**Az ITK integritás-tréningjeinek hatása a közigazgatási vezetők**

**munkájára és gondolkodására**

**A kutatás terve és kontextusa**

A kutatás során követett megközelítésünknél az a cél lebegett a szemünk előtt, hogy a tréningek hatását ne pusztán azon a szinten mérjük le, hogy mire emlékeznek a résztvevők, vagy miként módosult a kérdőív tételeire adott válaszuk, hanem inkább arról kapjunk visszajelzést, hogy miként illeszkedik be az integritást szem előtt tartó gondolkodásmód a munkájukba, problémaészlelésükbe. Melyek azok a mozzanatok, amelyek már a tréninget követően a gyakorlatban eltöltött huzamosabb idő után is elevenen élnek emlékeikben, s ez által beleszövik őket a napi vezetői munkájukba. Ennek megfelelően a személyes interjúk és a fókuszcsoportok két fő témakört érintettek:

* milyen tudás, nézőpontbeli változás maradt meg a tréningek nyomán
* a mindennapi szervezeti környezetben, a tevékenységük során hol és mi módon bukkan fel ez a tudás az integritással kapcsolatban; különös figyelmet fordítottunk arra, hogy milyen problémák vetődnek föl, ahol releváns az integritás szemléletmódja, és hogy milyen nehézségek jelentkeznek az implementálás során.

A két módszer, az egyéni interjú és a fókuszcsoport alkalmazása egymásra épült. Első körben sort kerítettünk az egyéni interjúkra. Összesen 32 egyéni interjúra került sor. ezeket diktafonon rögzítettük az alanyok hozzájárulásával, azzal a megállapodással, hogy a tartalmát névtelenül dolgozzuk fel. Az interjúk visszahallgatása és részletes kijegyzetelése után meghatároztuk azokat a fő témákat, amiket z ezt követő három fókuszcsoport során elsősorban érintünk. A fókuszcsoport jellegéből adódóan ezt a témakört nem tekintettük zártnak, ha a csoportbeszélgetés során fontosnak tűnő új téma merült föl, azt alaposan körüljártuk. A csoportokra az ELTE TÓFK stúdiójában került sor, a beszélgetéseket videó felvételen rögzítettük, ismét csak a szigorú diszkréció feltétele mellett. Az interjúkra és a fókuszcsoportokra 2014. június-július során került sor, a tárgyukat képező tréningek kisebb részt 2013 nyarán, nagyobb részt szeptember-decemberben zajlottak.

A kutatás tágabb kontextusát illetően egy longitudinális akciókutatást tervez az ITK, amelynek első lépésére került sor. Ennek a kontextusát az akciókutatás modellje adja.

Ennek a ciklusnak lényegében az első, bemeneti szakaszán vagyunk túl. A folytatás során ennek az általános adatgyűjtésnek a megismétlését tervezzük most már egy konkrét közigazgatási szervezetnél, pl. egy kormányhivatalnál, ahol pilot jelleggel az egész folyamatot végig vihetjük, aminek egyik eredménye lesz, hogy az adott szervezet munkáját az integritás erősítése tekintetében segítjük, a másik pedig, hogy kialakulhat egy jó gyakorlat, amit más szervezetek esetében is követni lehet. A mostani kutatás pozitív mellékterméke amolyan Hawthorne-effektus: akik interjú alanyként vagy fókuszcsoport résztvevőként beszélgethettek a tapasztalataikról, azzal az érzéssel álltak föl a végén, hogy nem lóg légüres térben a program, hogy fontosak a tapasztalataik és gondolataik, s erre az ITK kíváncsi.

Az alább következő beszámoló két fő részből áll. Az első részben összefoglaljuk a főbb általános tanulságokat egyfelől a tréning hatásának nézőpontjából, másfelől a gyakorlat oldaláról szerzett tapasztalatok, problémák, nehézségek nézőpontjából. Ezt követi egy esetgyűjtemény, amely az integritás szempontjából kényes konkrét helyzeteket mutat be és reflektálunk arra, hogy milyen akciókat érdemes ezekkel kapcsolatban fontolóra venni.

**A kutatási eredmények -- interjúk**

A harminckét egyéni interjú és a három fókuszcsoport rendkívül gazdag anyaggal szolgált mind arról, hogy mi ragadta meg a résztvevőket a tréningen, milyen szemléletformáló hatással volt rájuk, mind pedig arról, hogy a tréningen megismert integritás fogalom nézőpontjából miként látják saját, szervezetük tevékenységét és általában a közigazgatási kontextust.

A fókuszcsoportok az egyén interjúkat követték, s azok tanulságai alapján kiválasztottunk számukra egy középponti témát, ami a későbbi akciókutatás szempontjából leginkább relevánsnak tűnt. Mivel az akciókutatás során figyelmünk a terveink szerint mindenek előtt a már működő illetve a majdani integritás tanácsadók működésére, szervezeti beilleszkedésére irányul, ezért ezt a kérdést tettük meg a fókuszcsoportok fő témájául.

Először tehát lássuk az egyéni interjúk tapasztalatait.

* Először azt vesszük szemügyre nagyobb részletességgel, hogy a résztvevők egyéni nézőpontjaiból milyen hatásokat váltott ki, milyen élményt, mégpedig maradandó élményt nyújtott a tréning. Az értékelés szempontján túl ennek a blokknak kiemelt jelentősége, hogy igen sok tanulságot lehet levonni belőlük általában is, de különösen az Integritás Kutató Központ céljainak finomítása érdekében.
* A tréning konkrét tartalmi felépítése szempontjából fontos visszajelzés, hogy több hónap, olykor egy év távlatából mely elemek maradtak meg mind kognitív, mind érzelmi szinten a résztvevők számára. Ezt mutatja be a következő blokk.
* A konkrét emlékek után azt vesszük szemügyre, hogy vezetett-e, s ha igen milyen szemléletváltozáshoz a tréning a résztvevők önreflexiója felől nézve, s vajon ez a szemléletváltozás összhangban van-e a tréning deklarált céljaival.
* Elemeztük az interjúkat abból a szempontból is, hogy mennyire relevánsak a felmerülő nézőpontok a mindennapi munka szempontjából. Itt beszélünk az értékek jelentőségéről elhangzott gondolatokról, és arról, hogy a közigazgatási hierarchiában hogyan látják az integritás kérdését.
* Végül a közigazgatás tágabb kontextusáról megfogalmazott gondolatokat tekintjük abból a szempontból, hogy a résztvevők, illetve interjú alanyaink milyen akadályait látják a mai közigazgatási környezetben annak, hogy az integritás elvei szerint működhessen a szervezetük.

*Reflexiók a tréningről*

Az egyik visszatérő téma, amivel majdnem minden interjú alany kezdte a beszélgetést, hogy mennyire nagyszerű érzés volt számukra ilyen színes közigazgatási társaságban eltölteni a tréning napjait. Nagyon erős igényként jelent meg, hogy intenzívebb, gazdagabb kapcsolatok alakulhassanak a közigazgatás különböző területein működő kollégák között.

„Az volt a legjobb, hogy több helyről, különböző emberek jöttünk és kicsi rálátást kaptunk a többiek életfilozófiájáról.”

„Szünetekben is tudtunk tapasztalatot cserélni több szempontból is, integritás, korrupció témában is, és ez által másfajta felépítést meg problémákat is megismertünk, mint a miénk.”

Formainak tűnő észrevételeket kaptunk a lebonyolítás módjáról, de tanulságos lehet, hogy minden vezető egyöntetűen vagy a szokványos képzésekkel, vagy a szokványos tréningekkel vetette egybe azt, amit az integritás tréningen tapasztalt, és egyhangúan kiemelték, mennyivel jobban érezték magukat, és mennyivel többet kaptak ezzel a megközelítéssel, mind a számukra ismert megoldásokkal. Nem egy kolléga mindjárt a tréning legelején a csoportvezető értésére adta, hogy kényszerűségből van itt, nem kedveli, és nem sokra tartja az ilyen tréningeket. Ezt magam is személyesen tapasztaltam, és a többi kollégának is szép számmal voltak ilyen élményei. Katartikus élmény volt a csoportvezetők számára, amikor ezek a résztvevők a csoport végén megköszönték, és elmondták, mennyire pozitív meglepetés volt számukra, amit ezen a tréningen megtapasztaltak.

„Eleve, amikor bementünk, így körben vannak a székek. Ó mondom, hála a jó istennek, nem így ülünk, hogy asztal és akkor nézünk az előadóra.”

„Amikor először hallottam, hogy lesz ilyen a vezetőknek, azt hittem, hogy majd jön egy előadó, te meg ott írsz. Nagyon bejött az előadó is, teljesen olyan volt, mint mi.”

„Én azért voltam sok vezetői tréningen, ezért kicsit szkeptikusan mentem. Meg zsúfolt az életem. És sokkal pozitívabb volt, mint gondoltam.”

„Magas színvonalú tréning volt. A játékos kompetenciafejlesztéses tréningeket nehezen tolerálom. De ilyen tréningen érdemes, mert az ember rendszerezi a tapasztalatait. Valamilyen szinten önmagát is rendszerezi. Rendszerezi korábbi dolgait, valamit változtat is. Ezért fontos a szakmai rész. Az emberi rész meg, hogy megismerkedik kollegákkal, akikkel a gondjainkat megosztjuk egy pohár bor vagy sör mellett. 57 éves vagyok. Nagy változásokat már nem hoz, de ez magas színvonalon megdolgoztatta az embert.”

