. J. (2005): From Greek Temple to Bird’s Nest: Towards A Theory of Coherence and Mutual Accountability for National Integrity Systems. *Australian Journal of Public Administration*. 64(2), pp. 96–108

SAMPSON, ST. (2010): The anti-corruption industry: from movement to institution. *Global Crime*. Vol. 11, No. 2, May 2010, pp. 261–278

SIX, FR. – Lawton, A. (2013): Towards a theory of integrity systems: a configurational approach. *International Review of Administrative Sciences*. 2013 79, p. 639

SZABÓ M. (2012): *Közpolitikai diskurzuselemzés*. MTA, PTI: Working Papers in Political Science. 2012/7. http://www.mtapti.hu/uploaded_files/971_1347612216.pdf

WEÖRES S. (2000): *A teljesség felé*. Tericum Kiadó.

EU 2014: *Antikorrupciós jelentés*. Brüsszel: Európai Bizottság