

**KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001
KAPACITÁSFEJLESZTÉS ÉS SZEMLÉLETFORMÁLÁS A
KORRUPCIÓS ESETEK NAGYOBB ARÁNYÚ FELDERÍTÉSE, ILLETVE
MEGELŐZÉSE ÉRDEKÉBEN**

KÉZ A KÉZBEN? SZERVEZETI PARTICIPÁCIÓS DÖNTÉSHOZATAL ÉS INTEGRITÁSFEJLESZTÉS KÉT ESET TANULSÁGAI ALAPJÁN

DR. NÉMETH VIKTOR – DR. KLOTZ PÉTER

**INTEGRITÁS TANÁCSADÓK – SZEREPEK ÉS KIHÍVÁSOK
KÖFOP-2-2.3 PROJEKTZÁRÓ KONFERENCIA**

BUDAPEST, 2020. SZEPTEMBER 16.



**MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA**

SZÉCHENYI 2020



**Európai Unió
Európai Szociális
Alap**



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

ESETTANULMÁNY 1.

Esztergom

- **Kihívás:** A város közlekedési rendjének élhetővé alakítása. Egy probléma számos (10-15) differenciált szakértői megközelítésből.
- **Résztevők:** Volán, iskolák, MÁV, rendőrség, óvodák, civilek, szülők, stb.



ESETTANULMÁNY 2.

Nagymányok

- Helyi térséghez kapcsolódó problémák: körjegyzőség, közös idősek otthona, fogyatékosokat kezelő központosított iskola, etc.
- Több probléma állandó érintett részvételi és szakértői körrel.
- Aktív kistérségi civil élet és hagyományok: 33 különböző kistérségi civil szervezet.



AZ ESETEK TANULSÁGAI

- Az esettanulmányok alapján sok módszertani metódust, technikát fel lehet használni az integritásfejlesztés területén. Ezek a tapasztalatok egybecsengenek a nemzetközi, főként európai gyakorlattal.
- *Az új irányítási formák létrehozását (a projektpartnerek által) úgy tekinthetjük, hogy azok szorosan kapcsolódnak a gazdasági, társadalmi, kulturális és / vagy fizikai átalakulásokhoz, amelyek révén a kollektív élet különféle aspektusait meg lehet szervezni az adott területeken, településeken. (Heinelt et al., 2002:23)*

A VEZETÉSI ÉS DÖNTÉSHOZATALI FORMÁK VÁLTOZÁSA

- **Az egyszemélyi döntéshozatali rendszert kiegészíti egy a végleges döntés kialakítása előtti széles körű információcsere és ismeretmegosztásra alapuló döntéshozatali folyamat**, amely az adott döntési jogkörrel felruházott vezető és az adott kérdésben szakmai többlettudást hordozó grémium között jön létre.
- Alapvetően az adott témához tartozó legnagyobb tudást birtokló szakemberek ad hoc csoportja. Elsősorban szervezeten belüli szakértők.
- A participációs vagy részvételi döntéshozatali folyamat elsősorban egy olyan **szabadon választott döntéshozatali módszert jelent**, amelyet a vezető választ ki egy adott projektbe megoldandó feladatokhoz. Ez a választás egy adott projektre vonatkozik, így **a vezetői szabadság ezzel a lehetőséggel nem sérül, hanem erősödik**, bővül a vezető megoldási eszköztára, amelyet az adott közösség érdekében tud felhasználni.

A FOLYAMAT HASZNOSSÁGA A VEZETŐK SZEMPONTJÁBÓL

- **A vezető a folyamat elindítója és kézbentartója.** A folyamat közben történő kisebb–nagyobb mértékű háttérbe vonulással azt a lehetőséget biztosítja, hogy a megoldandó kérdéskörben érintettek közös munkát végezzenek a vezető által kijelölt határok között.
- A vezető **delegálja a munkafázisokat** az arra hivatott megfelelő szaktudással ellátott szervezetek képviselőinek, vagy szervezeten belüli szakértők részére. Az egyedüli döntéshozatallal szemben, a vezető fedhetetlen marad.
- A legnagyobb kontrollt és legitimitást adják a közösség kezébe, abból a szempontból, hogy ők tiszták és átláthatóak maradnak.
- Az így hozott döntés és annak pozitív hatásai **a vezető felelősségteljes gondolkodását teszi láthatóvá** minden résztvevő és külső megfigyelő számára.