Ez a pozitív fogadtatás abban is megnyilvánult, hogy többen mondták, hogy szeretnének még egyszer részt venni, ha lehetne – azt tapasztalták, hogy nem lehet; s hogy csakugyan hiányérzet maradt sokakban, arra ékes bizonyíték, hogy az ország különböző tájairól összeverődött résztvevők sok csoportból utána is tartották a kapcsolatot egymással.

„És képzeld el, hogy azóta tartjuk egymással a kapcsolatot a csapatból így hatan, és férfi is van köztünk, és megbeszéltük, hogy majd ilyen osztálytalálkozót fogunk csinálni. Pedig hát ahányan voltunk, annyi megyéből voltunk, Bács megyéből is én voltam az egyetlen.”

„De azért még ha lesz tréning, akkor én nagyon szeretnék még menni, mert sokkal többet kaptam tőle, mint amire számítottam.”

„Ha lehetne jelentkezni, nagyon szívesen elmennék még egyszer; és jó volna kiterjeszteni ügyintéző szintre, mert ha jól tudom, ez vezetői szintű volt. Panaszkodtam a létszámhiányra, de ha elmegy egy-két napra egy-két ember az megoldható, és én szükségesnek látom.”

„Azért akartam még egyre menni, mert szerettem volna más előadóhoz is bejutni, mert ahol voltunk egyszerre három volt, és mind a három csoport azt mondta, hogy ők is nagyon jók voltak, ők is nagyon tetszettek. Három férfi kolléga tartotta akkor.”

A tréningekkel kapcsolatos negatív tapasztalatok a reflexiók szerint ahhoz is kapcsolódnak, hogy komoly, felnőtt emberek gyakran kínosnak, feszélyezőnek érzik a „játékos” gyakorlatokat, feladatokat. Interjú alanyaink szerint ezt a problémát a mi tréningünknek sikerült kiküszöbölni, s beszélgetésekből kitűnt, hogy ez nem elsősorban egy-két tréner különös személyes kvalitásainak volt köszönhető, hanem minden csoportban működött.

„Furcsamód nem volt olyan a csoportban, akinek problémát okozott volna. Az első időszakban volt, aki „én nem akarok szerepelni”, meg ilyeneket mondott, de aztán nem zavarta őket. Egyikük előtte mondta, hogy hát én nem biztos, hogy fogok szerepelni, attól függ, milyen lesz a társaság, de a végén nagyon jól elbeszélgettünk.”

*„Mindenkinek jó benyomása volt, a csoport is aktívan részt vett benne. Mindenki maga mutatott hajlandóságot, hogy jelentkezzen. Pergős volt.”*

„Nagyon kellemes meglepetés az volt, hogy olyan nyitottak voltak az emberek, és üdítő gondolataik voltak. Pedig én egy orvosi elitből jövök, akik azt hiszik, hogy igazi elit tagjai, és mégis sokkal beszűkültebbek. Ez itt egy befogadó közeg volt.”

A megközelítésnek tartalmi erényeket is tulajdonítottak a résztvevők, úgy érezték, hogy egyfelől ezen a módon sokkal inkább eljut hozzájuk az ismeret, aktívabban alkalmazható ismeretet kapnak, és a szemléletüket is alakítja, sokkal inkább, mint a hagyományos formájú képzések.

„Ez a módszertan, hogy a csoport összerázódott, ez jó volt. Emberekkel beszéltem, ez a része mindenkire jó benyomást tett. A konkrét szakmai részleteket az ember úgyis elfelejti, hogy pontosan mi az az öt pont, ami ki volt vetítve a táblára. Az integritás jelentőségére így lehet rádöbbenteni az embereket legjobban. Ilyen konkrét élethelyzetekkel. Vagy ezek az esettanulmányok, amiket ott végigbeszéltünk.”

„Nem csak az integritás szemléletben segített a tréning azoknak, akik részt vettek, hanem a csoportos feladatokban az együtt gondolkodásban, a kompromisszumkészségben, együttműködésben is.”

„Nem egy bejáratott receptet kaptunk, nem egy megoldást, hanem tulajdonképpen a felismerésnek a lehetőségét. Hogy az ember érzékelje, hogy mikor vannak különböző döntési pontok, amikor ő maga eldöntheti, hogy most valamibe beleszáll, vagy megpróbál kimaradni.”

„Pozitívum, hogy nagyon sok ismeretet kaptunk egy olyan témáról, amelyet korábban csak száraz anyagokból ismert az ember. Másrészt nagyon sok iránnyal találkoztunk, ez az ismereteinket szélesítette.”

„A mindennapi munkámban ma már másként nézem a célkitűzéseket, inkább úgy nézem, hogy én mit tehetek annak érdekében, hogy a szervezet hogyan működjön, nem úgy, hogy a szervezet mit tehet értem. A mindennapi munka során arra törekszem, hogy minél szakszerűbben járjak el. Ezen a szinten próbálok én erősíteni.”

Jól mutatja a tréning tényleges hatékonyságát, hogy érzékelhető utóhatása volt, akár rövidebb, akár hosszabb távon.

„És képzeld el, amikor kimentünk szünetre, még akkor is ezzel foglalkoztunk!”

„Amikor visszamentem beszélgettünk a tréningről, el is meséltem a szituációkat, sőt tovább is vittem.”

„A vezetői értekezleten beszámoltunk róla, aztán ez egy kicsit megült, mert jöttek a napi dolgok, de aztán itt a Kormányhivatalban az Alkotmányvédelmi Hivatal tartott ilyen előadást a korrupció megelőzésről, és az integritás tanácsadó is tartott előadást, és jó volt, hogy jöttek elő azok az információk, nem volt új, ami ott elhangzott.”

Talán érdemes két velős, nagyon átgondolt, összefoglaló véleménnyel zárni ezt a blokkot a tréninggel kapcsolatos általános tapasztalatokról:

„Igazából nem tudta az ember először, hogy mi is ez az integritás menedzsment. Meg hogy mi is ez az egész. Úgyhogy pozitívan csalódtam. Világosabb képet kaptam. Maga a kérdés is tetszett, különösen ezek a szituáció játékok.”

„Több okból kifolyólag is mindenkinek javasolnám, hogy vegyen részt ezen a képzésen. Egyik ok, ami nem feltétlenül közvetlenül kapcsolódik a tréninghez, de mégis, egyrészt az ismeretség, ami nagyon fontos. Másrészt nagyon jó a tréning. És én a példák miatt is ajánlanám, mert jó volt a polgármesteres példa is, jó volt az amerikai példa is, ez a vegyi talajszennyezés, vagy a katonás példa. Mindenképpen ajánlanám, mert ebben a kérdéskörben egy szélesebb látókört fogalmaztatok meg, és azért is, hogy ismerje meg mások véleményét ugyanebben a tárgyban, hiszen mindenki a saját területéről mondott példákat.”

Ami a tréningen elhangzott, megvitatott konkrét tartalmakat, esettanulmányokat, dilemmákat illeti, a legtöbb interjú alanya meglepően sok mozzanatot fel tudott idézni, noha sokan úgy kezdték az emlékezést, hogy semmi nem jut eszükbe, régen volt. Az első mozzanat felidézése azután magával hozta a többit, azok értékelésével, tanulságaival együtt. A leggyakrabban felidézett mozzanatok közé tartozott a Dögei polgármester esettanulmánya, a Tedd a dolgod c. film (erre mindenki a főhősnő, Anwuli nevével emlékezett), a dilemmák közül leginkább az afganisztáni eset, kevésbé volt gyakori, de erős maradt a La Paz esettanulmány, és talán a legkevesebben beszéltek Gujarat-ról. Ha a részletek vagy nevek nem is mindig jutottak eszükbe, a tartalmi tanulság jobbára megmaradt, olykor kissé még tovább is gondolva.

[Dögei polgármester] „Nekem, ami megdöbbentő volt és jó volt, azok maradtak meg így majdnem egy év után is, azok az esetek, amiket átvettünk. Volt egy olyan eset, ami egy polgármesterről szólt, aki több cikluson keresztül polgármester tudott lenni, és az egyik ellenfele, aki szintén indult a választáson, megszellőztette az ő korrupciós ügyeit. Tehát, hogy milyen pénzeket kapott vissza bizonyos önkormányzati megbízások után, és nekem a megdöbbentő tanulság az volt, hogy nem őt ítélte el ez a kis közösség, hanem az ellenfelet, aki őt tulajdonképp feljelentette, hogy miért kellett őt bántani, és hogy mellé állt, hogy ez így jól van. Mintha semmi jogellenes dolog nem történt volna.”

*[Ezen a csoporton további háttér információ kiderült az esetről az egyik tag jóvoltából, miszerint a falu az eset kiderülése után is megosztott volt, és sokan a korrupt polgármester pártját fogták, ami a résztvevőt érthetően megdöbbentette, hiszen ebben a csoportban is, és általában is egyértelmű volt a polgármester tettének elítélése.]*

„La Paz: egy jó vezető hogyan tudott a csődből kivezetni egy önkormányzatot azzal, hogy csapatot tudott építeni magának. Ez a történet nagy motiváló erő volt. A tanulság, hogy vezetési kompetencia és döntéshozatali felhatalmazás is kell ahhoz, hogy eredményes legyen a szervezet. Az új a szélesebb rétegű bevonás volt. Talán mert magamban a delegálási képesség gyengeségét látom, talán ezért is emlékszem erre az elemre.”

[Tedd a dolgod]

„Aztán volt valamilyen földmérgezés, amiből szintén ráébredtünk arra, hogy a korrupció nem feltétlenül a felszínen van, hanem előbb még csak kisebb utakon kerülgeti a dolgozót.”

„A feltételek, a film lejátszások során jobban rádöbbentem arra, hogy milyen út vezet egy korrupciós esethez. Arra jöttem rá, hogy úgy kezdődik, hogy a magánélet és a munka összekeveredik.”

*Szemléletváltozás*

Az integritás tréning egyik fontos mondanivalója, hogy a mai nemzetközi (OECD, EU stb.) felfogásnak megfelelően a tisztán jogi, szabályozás alapú szemlélethez kapcsoljuk hozzá az értékek, az értékalapú szervezeti viselkedés gondolatát is. Az interjúalanyok beszámolói arról tanúskodnak, hogy ez az üzenet sikerrel átment.

„Nekem ez a tréning egy más szemléletet nyújtott, mert én nagyon sarkosan láttam ezt. Hogy nem, és ezt üldözni kell, és ez egyértelmű, és ha nekem egyértelmű, akkor másnak is. Csak mégis, éhesek az emberek, és ezért bevállalnak ilyen dolgokat. Tudván, hogy ez nem jó, tudván, hogy elítélik. És nekem ez azt hozta, hogy bár az én értékrendemben ez egyértelmű, de másokéban nem. És hogy ezek nem ilyen fekete-fehér kérdések. És ezt hitelesen nyújtotta.”

„Nagyon jó volt a csoportunk, mert volt egy fiatalabb férfi, aki nagyon jogász volt, és mindig le lett lőve, hogy rugalmasabban!”

*Érzékenyítés*

Más témákkal kapcsolatos idézetekben is találkozunk azzal a mozzanattal, hogy a tréning eredményeként a résztvevők jobban odafigyelnek azokra az eseményekre, amelyek kapcsolatban vannak az integritással, és nagyobb érdeklődéssel fordulnak ezek felé, továbbá mélyebben meg is értik, ahogy egy korábbi idézetben láttuk, amikor az integritásról az illető szervezeténél tartott előadáson sokkal világosabban értették a használt fogalmakat és mondanivalót.

„Jobban figyelem, nálunk is van most már integritás tanácsadó, kiadtak egy szabályzatot, és jön róla az e-mail, és lehet, hogy ha nem veszek részt ezen a képzésen, akkor csak úgy olvasatlanul marad, de így meg sokkal jobban figyelek rá.”

*Az integritás ellen ható körülmények*

Azon kívül, hogy kíváncsiak voltunk, milyen fogadtatása volt az integritás tréningnek a közigazgatási vezetők körében, valamint, hogy beépül-e, miként épül be a mindennapi munkájukba, változik a korrupcióval kapcsolatos felfogásuk és érzékenységük, az utóbbinak, az érzékenységnek az is fontos fokmérője, hogy mennyire érzékelik azokat a körülményeket, amelyek az integritás érvényesülését a szervezetüknél akadályozzák. Az ilyen tényezők felismerése lehet az első lépés a felé, hogy tartós javulást megalapozó lépések történhessenek a közigazgatásban az integritás erősödésének irányába.

Az ilyen, az alany napi munkája során felmerülő konkrét nehézségeket, anomáliákat igyekeztem kategóriákba sorolni és illusztrálni az alábbiakban. Az egyik visszatérő probléma a közigazgatásban dolgozók alacsony jövedelme. Ez az integráns működést két oldalról is nehezíti: egyrészt számos területen magas fluktuációt eredményez, másrészt egzisztenciális okok miatt fokozza a korrupt magatartás kockázatát.

„Ott nagyon nehéz azt mondani, hogy mi egy szervezet vagyunk a közös cél érdekében, amikor félévente változik a személy, akivel nekem beszélnem kell. Így nehéz beléjük nevelni bármit.”

„Van kockázat az alul fizetett tisztviselő es az 5-6 milliós csalás lehetősége között! Nem kérdés a szabályok kijátszhatóak. És nagyot lehet nyerni. A hatóság pedig gyenge létszámban és forrásokban is ahhoz, hogy meg lehessen fogni.”

Az egyik leggyakrabban, szinte minden alany által megfogalmazott körülmény, amely súlyos veszélyt jelent a szervezet integráns működésére, az a jogszabályi környezet problematikussága. Ennek több aspektusa is előkerült. Az egyik legkomolyabb gond a jogszabályi környezet bizonytalansága, a jogszabályok gyakori és rapid változása és nem elég alapos kidolgozottsága, a másik, ettől bizonyára nem független tényező, hogy olykor kijátszatók és következetlenek. Itt van mindjárt a szervezeti kiszámíthatatlanság:

„…a változások, a bizonytalanság. Nálunk is már február óta fennáll ez a bizonytalan légkör a választások miatt. Nem lehet tudni, hogy milyen koncepcióval jön egy új vezető, milyen struktúra lesz, szűnnek meg, összeolvadnak szervezeti egységek. Hiába van ez a tisztviselői életút. Nem lehet előre látni. Az előrelépési lehetőségek is nagyon korlátozottak.”

A jogszabályok kidolgozatlanul lépnek életbe, gyakran hiányzik hozzájuk a konkrét végrehajtási utasítás:

„Viszont itt van ilyen felkészültség, szakmai felkészültség, hát esetleg azt lehetne fokozni. Nem itt a kormányhivatali dolgozókra értem, hanem általánosságban. Ugyanis az, hogy ennyire gyorsan változnak a jogszabályok, az, hogy kijön egy jogszabály, de már másnap kijön a módosítása, ez nem biztos, hogy jó felé vezet. Tehát, ha fejleszteni szeretnének valamit, akkor sokkal jobb volt régen, amikor kijött egy jogszabály, de azt körültekintően megalkották, annak a végrehajtási rendeletét is, és akkor nem egy témakörből több helyről kell keresgélni, hogy mit, hogyan. Aztán a jogszabályokban sincsenek az eljárásrendek lefektetve, ezért lehet az, hogy az egyik helyen elküldik a dolgozót, de máshol meg fogadják ugyanazzal. Mert ha egységes eljárásrendek lennének, nyilván ami nem szerepel a jogszabályban, a gyakorlati tevékenységekre vonatkozóan, ügykörökre, vagy munkakörökre. Akkor nem lehetne azt megcsinálni, hogy mondjuk Magyarországon a Tiszántúlra átmehetnek ugyanazért az ügyért, és elintézhetik, a Dunántúlon meg nem tudják, mert ott szabályosan járnak el.”

„Problémát jelent a jogszabályok nagyon gyors változása. Olykor-olykor követhetetlen. 2012 végén jelent meg a 94 évi 55-ösnek a módosítása, aminek kapcsán 2014. január elsejétől változott a földhasználati bejelentésre vonatkozó szabályozás, úgy, hogy volt egy időszak, ami február 28-ig volt, aztán volt egy időszak, ami március elsejétől lépett hatályba, és április végéig volt egy eredeti jogvesztő határozat, aztán az meg lett hosszabbítva május 31-ig, aztán időközben ez a törvény módosult háromszor. Az egy hektár alatti termőföldeket is be kellett jelenteni, ez a kis zártkerti, hobbikerti ingatlanokat is érintette, erre mindenki rohant be, több százasával álltak sorba az emberek. Aztán egyszer csak megváltozott a jogszabály, hogy nem kell a zártkerteket bejelenteni, magyarul feleslegesen szaladtak be az emberek, feleslegesen költöttünk pénzt arra, hogy másoljunk dolgokat. Aztán elindult úgy, hogy 6000 forintos eljárási díj, aztán megváltoztatták arra, hogy eljárási díj nélküli az egész, ami addig befizetésre került, azt a jogszabály hatályba lépését követő 90 napon belül vissza kellett fizetni. Tehát ilyenekre gondolok, hogy folyamatában lévő dolgok is megváltoznak.”

Vannak területek, ahol az igazságszolgáltatási háttér is gyenge, vagy nem konzekvens, és így melegágya lehet a korrupciónak.

„volt egy ügyfél, többször figyeltük, hogy valami nem tetszik, mert Romániából származó, írni, olvasni alig tudó emberek hozzák a 8 általános iskolai bizonyítványt, és akkor 1-2 hibával megcsinálnak egy számítógépes tesztet. Egyik alkalommal a vizsgabiztos kolléga hívott, hogy az x gépnél az úriembernek az hallatszik az ingéből, hogy emelje föl a balkarját, aztán tolja jobbra, tolja balra, megnéztük, a srácnak az ingujjában volt egy mikrokamera. Igazgató úrral lezártuk a Hatóság épületét, és elkezdtük keresni a másik oldalt. Megvolt a vevő, megtaláltuk az adót, hívtuk a rendőrséget, és nem jöttek ki. Csináltunk egy feljelentést, jobban mondva a feljelentéssel már bajunk volt, mert bejelentést tettünk csak, mert büntetési tételét ennek nem találtunk, és elküldtük a Rendőrségre. A Rendőrség meg egy hónap múlva visszaküldte, hogy ad acta helyezték az ügyet, ugyanis sem szabálysértés, sem törvénysértés nem történt. Most akkor én hogy küzdjek valami ellen?”

„De hát a tárgyaló teremben is vannak ilyenek. Kialakul az évek során az a gyakorlat, hogy az ember tudja, hogy ilyen pert illik megnyerni, vagy nincs keresni való. Ez a fajta értékrend se az igazi már. Pont egy budapesti ítéletet kaptam és nem akartam elhinni, hogy ezt le meri írni valaki, és még a nevét is adja hozzá. Ez a bírói függetlenség. A kérdés, hogy nem ugyanazt a jogszabályt olvassa, mint én? Persze az ember fellebbez, de ha a bírói döntés nem jogszerű, akkor a fellebbezés se fog segíteni. Nem tudsz továbbmenni.”

A kaotikus és következetlen jogszabályalkotásra példa:

„Napi probléma például az ügyelet. A jogszabályok is kaotikusak és többféleképpen kijátszhatóak. Folyton jelentjük a hibákat, de az egészségügyi tárcában nincs reakció. Az ügyeletet magánszolgáltatásba szervezték. Ezzel a háziorvost mentesítették. De aki bevállalta, az most 22 ügyeletet csinál havonta. Egy orvos. Hát így nem lehet a minőséget tartani. Nem kérdés, hogy agyon terhelt és jön a burn out. Így pedig a segítő szakma lényege tűnik el. Gyakran minősíthetetlenül bánnak a betegekkel. Én tudom: amikor az embert éjjel felébresztik, szinte meg tudná fojtani az ember, de nem tehet az arról, aki bejött. Amikor én kiégtem, kiléptem a praxisból.”

„Hát, elkezdődött valami, de nagy arculcsapása volt a dolognak, hogy lettek rezidensek, a zöld szalagosok, akik nem fogadnak el paraszolvenciát. Ezért ők nagyobb fizetést kapnak. Ez történt egyik héten és másik héten jött az új törvény, hogy a kórházigazgató megengedheti, hogy elfogadhassák. Hát ezt nem lehet csinálni. Különösen fiatalokkal.”

Egy másik jelenség, amely a szervezeti integritásra nézve káros gyakorlatok szülhet, amikor a döntési kompetenciák nem világosak, vagy nem a megfelelő helyre vannak telepítve.

„Időközben volt nálam az AH kapcsolattartója, és beszélgettünk is róla, hogy látok-e valami olyan eseményt, ami a földhivatalokkal szemben integritás szempontjából problémás lehet. És én pont ezt említettem neki, hogy nem mi lehetünk az elsődleges célpont ebben, hanem adott esetben az a helyi földbizottságnak nevezett szervezet, aki majd jogosult eldönteni, hogy az adott ember megveheti-e azt az adott termőföldet, avagy nem, mi meg az ő döntésükhöz vagyunk kötve. Ilyenformán áttételesen mi is bele fogunk folyni ebbe a dologba. Nem, mint korrumpálható fél, de mint aki mégis részt vesz ebben a dologban. Nálunk úgy csapódik le ennek az eredménye, hogy ha bármi döntést hoz ez a földbizottság, akkor nekünk ehhez a döntéshez tartanunk kell magunkat, viszont a mi eljárásunk ellen van istenigazából jogorvoslati lehetőség.”

„A méltányossági segélyeket olyan szinten leszabályozták, hogy nem ad mozgástért, pedig az kellett ahhoz, hogy egyéni élethelyzeteken segíteni lehessen. Sikerült úgy túlszabályozni belső utasításokkal, hogy nincs lehetőség sokszor segíteni. Kikerültek élethelyzetek a támogatásból. Itt kis pénzekről beszélünk pedig. 20-50ezer forintokról, ami egy betegség alatt viszont lényeges. Amikor meg kell tagadnunk a segítséget rászorulóktól, az nagyon rombolja a közbizalmat meg a dolgozók elégedettségét is. Ugyanakkor meg például az elektromos mopedeket, amiknek az ára 800.ooo- 1 millió, és átadjuk, a kezelő orvos igazolása alapján, azt nem ellenőrizhetjük. Pedig nagy a korrupciós veszély.”

A fenti anomáliával rokon egy másik alany, ami ebből a helyzetből további általánosabb, súlyosabb anomáliát vezet le: a túlszabályozottság egyfelől döntésképtelenséget, másfelől a felelősség elkerülését, áthárítását eredményezi.

„Most már nincs mérlegelés. Pedig a problémamegoldáshoz kellene rugalmasság, hogy ne legyen agyonszabályozva. Az agyonszabályozás csak a felelősség áthárításnak segít. Felülről van a túlszabályozás, de nemcsak, mert már igénylik is. Ez lett a közszféra kultúrája. Így azonban felelősség és döntésképtelenség is kialakul.”

A döntési kompetenciák helytelen allokációjával és az ebből eredő integritássérülésekkel függ össze az is, hogy a szervezeten belüli információáramlás nagyon hiányos. Rengeteg példa hangzott el az ebből származó anomáliákra. Íme, egy idézet:

„Csak feltételezéseim lehetnek. A kommunikáció nem működik. Ha egyáltalán kérdeznek, egy jogszabály véleményezésre egy igazgatónak is 1-2 órát adnak. Abban lehetetlen.”

„Mi csak egymással beszélgetünk. Leülünk a falugazdászokkal és beszélgetünk. Ez nem baj, de lehet, hogy ők is csak így beszélgetnek ott fent. Információk nélkül.”

*Az integritás tréning relevanciája a mindennapi munka szempontjából*

Az alábbiakban néhány idézettel arra szeretnék rávilágítani, hogy egészen konkrét ügyekben, adott esetben dilemmákban is érvényesül az a szemlélet, amit a tréningről hazavittek a résztvevők.

„Tanulságos volt. Én voltam legelőször a hivatalból, mondtam a kollégáimnak, hogy nem mondok el nektek semmit, hogy nekik is ugyanúgy csapódjanak le. Utána beszélgettünk, kinek mi volt a tapasztalata, ugye más és más csoportba voltunk beosztva. Az volt mindenkinek a véleménye, hogy folyamatosan jelen van az életünkben, ez a fajta ráhatás, én inkább ráhatásnak hívnám. Nem egyfajta tiszta korrupció, hanem inkább a ráhatás, hogy az ember ilyen vagy olyan döntést hozzon, ha mondjuk, kétesélyes lehet a döntés. Az ügyfelek részéről is van egyfajta nyomás.”

„Ha ki akarnák emelni két profilt, ami ebbe a képzésbe belevágott, akkor az egyik a működési engedélyezési, a másik a közlekedési támogatás.”

Az integritás szemléletmódja abban is segít, hogy a jogszabályokon meglévő kiskapuk kihasználását megelőzzék az adott pozícióban dolgozók, noha természetesen a megnyugtató megoldás ilyenkor a szabályozás pontosítása, finomítása.

„Ha az emberek gondolkodnak, akkor megtalálják a jogszabályokban a kiskaput. Például ennél is benne van, hogy elsőbbség illeti azt, aki munkavégzéshez használja az autót. Most arra még nem jöttek rá az emberek, de rájöhetnének, hogy egy pár hónapra valamelyik hozzátartozómmal kötök egy szerződést, és amíg beadom, addig van elsőbbségi tényezőm, és azzal előbbre kerülök a sorba.” [gépjármű vásárlási segély mozgáskorlátozottaknak]

„Ebben az építmény esetben, amit elmondtam neked, is lett volna egy kiskapu, de az ügyintézők éppannyira tudják, hogy mi a kiskapu lehetősége, mi ugye nem segítettük hozzá. De csak azért nem, mert ha egy olyan intézmény lett volna, hogy egyébként az adottságok tökéletesek, idős embereknek ideális, és minden adva van, de mondjuk nem jó az építési övezeti besorolás, akkor az ember elgondolkodik, hogy segítsen, vagy ne segítsen, de ha egy rossz szolgáltatást szabadítok föl a működési engedéllyel, akkor azokat az embereket tesszük ki veszélynek, akik bekerülnek. És ez már nem felvállalható.” [ezt a szituációt részletesebben mutatja alább a 7. eset]

Noha az integritás tréningek résztvevői a közigazgatásban vezető pozícióban dolgozó emberek voltak, nem egy alanyunknál megfogalmazódott a gondolat, hogy hasznos volna valamilyen formában ezt a szemléletet a náluk magasabb szinteken is elmélyíteni.

„Én úgy éreztem, hogy nagyon hasznos volt ez a tanfolyam, de azt is éreztem, hogy felsőbb szintekre is kellene, hogy eljusson ez a sok tudás. Ez a sokféleképpen bemutatott korrupció terjedésének lehetősége.”

„Jó lenne ugyanonnan indult országokat összehasonlítani, biztos vannak statisztikák, bemutatni, hogy a közösségnek hosszú távon miért fizetődik ki az integritás. Csak annak a szűk rétegnek nehéz ezt elfogadni, aki látja a lehetőséget és kihasználja. Ezt fölülről kéne lefelé. Mert a képzés is most elkezdődött alulról fölfelé, de ha fönt rossz példákat látunk, erről volt is szó. Ha a falu azt látja, hogy a polgármester így működik, akkor mit várunk el a falu lakóitól.”

Végül felmerült, hogy az integritás tanácsadó helyzete, elfogadottsága, presztízse a szervezetben súlyos problémákat vethet fel, amit majd a fókuszcsoportok kapcsán részletesen is elemzünk:

„Most van ez az új rendelkezés, hogy van ez az integritásfelelős, annak a szerepe nem teljesen világos. Az a baj, hogy úgy jön le sok hivatalnál, nem csak nálunk, máshol is, hogy ő az, akinek rögtön szólni kell, ha lát valami dolgot, és ezt nehezen vállalják föl az emberek. Ez az úgynevezett besúgó státusz, nem szívesen jelentkeznek erre az emberek.”

**A kutatási eredmények -- fókuszcsoportok**

Az akciókutatás szempontjából úgy gondoltuk, hogy a legfontosabb téma, amit érdemes alaposan körüljárni, és majd ennek alapján konkrét szervezetekkel, mint fejlesztési koncepciót közös munkával kialakítani, az integritás tanácsadó helye, szerepe, státusa a szervezetben. Elemi szervezetpszichológiai megfontolás is azt súgta, de az interjúk során is ilyen értelmű jelzéseket kaptunk, hogy kardinális kérdés az integritás fejlesztése szempontjából, hogy miként lehet segíteni mind az integritás tanácsadókat, mind a szervezeteket (vezetőket, kollektívákat egyaránt) abban, hogy a szervezet munkája szempontjából hatékony és harmonikus működés alakuljon ki. Az a szempont is a szemünk előtt lebegett, hogy az NKE integritás tanácsadó képzésében is hasznosítható ismeretekhez jussunk. A fókuszcsoportok tehát e téma körül forogtak. A csoportok elején olyan eseteket kértünk a résztvevőktől, ahol úgy találták, hogy szükség lett volna az integritás tanácsadó munkájára. Ilyeneket találunk a jellegzetes eseteket bemutató szakaszban, pl. az Esettezaurusz 15. és 16. esetében.

A fókuszcsoportok egyik fontos témája az a vita volt, ami az integritás tanácsadó szervezeti pozíciója körül folyt, konkrétan arról, hogy a hatékony munkája szempontjából mi a jelentősége annak, hogy független-e, vagy az első számú vezetőtől függ. Egy-két pro és kontra érvet idézek:

* *Én nem konkrét példával szeretném megfogalmazni, hanem kulcsszavakon keresztül. Az egyik kulcsszó nekem a függetlenség. Mert hogyha valamilyen függelmi viszony van a szervezet vezetője és az integritás tanácsadó között, akkor jobb, ha elfelejtjük.*
* *Ami itt elhangzott, azzal zömmel egyet értek. De az integritás tanácsadó nem felettese a vezetőnek, márpedig ha független tőle, akkor felettese. Egy belső ellenőr sem a felettese. Az a feladata, hogy a cégvezetést informálja azokról a problémákról, amelyekben a vezetőnek kell dönteni. A vezető döntését nem bírálhatja felül, vagy ha igen, akkor az már egy felettes szerv.*
* *Szép szó ez, hogy integritás tanácsadó, meg ilyesmi, szerintem ez a szerep az udvari bolond, aki kimondja azt, hogy a király meztelen. Ahogy a belső ellenőrt inkvizítornak hívták, az IT-t udvari bolondnak. Egyébként képzettségére, műveltségére nézve valószínűleg műveltebb volt, mint az egész udvar együttvéve. Ő volt a királynak, vagy főosztályvetőnek, mindegy, aki azt mondta neki, hogy nézz már körül, mit csinál ez itt, saját zsebre dolgozik, tegyél már valamit. Te, mint vezető nem látod, mert neked nyal mindenki.*
* *Akkor felteszem a kérdést, hogy tud egy szervezeti egységben létezni egy IT, ha mindenki tudja róla, súgja a dolgokat a vezetőnek.*
* *Miért kell egy helyettes egy vezetőnek, hiszen egy vezető el tud látni mindent? Azért, hogy segítse őt bizonyos részfeladatokban, amire ő hangsúlyosan odafigyel, a vezetőnek meg millió másra kell.*
* *Nálunk ilyen nincs, vagy nem tudok róla, de ahogy hallgattalak titeket, ha mellettem volna egy ilyen ember, először biztos mindenki gyanakvással nézné, hogy mit csinál ez az ember, hogy pénzt kap. Pedig biztos komoly feladata van. Csak az emberek ezt nem így fogják fel, hanem úgy, hogy ellenőrzi őket és hatalma van felettük.*

Ez a vitarészlet eléggé szemléletesen mutatja, hogy sok bizonytalanság övezi az integritás tanácsadó szerepét, A résztvevők nagyon eltérő szervezetektől és földrajzi helyekről jöttek, tehát nem arról van szó, hogy egy konkrét szervezetben bizonytalanság övezi az integritás tanácsadó státusát és funkcióját. Ennek a kérdésnek a megnyugtató és általános tisztázása létfontosságú az integritás tanácsadó intézményének sikere szempontjából.

A hosszú és tanulságos vita arra rávilágított, hogy komolyan foglalkozni kell ezzel a kérdéssel, különös tekintettel arra, hogy milyen kritériumoknak kell, hogy megfeleljen a vezető által kijelölt integritás tanácsadó, mert lehangzottak olyan tapasztalatok, hogy az érvényesített kritérium az volt, hogy olyan ember legyen, aki nem zavar sok vizet. A kiválasztás egy lehetséges jó gyakorlata:

„*Nálunk az integritás tanácsadó szakmai főtanácsadó címmel rendelkezik. Szándékosan ilyet választottunk. Tehát nem vezető, nem felel, ugyanakkor a javadalmazásában és megbecsültségében kiemelkedik a többi dolgozó közül. (…)Ne legyen vezető, de emelkedjen ki a beosztottak közül, tehát ez a szakmai főtanácsadó tökéletes erre, jogi végzettsége legyen, hiszen az tud a szabályozás területén egy szervezet komplexitásában leginkább segítséget nyújtani, de ugyanilyen a közgazdász, ezek csereszabatos végzettségek, munkatapasztalattal kellett, hogy rendelkezzen az adott területen, több területen kellett, hogy dolgozzon, a személyisége nem túl harsány, de nem is visszahúzódó. Nem kell, hogy teret teremtsen maga körül, hogy elfogadják, az elfogadottságért minden nap tenni kell valamit.”*

Egy jó összefoglaló tanulság a végére:

*„Jogszabályalkotás, pontosítani bizonyos dolgokat, hol a helye. Ugye a kormányhivataloknál most sincs még az SZMSZ-ben, hogy hol az integritás tanácsadó helye, pedig a jogszabály előírja. Legfontosabb a szemléletformálás.”*

**Esettezaurusz**

1. Eset

Elkezdünk egy jogszabályt egyeztetni, mi vagyunk a szakmai felelősök egy jogszabályért a repülésben, és akkor elkezdem egyeztetni valamelyik kollégával a jogi főosztályon, és ahogy a kormány ügyrendje szerint az ilyen egyeztetés zajlik, KIM-be küldjük, közig. egyeztetésre küldjük, Kártra (?) küldjük, ugye mindig látja közben a jogi főosztály. Megkapjuk az elején az első egyeztetésnél az észrevételeket a kolléganőtől, átvezetjük, rendben. Küldjük újra, más kapja meg, mert az előző már nincs ott. Teljesen más észrevételeket ad, ne adj isten visszaíratja az eredetit, visszaírjuk, és akkor úgy megy tovább egyeztetésre. Tehát ezek a jövő-menő szakterületen a kollégák nem érzik azt, hogy egy hajóban evezünk és egy az irány, hanem még ilyen belső ellenségképeket is találnak, minthogyha le kéne győzni bennünket, vagy egymást. Mintha azt kéne bebizonyítaniuk, hogy mi milyen rosszul dolgozunk, és hogy minél több észrevétel legyen. És amikor már a harmadik ember látja ugyanazt a jogszabályt a félévig elhúzódó státuszban, akkor az nem kedvez a közös célnak.

1. Eset

A X Megyei Kormányhivatal Közlekedési Felügyelőségének Járművezető Vizsgáztatás és Utánképzési Osztályát vezetem. A korrupció az ott van, a vizsgázó és a vizsgabiztos illetve az oktató kategóriája, ami viszont bizonyíthatatlan. Azért bizonyíthatatlan, mert nincs ellenérdekelt fél. Nem lehet bizonyítani. Voltak ügyek, mindegyik esetben az volt, hogy az oktató kért a tanulótól pénzt, kész. Nem ment tovább. De az a baj, hogy az oktatók tudják nagyon jól, hogy ha ők azt mondják, hogy ezt a pénzt tovább is adták, akkor abban a pillanatban már más a büntetési tétel, magasabb. S innentől kezdve nem hülye. Vagy a másik megoldás, a jogi rendszerünk, volt egy ügyfél, többször figyeltük, hogy valami nem tetszik, mert Romániából származó, írni-olvasni alig tudó emberek hozzák a 8 általános iskolai bizonyítványt, és akkor 1-2 hibával megcsinálnak egy számítógépes tesztet. Egyik alkalommal a vizsgabiztos kolléga hívott, hogy az x gépnél az úriembernek az hallatszik az ingéből, hogy emelje föl a balkarját, aztán tolja jobbra, tolja balra. Megnéztük, a srácnak az ingujjában volt egy mikrokamera. Igazgató úrral lezártuk a Hatóság épületét, és elkezdtük keresni a másik oldalt. Megvolt a vevő, megtaláltuk az adót, hívtuk a rendőrséget, és nem jöttek ki. Csináltunk egy feljelentést, jobban mondva a feljelentéssel már bajunk volt, mert bejelentést tettünk csak, mert büntetési tételét ennek nem találtunk, és elküldtük a Rendőrségre. A Rendőrség meg egy hónap múlva visszaküldte, hogy ad acta helyezték az ügyet, ugyanis sem szabálysértés, sem törvénysértés nem történt. Most akkor én hogy küzdjek valami ellen?

1. Eset

A legcsúnyább, ami volt, hát szakág vezetői értekezleten voltam, fönt Pesten. Akkor született meg egy olyan jogszabály, amit láttunk, hogy nem nekünk való. A jogszabály, amikor kijött, akkor közlik velünk, hogy konstruktív javaslatokat kérnek a bevezetéssel kapcsolatban. De kijött a jogszabály, és tudtam azt, teljesen véletlenül, mert az egyik szakág vezetővel jóban voltam, a klikknek az elfogadott emberéről, vagyunk húszan szakág vezetők, ebből van öt, aki kettő keményen velük van, hármat meg elfogadnak, és az öt srác megkapta a jogszabály módosítás tervezetet a jogszabály kijövetele előtt durván egy hónappal. Én láttam, mert az egyik srác elküldte. Nem tudta, hogy nem szabad, nem nézte meg a levelet, hogy hogy küldték ki e-mailben. Én a srácnak visszavéleményeztem, mert nem küldtem föl, mert azért nem voltam annyira tökös gyerek, és amikor mondják, hogy konstruktív véleményeket várnak, na, én akkor kifakadtam, hogy gyerekek, milyen konstruktív véleményekről beszélgetünk, amikor nem is voltatok kíváncsiak a véleményünkre előtte, amikor evvel bármit csinálhattunk volna? Most ez így szolid volt, de én akkor nekimentem a rendszernek. A végén már elcsuklott a hangom, mert az a baj, hogy amikor az embert az adrenalin elönti, akkor nem úgy működik, és ez többször volt már. És én vagyok az, akinek korrupció ügyben kell figyelni, hogy a kolléga mit fog kapni, miközben a pénz nem nálunk mozog. Finoman fogalmaztam, tehát a nagy pénzek nem ott vannak.

1. Eset

A pénz, amit megtermelünk, nem tudjuk visszaforgatni, mert lenyúlják. Az irodaépületünk megy tönkre, nyolc éve a legidősebb számítástechnikai eszközünk nyolc éves volt, most a legfiatalabb kilenc. „D”-s rendszámú autókkal járunk. És ezek mellett próbáljon meg az ember úgy élni, hogy ha elfogad egy kávét, akkor az korrupció. Én azt látom, hogy most nagyon nagy baj van Magyarországon integritás és korrupció szempontjából. És nem tudom ki lesz az a tökös gyerek, aki dacolni mer, aki fölvállalja, mint az integritásképzésben az a rendőr, húú, pontosan nem emlékszem, kicsit vége felé voltunk, vagy nem tudom… Amikor nekünk nagyon közeli az, aki benne van a korrupcióban, majdhogynem munkáltatói jogviszonyban van velünk. Mert annak ellenére, hogy én néha nekimegyek a falnak, azért gondolkozom, gyerekeim vannak.

1. Eset

A másik esetben, ott, ami volt, az egy kicsit gázos volt, de szerintem benne volt ugyanúgy a vizsgabiztos. Beérkezett a tanuló, és nézem a fényképet, tehát össz-egészében a személyi igazolvány egy régi típusú barna személyi igazolvány, tehát nem is a kártya, hanem régi típusú, azon egy jó vállig érő göndör hajú srác van, velem szemben egy 60 kilós kopasz, és annak idején még volt úgynevezett fényképes vizsgalap, azon pedig egy 100-120 kiló körüli kopasz úriember. És utána nézem, hogy a lakhelye Szabolcs-Szatmár-Bereg megyének az északi részén van, ismerem, mert onnan származtam ide Xbe, hát olyan durván 350 km, miért éri meg neki? Tehát a lakcímkártyáján nincs budapesti vagy bármilyen ideiglenes lakcím. Kérdeztem, hogy miért jött ide és hasonló apróságok, és közben eszembe jutott, hogy a fényképes vizsgalapot alá kellene vele íratni, és ő meg alá is írta. Csak hát nem ő volt ott. Tehát a fénykép gyanú beigazolódott, le is ellenőriztem az anyagokat, és találtunk tíz embert, akik gyanúsak, mert az aláírások nem minden okmányon ugyanazok. A feljelentésből a 11 emberből az ügyészségnél tíz megállt, a szomorú az egészben, hogy a bíróság a végén legrosszabb esetben 60 óra közmunkát adott. És itt volt segítség mögötte. Nem tudom, hogy meddig terjedt, az oktató srácot végül másfél év fölfüggesztettre ítélték, de még csak a szakma gyakorlásától sem tiltották el. A mai napig dolgozhat. Tehát a bírósági oldalról sem tudom, hogy … ja, és én rendszeresen ezeknek a meghallgatásoknak, kihallgatásoknak révén a rendőrkapitányságra jártam, fizettem ugyanúgy a parkoló díjakat, bejártam, és akkor értelmetlennek látom az egészet. De minden esetben az lett a vége, hogy kifaroltak alóla. Két esetben volt, ott úgy néz ki, hogy talán-talán lesz belőle valami, na de ott is visszamenőleg másfél évet kellett földolgozni, és földolgoztatni a kolléganőkkel, és akkor a másfél éves anyagból nagyon ügyesen kifaroltak, úgyhogy talán négy emberről van szó. Akiknél a bírósági szakaszban bebizonyosodott, hogy adott pénzt, mármint a tanuló adott pénzt az oktatónak. De a tanuló erre azt mondja, hogy ő adott pénzt, de az a vizsgadíjra kellett, meg ide kellett, meg oda kellett, mert ezt utólag tudta meg, és akkor ki lehetett magyarázni. Ez a korrupciós oldal is nehéz. Adott a tanuló néhány tízezer forintot, erre az oktató azt mondja, hogy az a pótvizsga díjra kellett, pótórára kellett, és onnantól kezdve már nincs bizonyíték. Megmagyarázza, hogy az mire kellett, csak hát nem adott róla számlát, meg nem adott róla papírt …

1. Eset

Ahonnan ide jöttem dolgozni, ott az volt a fő érték, nyilván itt is, de ott hangsúlyosabban, mert nagyobb veszélyben volt, hogy mindenki a saját munkahelyét féltette. Ott mindenki saját magáért dolgozott. És ez a vezetőkről is elmondható volt, mert ő is fölfelé akart teljesíteni, ezt ugye lenyomta a középszintre, és minden alattvaló pedig saját fenekét védte, és a munka, hát haladt, mert valamennyire haladni kellett, de konkrétan belebetegedtek, meghaltak emberek, de tényleg, utóbbi néhány évben rákban többen meghaltak, ugyanazon az osztályon. És nem működött az érték, hogy a közösségnek meg kell oldani egy problémát, és hogy az haladjon, mert mindenkinek az volt az érték, hogy saját magát védje. Ami teljesen érthető, mert haza kell vinni miden hónapban azt a pénzt, hogy ne haljon éhen, de rettenetes a légkör, belebetegednek, és akkor jön, hogy a legkisebb problémára is oroszlán nagyságú ugrás van. És akkor túladminisztráció van ilyenkor, mert mindenki magát védi, és rugalmatlan az egész rendszer. Itt most pedig a cél az, hogy a probléma meg legyen oldva, ha hiba is van, nincs akkora oroszlánugrás. Én egyébként olyan vagyok, tuti nem a közigazgatásba való vagyok, hogy ha van egy probléma, akkor azt oldjuk meg. Mert ott ugye az volt a fő koncepció, hogy megmutassam, hogy én sokkal okosabb vagyok, hogy az én állásom megmaradjon. Ha feljött egy probléma, már azonnal azt kezdték el visszafelé keresni, hogy ki rontotta el. Nem is tudtam, hogy az integritás ennyire fontos. Amikor eljöttem erről a másik helyről, akkor eltelt egy hónap, és egyszer csak megkérdezte egy kollégám, hogy „Te mosolyogsz?”

1. Eset

Nem olyan régen volt. Azt szokták mondani az emberek, hogy az államigazgatás az egy bonyolult, bürokratikus dolog. A valóság az, hogy ha az ügyfél felkészül arra, amit el akar intézni, veszi magának a fáradságot, hogy még mielőtt bármiféle beruházást vagy vásárlást végrehajt, előtte megkeresi a hatóságot, akkor igen sok problémától és bonyodalomtól megkíméli önmagát. Például iparterületen egy vállalkozó, aki eddig szobafestő brigádot működtetett, egy nap úgy döntött, hogy megveszi egy irodaépületnek a felét, és ő abban ki fog alakítani nem tudja még mit, de valamilyen szociális intézményt, amihez ő az államtól pénzbeli támogatást szeretne. És hát munkásszállónak neki ez nem alkalmas ez az épület, mert munkásszállóból nem tudna akkora bevételt szerezni, mint amennyire neki szüksége van ahhoz, hogy a banktól felvett hitelt vissza tudja fizetni. Megveszi az épületet, úgy gondolja, hogy talált magának egy megfelelő szakembert, aki fölvilágosította arról, hogy barátom, csináljunk ebből idősek otthonát, mert az a tuti. Tehát megveszi banki kölcsönből az épületet, majd eljön a hivatalba, hogy ő szeretne öregek otthonát nyitni. Mindjárt kiderül, hogy ő csak akkor kaphat erre engedélyt, ha az épület haszonélvezettel nem terhelt kizárólagos tulajdonában van. Az épületet a magánszemély veszi meg, és ő a saját jogi személyének bérbe adja. Ez őnála költségként jelentkezik, viszont ez által nem lesz az épületnek a tulajdonosa. Na, most bejön ez a vállalkozó, és rögtön megtudja az első ilyen akadályt. A második. Azt mondom a kollégámnak, hogy menj ki, vidd magaddal a fényképezőgépet, nézd meg az épületet. Mert ugye akadálymentesítés pl. feltétel. Visszajön a kollégám, mondja, hogy hát ez egy ipari övezetnek a területén van, és nem akadálymentesített az épület, nincs benne lift, tehát ez már most innen nem. Az ember elmondja nagyon udvarias formában, hogy vannak bizonyos paraméterek, amiket teljesítenie kell. Az akadálymentesítést mindenféleképpen meg kell oldani. Felhívjuk a figyelmét, hogy jogi személynek is tulajdonosának kell lenni, ha ő nem non-profit fenntartó, hanem for profit, tehát ő a jogi személyiséget választja, akkor amennyiben befogadásra kerül, az állami normatívánál csak 30%-ra lesz jogosult. Egyébként pedig javasoljuk neki, hogy talán jobb lenne, ha mégis csak munkásszállót próbálna az épületből csinálni tekintettel arra, hogy ipari övezetben van, nincs neki kert kapcsolódása. Na, elindult az eljárás, az ügyfél ragaszkodott hozzá, benyújtotta a papírokat, kifizette a szakhatóságnak a véleményi díját, ugye, elutasította az építési hatóság, elutasította a tiszti orvosi szolgálat, elutasította a tűzoltóság, ő ennek ellenére határidőt kért, eljárás felfüggesztést. Majd egyszer kapok az építéshatóságtól egy olyan levelet, homlokegyenest mást ír abba a szakhatósági véleménybe, mint az elsőbe. Egész más jogszabályi hivatkozást, és a múltkor még azt mondta, hogy a por izé stb. miatt nem lehetséges, most meg azt írja, hogy de igen, mert hogy ez szolgáltatási tevékenység, szállásnyújtó tevékenységi körbe tartozik, és szállásnyújtást lehet. Igen ám, de a szállásnyújtás és a szociális intézmények az nem ugyanaz a kategória. Az egyik a kereskedelmi, és az a jegyző hatáskörébe tartozik, a másik meg mienk. De érzékeltük, hogy megpróbál minket megvezetni az elsőfokú építéshatóság, hogy ott mi történhetett, aminek következtében ez alatt a három vagy négy hónap alatt ez a szakhatósági vélemény megváltozott, azt nem tudom. De mi ennek ellenére azt mondtuk, hogy az épület nem akadálymentesített továbbra sem, és az ügyfél rendszeresen, annak ellenére, hogy volt ügyintézője, mindig időpontot kért tőlem, szeretett volna találkozni. Mindig adtam lehetőséget, sohase egyedül fogadtam őt, és mindig mondta, hogy ő valamifajta megoldási lehetőséget keres. Mondtam a megoldási lehetőség a liftépítés. Most már elutasítottuk a kérelmet, végigvártuk az egész államigazgatási eljárást, de tudtam, hogy amikor az ügyfél hozzám be akar jönni, akkor mindig azért akar bejönni, hogy én megsajnáljam őt, ez a jobbik eset, hogy mint az ügyben döntő személy tekintsek el attól két-három évre, hogy neki liftje legyen. A szakhatóságnak is nagyon érdekes a szóhasználata. Például a tisztiorvosi szolgálat azt írta, hogy hozzájárul a működési engedély kiadásához, az alábbi kikötésekkel: az épület akadálymentesítése. Na, most akkor hozzájárult, vagy nem járult hozzá? Mert az épület nem akadálymentes. Akkor ez milyen hozzájárulás. Csak ugye a kisebb nyomás jobban hangzik, mert az ügyfél meddig olvassa el, hozzájárult. Hogy utána már az van, hogy azzal a kikötéssel, és akkor az ügyfél azt mondja, hogy őt meglepetésként érte, hogy az épület akadálymentesítése szükséges. Hát akkor ő valamit félreértett. És akkor most azzal ment el, hogy keres egy másik társat és megpróbál oda liftet építeni. A legnagyobb probléma, hogy a beruházó nem egy szakember, megkérdeztük, és elmondta, hogy mennyi az összeg, amit szeretne kapni ezért az ellátásért, javasoltuk neki, hogy nézzen meg más idősek otthonát, érdeklődjön az ottani bevételi lehetőségekről. Tehát amikor azt látja, hogy a hatóság nem enged, és szorult helyzetben van, akkor megpróbál a személyes jelenlétével befolyást gyakorolni.

1. Eset

Itt van a közlekedési támogatás. Nagyon jól bevált módszer, hogy nem mi döntünk, hanem van egy bizottság. Létrehoztunk egy bizottságot, ami egy javaslattevő szervezet, és a hivatalvezető asszony azt a gyakorlatot követi, hogy amit ez a bizottság javasol, ő annak alapján írja alá a határozatot. A bizottságban helyet kapott a tisztiorvosi szolgálatnak egy főorvosa, aki a beadott szakértői véleményeket egészségügyi szempontból értékeli, de a kolléganőim közül is kettőnek van egészségügyi végzettsége. És volt olyan, hogy az ügyfél megpróbálta kvázi visszarabolni tőlünk a szakértői véleményt, mert pár évvel ez előtt megállapítottak nála olyan betegséget, aminek alapján ő se írni, se olvasni nem tud, és ehhez képest van jogosítványa, felmerül a kérdés, ezt vajon hogy szerezte. És amikor látta, hogy a helyzet kezd komolyra fordulni, akkor mondta az ügyintéző, hogy megpróbálta kiszedni az iratot a kezéből. A mozgáskorlátozottak egyesületétől szoktunk kérni egy személyt, hogy vegyen részt ebben a bizottságban. Úgy gondolom, hogy azzal, hogy pár évvel ez előtt ezt a bizottságos megoldást kitaláltuk, nagyban lecsökkent bármiféle vádnak a lehetősége.

1. Eset

Ha az emberek gondolkodnak, akkor megtalálják a jogszabályokban a kiskaput. Például ennél is benne van, hogy elsőbbség illeti azt, aki munkavégzéshez használja az autót. Most arra még nem jöttek rá az emberek, de rájöhetnének, hogy egy pár hónapra valamelyik hozzátartozómmal kötök egy szerződést, és amíg beadom, addig van elsőbbségi tényezőm, és azzal előbbre kerülök a sorba.

*[A szervezetnél nincs arra kísértés, hogy esetleg valaki súgjon ilyen szituációban?]*

/nagy sóhaj/ Nem, megsúghatnák, való igaz, de nem tapasztalom. A kollégáknak nem az a céljuk, hogy a jogszabály kijátszásra kerüljön, csak ki szoktuk tárgyalni, hogy egy-egy jogszabálynak mi a gyenge pontja. Néha az az érzésem, hogy az ügyintézők jobban vigyáznak az állam pénzére, mint maga az állam. Amikor a kiskapuk nyitva maradnak, és az ügyintézők ők maguk próbálják bezárni jogértelmezésekkel ezeket a kapukat. Ami persze egy jogorvoslati eljárásban aztán nem állja meg a helyét.

1. Eset

Az intézmények ellenőrzésénél azt tapasztaljuk, hogy az emberek abból indulnak ki, hogy egy hivatal munkaidőben dolgozik. Tehát 8-16 óráig. Tehát ez a legveszedelmesebb számukra. Van, amikor rendkívüli munkavégzéssel élünk. Például volt olyan, hogy rebesgette a szakma, hogy az egyik hajléktalan éjjeli menedékhelyes intézmény pl. válogatja a bekerülőket, és nem úgy működik, ahogy a jogszabályban le van írva, több ilyen gyanú felmerült, és hát az ember hogy ellenőriz egy éjjeli menedékhely hajléktalan intézményt. Bemész este 11 órakor, fölkapcsolod a villanyt, leszámolod az embereket, biztos nagyon lelkesek lesznek. Kitaláltuk a kollégáimmal, hogy hajnali 5 órakor lesbe álltunk az épületnek az ajtajánál. Az éjjeli menedékhelynek hétkor kellett volna zárnia. Hivatalosan az üzemeltető azt mondta, hogy általában hatkor nyitja föl az ajtókat. Öt órakor elfoglaltuk a megfigyelő pozíciónkat és akkor a ház előtt ott ültünk az autóban hárman. Meghívtam a módszertanos kolléganőt, hogy ne legyen az, hogy egyoldalúan mi mit tapasztalunk, és az adott intézménynek az ügyintéző kollégáját, és akkor vártuk, hogy hányan jönnek ki. Huzigáltuk a rovátkákat. Letelt a záróra, vártunk még egy órát, ha esetleg emberséges és úgy dönt, hogy még hagy maradjanak egy kicsit. Na, 8 órakor bementünk az épületbe, és a legdöbbenetesebb az volt az egészben, hogy 6 óra 5 perckor nyílt először az ajtó. És akkor elment egy férfi, és láttuk, hogy egy másik férfi kezelget az eltávozókkal, mintegy kvázi házigazdaként viselkedik. Amikor kezdődött az ellenőrzés, akkor odamentünk hozzá és bemutatkoztunk, hogy kik vagyunk, milyen papírunk van, végzés, megbízólevél. Mire ő közölte, hogy ő ellátott. Tehát itt nincs szociális munkás. Mert, hogy az elment 6 óra 5 perckor. Ő volt a legelső, aki elhagyta az éjjeli menedékhelyet. Megkérdeztem tőle, hogy bemehetünk-e addig az épületbe. Hát persze, majd mit tudom én mikor jön a mit tudom én kicsoda. A második emeletem sem jártunk még, amikor az intézményvezető ott loholt a nyomunkban a tulajdonossal együtt, úgy hogy a riadólánc jól működött. És akkor végigjártuk az egész épületet, megállapítottuk, hogy ez nem éjjeli menedékhely, hanem hajléktalanok átmeneti otthona, ami azért igen nagy minőségi különbség. Neki éjjeli menedékhelyre volt működési engedélye, de nem is ez volt a nagyobb probléma, hanem hogy bementem, és ott egy férfi mosott fel, és megkérdeztem, hogy mennyit fizet ezért, és mondta, hogy tízezer forintot havonta. Annyira hirtelen ledöbbent a kérdéstől. És ami a szomorú, hogy ezt az intézményt, mivel egy pályaudvar közelében volt, még az ottani kerületi önkormányzat átvállalta a rezsiköltségét, finanszírozta az állam, átvállalta a rezsiköltségeket az önkormányzat, és még az ellátottaktól is elvettek úgynevezett adományokat. Ő mondjuk meg se próbált, mindent beismert, nagyon zöldfülű volt az intézmény vezetője, mert mikor megkérdeztük, hogy honnan tudja, hogy hány ember volt itt éjszaka, hogy ő tudja, mert hogy neki itt hagyta a kollégája a számot. És hol hagyta a kollégája. Bent a központban. Mondom, azt akarja mondani, hogy hat órakor kiment a kollégája a központba, ott leadta, hogy hányan voltak éjszaka, majd onnan tovább ment. Szóval nem volt életszerű. Hát például őt megbírságoltuk. És utána egy ideig sokkal erőteljesebb figyelmet élvezett.