A FOLYAMAT HASZNOSSÁGA AZ INTEGRITÁS TANÁCSADÓ SZEMSZÖGÉBŐL I.

- „Az integritás tanácsadó az intézkedési terv alapján javaslatot tesz az államigazgatási szerv hivatásetikai és antikorrupciós témájú képzései megtartására, valamint közreműködik ezek végrehajtásában.” 50/2013. (II. 25.) Korm. rend. 6. § (2) bek.
- A participációs (részvételi) döntéshozatal alkalmazásával **jelentős mértékben csökken az adott ügy korrupciós kimenetelének lehetősége:**
 - A résztvevők száma
 - A felsorakoztatott különböző irányú érdekek
 - A nyílt tárgyalási szintér
 - A közös döntéshozatal: a közös alternatívák kidolgozása, a teljes átláthatóság jelentős mértékben csökkenti a korrupciós kockázatokat.
- Fentiekből adódóan **az integritás tanácsadónak alapvető érdeke** szorgalmazni az adott szervezet vezetőségénél a közösségi vagy participációs döntéshozatali folyamatokat, diskurzusokat.

A FOLYAMAT HASZNOSSÁGA AZ INTEGRITÁS TANÁCSADÓ SZEMSZÖGÉBŐL II.

- Az integritás tanácsadó **több alternatívát is kínálhat** az adott szervezet vezetőjének:

I., **Külső közösségi mediátorok vezetésével** résztvevőként legyenek jelen a szervezet szakértői, alkalmazottai a megoldási folyamatban.

II., **A szervezet tagja elsajátítják és a jövőben önállóan gyakorolják** ezt a megoldási módszert, amely mindenki számára elérhető technika és az önkormányzatoknál alkalmazott, és fejlesztett módszertan probléma nélkül adaptálható az állami szervezetek rendszeréhez.

- Az integritás tanácsadó felkészültsége révén képes eldönteni, hogy mikor van relevanciája egy közösségi, participációs döntéshozatali folyamat alkalmazásának.

Egy-egy szervezeti integritás szempontjából kritikusnak, vagy kényesnek mutatózó kérdéskör megoldása során a legjobb választást jelenti ez a problémamegoldó kommunikációs eszköz.

A FOLYAMAT HASZNOSSÁGA AZ EGYES RÉSZTVEVŐK SZEMPONTJÁBÓL

- A résztvevőket akár egy helyi közösség tagjaként, akár egy szervezet alkalmazottjaként vonják be a folyamatba, mindenképp **többlettudást képviselnek** és jelenítenek meg a folyamatban.
- A delegált résztvevő naprakész, adekvát **szakmai információkkal felkészülten jelenik meg** – mind a speciális szakmai területre, mind a jövőbeni tervek célok tekintetében.
- A delegált képviselő – szakmai involváltsága révén – jellemzően **aktív és motivált**.
- Saját speciális ismereteiket egyre tudatosabban lesznek **képesek beépíteni** az egész, a közös megoldás érdekében.
- Esélyt ad a résztvevőknek **a hálózati megoldásban** történő gondolkodásra.
- Rálátnak annak előnyeire és magas hatásfokára. Ezt a megoldási mintát a saját részlegükben, munkahelyi egységükben is **továbbadhatják**.

A FOLYAMAT FENNTARTHATÓSÁGA

- A közösségi mediációknak is – mint általában az eredményesen záruló mediációknak – **nagyon magas a megvalósítási és betartási aránya.**
- Ez azt jelenti, hogy akkor is **tiszteletben tartják a résztvevő felek a megállapodást**, ha nem, vagy nem teljesen tudták érvényesíteni eredeti elképzeléseiket, azonban megértették és elfogadták az adok közösség lehetőségeit és annak határait.
- A megállapodás betartásának nagysága a megállapodással végződött mediációk esetén 91%.
- Ennek a részvételi konszenzusépítő formának vagy közösségi mediációnak a fenntarthatóságát az adja, hogy a bevont felek bármilyen környezeti, vagy feltételi változás esetén újra **egy szintéren módosíthatják a korábbi megállapodásukat.** Ennek következtében nem megghiúsul, hanem megváltozik annak tartalma.

Ilyen lehet például:

- egy anyagi forrás késése, megvonása,
- valamilyen vis major stb.