1. Eset

Időközben volt nálam az AH kapcsolattartója, és beszélgettünk is róla, hogy látok-e valami olyan eseményt, ami a földhivatalokkal szemben integritás szempontjából problémás lehet. És én pont ezt említettem neki, hogy nem mi lehetünk az elsődleges célpont ebben, hanem adott esetben az a helyi földbizottságnak nevezett szervezet, aki majd jogosult eldönteni, hogy az adott ember megveheti-e azt az adott termőföldet, avagy nem, mi meg az ő döntésükhöz vagyunk kötve. Ilyenformán áttételesen mi is bele fogunk folyni ebbe a dologba. Nem, mint korrumpálható fél, de mint aki mégis részt vesz ebben a dologban.

*[ez hogy csapódik le nálatok?]*

Nálunk úgy csapódik le ennek az eredménye, hogy ha bármi döntést hoz ez a földbizottság, akkor nekünk ehhez a döntéshez tartanunk kell magunkat, viszont a mi eljárásunk ellen van istenigazából jogorvoslati lehetőség.

*[fogalmazhatunk úgy, hogy a ti pöcsötökkel verik a csalánt?]*

Akár igen. Konkrétan az enyémmel, mert én írom alá. Ez ilyen előre gondolkozás, nem mondom, hogy elő fog fordulni, csak előre gondolkozás, előfordulhat.

1. Eset

Ha problémáról van szó, akkor elsődlegesen az informatikai dolgok jönnek fel. Vannak olyan szakigazgatásban létfontosságú programok, amelyek Windows operációs rendszerre lettek írva és nem futnak Linuxon. Eddig olyan gépekkel dolgoztunk, amelyek Windows oprendszerrel futottak, azután egy kormányzati közbeszerzés kapcsán olyan gépeket szereztek be, amelyek Linux oprendszerrel működnek. Ez érinti az ország összes kormányhivatalát. Tehát nem kormányhivatali döntés, hanem magasabb szintű döntés volt,

*[ennek mi volt az indoka, lehet valamit tudni?]*

Passz. Ez nem ér le igazgatásvezetői szintre.

1. Eset

Most van ez az új rendelkezés, hogy van ez az integritásfelelős, annak a szerepe nem teljesen világos. Az a baj, hogy úgy jön le sok hivatalnál, nem csak nálunk, máshol is, hogy ő az, akinek rögtön szólni kell, ha lát valami dolgot, és ezt nehezen vállalják föl az emberek. Ez az úgynevezett besúgó státusz, nem szívesen jelentkeznek erre az emberek.

1. Eset

Mindig szoktam mondani, hogy Magyarországnak az egyik legnagyobb baja, hogy nálunk soha nem fog működni a piacgazdaság, mert nincs igazi verseny. És azért nincs verseny, mert túl nagy az összefonódás. Teljesen mindegy, hogy milyen politikai hatalom van, itt az üzletek ismeretség alapon kötődnek, nem emberi teljesítmény alapon. És ezt nem is én fogalmaztam meg, pont egy finnt kérdeztem, hogy többet dolgozik egy átlagos magyar per nap, mint egy átlagos finn, nagyjából ugyanonnan indultak háború után, ők is nullán voltak, mi is, mégis miért vannak sokkal előrébb. És azt mondta, hogy náluk nincs korrupció. Nem is fordul meg az emberek fejében. Nálunk meg jóval magasabb szinten van. Ez lehet, hogy az egyéneknek jó, de az országnak rossz. Ez az integritás kérdésben is kijött, a közösségnek nem jó. Ezek az extrém meggazdagodások, amiket látunk, mindenki tudja, hogy ez valami nem tisztán szerzett vagyonokat jelent. Mindenki tudja, hogy mi történik, csak nem mer róla beszélni. Ha meg valakit kiemelnek, akkor meg van sértődve, azt mondja, hogy politikai támadás érte. Az ilyen képzéseket egyre inkább el kell terjeszteni aztán, ennek nem rövidtávon van hatása, egy generáció kell vagy kettő, a demokráciát nem olyan rég kezdtük.

Jó lenne ugyanonnan indult országokat összehasonlítani, biztos vannak statisztikák, bemutatni, hogy a közösségnek hosszú távon miért fizetődik ki az integritás. Csak annak a szűk rétegnek nehéz ezt elfogadni, aki látja a lehetőséget és kihasználja. Ezt fölülről kéne lefelé. Mert a képzés is most elkezdődött alulról fölfelé, de ha fönt rossz példákat látunk, erről volt is szó. Ha a falu azt látja, hogy a polgármester így működik, akkor mit várunk el a falu lakóitól.

1. Eset

Kigyulladt a lámpa, hogy integritás tanácsadó! Menjek már oda hozzá és szóljak neki. Gazdasági igazgató úr hozott egy mondjuk úgy, hogy szórólapot, hogy el lehetne menni valamelyik beszállítóval kirándulni Hollóháza? Valami ilyesmi helyre, és hogy ez milyen jó, és jelentkezzünk minél többen. De aztán végül is nem került rá sor, mert szabadságon volt a tanácsadó, de senki nem ment el. És olyan kollégáim is hasonlókat mondtak, akik semmilyen ilyen képzésen nem voltak.

*[Ha épp nincs szabin ez a tanácsadó, akkor mi történik?]*

Én úgy gondolnám, hogy jogosultsága van arra, hogy egy gazdasági igazgatót – megfegyelmezzen? Vagy legalábbis elmagyarázza neki, hogy miért nem jó, amit éppen csinál.

1. Eset

Nálunk a múlt héten körbeküldtek egy levelet, hogy a Kormányhivatal tervez az új belépőknek egy kis kézikönyvet. Miket képzelnek el, hogy mi legyen benne. És az volt benne az egyik pont, hogy a Hivatal környékén milyen vendéglátóhelyek vannak. Hogy erről egy kis tájékoztatást is tartalmazna a füzet. Megírtam, hogy ezt nem tartom helyesnek. Hogy kiemelek néhány vendéglátóhelyet.

1. Eset

Nálunk egyszerűbb eset volt, nincs integritás tanácsadó, tehát nekem kellett úgymond dönteni. Szakvéleményt kértek tőlünk egy olyan fertőtlenítő berendezésre, ami még az országban nincs telepítve, és akkor felajánlotta a cég, hogy szívesen mehetünk X országban ez már van, és én azt mondtam, hogy nem, ezt úgyis be akarják hozni az országba, majd akkor megnézzük.

1. Eset

Mi társadalmi kapcsolatokkal foglalkozunk, nem tudom ki mennyire emlékszik, hogy az MHSZ hogy működött régen, a terepen különböző egyesületek valósították meg a tevékenységet. A központból pedig támogatták. Nálunk ez napi probléma. Hogy jön az ilyen egyesület, olyan cég, hogy ő milyen szívesen működne velünk együtt, de azért jó volna, ha mondjuk a jövő hét végén Szegeden rendezendő sárkányrepülő versenyre Szentesről vinnénk pontonokat. 50 mFt-ért. És akkor ő mit ad cserébe? És ezekkel nap, mint nap találkozom. Ráadásul vannak olyan beosztottjaim, akik, amikor levetik az egyenruhát, akkor egy-egy egyesületnek az elnökei. És akkor ők is jönnek hozzám, hogy nem lehetne ezt így csinálni? Barátom, gondold végig, hogy a szervezetnek mi a célja. Nem az a célunk, hogy a te egyesületedet támogassuk. Elmondanám neki, és minden egyes alkalommal elmondom neki, hogy, most is ez van, hogy ez a honvédelemé, és nem a te egyesületedé. És én, aki a X szövetség elnöke vagyok, amikor beülök a szövetség elnökségi ülésére, figyelmeztetek mindenki, hogy én itt ugyan ülök, de minisztériumi delegált vagyok, és a fejemen a HMnek a sapkáját lássák.

1. Eset

*[Te vagy az IT. Hogy éred el, hogy téged a szervezetért tevékenykedő pozitív figurának lássanak?]*

Megkérem az 1. sz. vezetőt, hogy vezetői értekezletekre hívja meg. Érje el, hogy kihirdesse, hogy ő mi, és mi az ő feladata. Utána én a szervezeti egységeket meglátogatnám. Tehát legyek kihirdetve, aztán elbeszélgetek a munkatársakkal. Mi mind közszolgák vagyunk, tehát a társadalom szolgálata a legfontosabb. Hogy a társadalom bizalmát visszaszerezzük. És hogy utána meg is őrizzük.

A munkatársak bevonása. Ez a legfontosabb. A szervezet egésze mintegy társ IT legyen. Ez az a csomagolás, amivel egy IT el tudja fogadtatni magát.