Tehát maga a **döntésalkotási szintér nem szűnik meg**, és ez fenntartja az aktualizált megoldás megalkotásának lehetőségét is.

A KÖZÖSSÉGI (RÉSZVÉTELI) MEDIÁCIÓ HATÁSA A KÖZÖSSÉGRE

- A közösségi vagy részvételi mediációk során az egyes résztvevők (alkalmazottak, munkatársak, egy szervezet tagjai stb.) **olyan felkészültsége is megmutatkozik, amely az átlagos munkahelyi szintén nem lehetséges**. Megváltozott – mediációs – szintén, ugyanazt a problémát más megközelítésben ismerhetik fel a résztvevők.
- Az egyéneken meglévő, de **máskor megmutatkozni nem tudó felkészültség és tudás adódik össze** és alkotja a közösen kialakított megoldást. Vannak olyan résztvevők, akik csak dinamikát visznek a részvételi mediációs csoportba, és vannak, akik tartalmi információkat, mások megoldási mintákat hozhatnak máshol szerzett tapasztalataik alapján.
- Függetlenül a közös folyamathoz való hozzájárulás típusára, a résztvevő felek a **közös munka** révén rálátnak a többi részvevőre, így az eddigi feltételezések helyét a közös gondolkodás és együttműködés vesz át (*Németh, 2014:7*).
- A folyamat eredményességét a **hálózatszerű gondolkodásminták kapcsolódása** adja.
- Az így létrejött változások (döntések, újítások, megoldások, fejlesztések) sajátossága, hogy **a résztvevők sajátjuknak tekintik** és ezért ténylegesen **törekcszenek annak megvalósítására és betartására**.

ÖSSZEGZÉS: A JÓ GYAKORLATOK SZOKÁS SZINTRE EMELÉSE – PARADIGMAVÁLTÁS

- A szervezet **elveinek, értékeinek és integritásának szempontjából jelentős megerősítést ad a közösségi vagy participációs döntéshozatal**. Azok az emberek válnak involváltá, akik a döntéshozatali folyamat eredményét végrehajtják.
- Ez nem csak a tartami végrehajtás szempontjából bír jelentőséggel, hanem a **szervezeti problémamegoldás szempontjából is paradigmaváltást jelent** – két feltétel szükséges:
 - I. A szervezet vezetése felismeri, hogy a szakértők hálózati rendszerben megosztott felkészültsége olyan addicionális tudást hordoz magában, ami a megszokott szervezeti körülmények között nem aktiválódik, nem aktiválódhatnak.
 - II. A szervezet, vagy szervezeti egység vezetője külső szakértőkre bízta a közösségi részvételi csoportokat, akik adott időkeretek között független szakértőként levezetik a folyamatot (*Németh, 2020:78*).

ÖSSZEGZÉS: AZ ÖNKORMÁNYZATI ÉS ÁLLAMI SZERVEZETEK ÖSSZELETÉSE A MEDIÁCIÓ ALKALMAZHATÓSÁGA SZERINT

• ÖNKORMÁNYZATOK

Motiváció: A települési önkormányzatoknál a közösség motiválja az önkormányzat munkatársait direkt, vagy indirekt kommunikációs folyamatok által. Az első közösségi mediáció után viszont már nem volt szükség külső meggyőzésre vagy motivációra. Az önkormányzat munkatársai (polgármestertől az adminisztrátorig) megtapasztalták a módszer magas hatékonysági fokát, így a jövőben már maguktól is alkalmazzák.

Megvalósítás/kivitelezés: Az önkormányzat által kijelölt felelős felügyeli és irányítja a közösségi (participációs) mediációk előkészítését és teljes lebonyolítását.

• ÁLLAMI SZERVEZETEK

Motiváció: Az állami szervezetek vezetőinek és integritás tanácsadóinak közös aktivitása révén kerülhet be a szervezetek problémamegoldási eljárásrendszerébe.

Megvalósítás/kivitelezés: Az integritás tanácsadó vagy a vele együtt dolgozó kommunikációs vezető munkatárs segítségével kerülhet alkalmazásra egy-egy projekt során. Az előkészítést és a lebonyolítást szintén ők vezethetik a folyamat végéig.

KÖSZÖNJÜK A FIGYELMET!

SZÉCHENYI  2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE